

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



**HELDON RONALD ALMEIDA MONTEIRO**

Aspirante a Oficial de Polícia

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS**

XXXII Curso de Formação de Oficial de Polícia

**A COMUNICAÇÃO EXTERNA DA POLÍCIA  
NACIONAL DE CABO VERDE**

O GABINETE DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Orientador

**PROF. DOUTOR EDUARDO PEREIRA CORREIA**

Lisboa, 2020



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



**HELDON RONALD ALMEIDA MONTEIRO**

Aspirante a Oficial de Polícia

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTEGRADO EM CIÊNCIAS POLICIAIS**

XXXII Curso de Formação de Oficial de Polícia

**A COMUNICAÇÃO EXTERNA DA POLÍCIA  
NACIONAL DE CABO VERDE**

O GABINETE DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Orientador

**PROF. DOUTOR EDUARDO PEREIRA CORREIA**

Lisboa, 2020



Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais (Curso de Formação de Oficiais de Polícia), sob orientação científica do Professor Doutor EDUARDO PEREIRA CORREIA.

---

As provas públicas de mestrado desta dissertação realizaram-se no dia 29 de maio de 2020, no Auditório Afonso de Almeida, Superintendente-Chefe da PSP, no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, perante os senhores membros do Júri, Professor Doutor Subintendente Nuno Poiães que presidiu as provas, Professor Doutor Eurico Dias, na qualidade de arguente e o Professor Doutor Eduardo Pereira Correia, na qualidade de orientador, resultando a aprovação e obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, com a classificação por unanimidade de 15 valores.

*In memoriam dos meus pais.*  
*Ao meu amado filho Juan Carlos,*  
*por ser a razão da minha luta diária.*

## AGRADECIMENTOS

Um trabalho académico é o resultado do somatório de esforços, lágrimas e suor, de cedências e contributos que acompanharam o investigador até à sua conclusão. Simultaneamente, este processo tem muitas vezes a capacidade de amadurecer as pessoas e cimentar conhecimentos adquiridos ao longo da vida académica. Este trabalho não é exceção. Considero oportuno tecer um agradecimento a todos aqueles que foram essenciais para o desfecho deste desafio e aos quais ficarei eternamente grato.

A Deus, por ter-me dado força, vontade e saúde para enfrentar a vida e este desafio até ao fim.

Aos meus irmãos e demais familiares, por fazerem parte da minha história de vida em todos os momentos decisivos. Em especial a minha mana ELSA MONTEIRO, a quem devo tudo na vida pois sempre foi a minha maior inspiração e exemplo de vida. Se hoje sou o que sou, não tenhas dúvidas que é por tua causa.

Uma menção de gratidão à ANA DAS DORES, por na minha ausência durante estes anos de formação, ter desempenhado a dupla função de mãe/pai do nosso amado filho.

À Doutora MARISA HELENA DO NASCIMENTO MORAIS e ao Subintendente MAXIMILIANO ANTÓNIO FORTES, pelo apoio imensurável na fase inaugural desta conquista.

À Polícia Nacional de Cabo Verde que, em união de esforços com outras instituições públicas, me proporcionou esta oportunidade. Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e aos seus docentes pelos contributos científicos e pelas oportunidades de reflexão e discussão, bem como ao pessoal policial e não policial que aqui desempenha funções.

Ao EMANUEL FURTADO por estes dez anos de amizade, camaradagem e fraternidade que perduram desde o momento que decidimos embarcar naquela que viria a ser a nossa própria aventura.

Aos meus compatriotas cabo-verdianos do ISCPSI, com quem tive oportunidade de cimentar amizades e aprender muito. Espero que a mesma perdure ao longo dos anos.

Aos colegas do XXXII CFOP pelas amizades, camaradagem e experiências partilhadas ao longo destes cinco anos, em especial ao RÚBEN SILVA, RICARDO SILVA, GONÇALO RODRIGUES, ISMAEL CARVALHO e MATEUS LOPES que nos períodos de aperto letivo estiveram sempre presentes para auxiliar no que conseguiam.

Ao Professor Doutor EDUARDO PEREIRA CORREIA, o meu orientador, por ter aceitado este desafio e pelo apoio e estímulo que sempre manifestou ao longo destes meses na elaboração desta dissertação, pelos conhecimentos, pela orientação, paciência, atenção, sugestão, pelas correções e caminho adequado que me indicou para que este trabalho chegasse a um bom porto.

Agracio aos Oficiais da Polícia Nacional de Cabo Verde, Superintendente JÚLIO MELÍCIO, Superintendente MANUEL ALVES, Intendente PEDRO SANCHES, Subcomissário ARLINDO SANCHES e a Agente PAULA DOS SANTOS, pela forma como afincadamente se disponibilizaram para auxiliarem a execução deste trabalho académico. Da mesma forma dirijo-me aos Oficiais da Polícia de Segurança Pública, Intendente ALEXANDRE COIMBRA e Comissário JOÃO MOURA, pela dedicação e atenção dispensada ao longo deste trabalho.

Às famílias FURTADO e BARBOSA bem como às demais singularidades que desde sempre fizeram-me sentir acolhido e em casa mesmo estando longe dela.

Ao Doutor JORGE HUMBERTO PIRES LIMA e à Doutora ALBERTINA GRAÇA, da Assembleia Nacional de Cabo Verde, pelo apoio e dedicação.

Ao Senhor ELEANO ÉVORA pela dedicação, disponibilidade e profissionalismo demonstrado aquando desempenhava funções no Gabinete de Comunicação e Imagem da PN-CV.

Aos meus colegas dos PALOP pela partilha, companheirismo e amizade.

A todos os meus irmãos de armas, Agentes e Subchefes da Polícia Nacional de Cabo Verde, pelo apoio, incentivo e auxílio moral, em especial ao FREDSON DELGADO.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o meu sucesso pessoal, académico e profissional, os meus sinceros agradecimentos.

## RESUMO

# A COMUNICAÇÃO EXTERNA DA POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE O GABINETE DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM

HELDON RONALD ALMEIDA MONTEIRO

Numa sociedade em constante mudança, as instituições são confrontadas com desafios que exigem um maior esforço da capacidade comunicacional. Compreender a forma como a Polícia Nacional de Cabo Verde encara esta realidade, faz com que o presente estudo incida numa abordagem sobre a comunicação externa da força policial cabo-verdiana. O estudo em causa tem como finalidade analisar e compreender a comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde, por meio do Gabinete de Comunicação e Imagem, na promoção da imagem institucional. Visa igualmente apresentar propostas de melhorias comunicacionais, sem negligenciar a missão da polícia enquanto defensor da liberdade democrática. Além disso, pretende-se entender a forma como a Polícia Nacional de Cabo Verde encara a evolução exponencial das tecnologias de informação e comunicação (TIC), bem como o modo de utilização das mesmas, tendo em vista a comunicação externa, numa perspetiva longitudinal, como fonte de legitimidade organizacional.

Na prossecução deste desidrato, o estudo baseia-se na análise e revisão bibliográfica e documental, bem como na realização de entrevistas semiestruturadas aos profissionais da Polícia Nacional de Cabo Verde e da Polícia de Segurança Pública de Portugal. Privilegiamos personalidades com funções comunicacionais e de chefia, para melhor perceber as estratégias comunicacionais em vigor nas respetivas forças policiais. Desta metodologia pode-se constatar que a política comunicacional desenvolvida pela Polícia Nacional de Cabo Verde carece de melhorias significativas em diversos níveis.

**Palavras-chave:** Polícia Nacional de Cabo Verde; Gabinete de Comunicação e Imagem; comunicação institucional; comunicação externa; *mass media*.

## **ABSTRACT**

### **THE EXTERNAL COMMUNICATION OF THE CAPE VERDE NATIONAL POLICE THE COMMUNICATION AND IMAGE OFFICE**

**HELDON RONALD ALMEIDA MONTEIRO**

In a society in constant change, institutions are faced with challenges that require a greater effort of communication skills. Understanding how the National Police of Cape Verde views this reality, makes this study focus on an external communication approach of the Cape Verdean police force. The study in question aims to analyse and understand the external communication of the National Police of Cape Verde, through the Communication and Image Office, in promoting the institutional image. It also aims to present proposals for communicational improvements, without neglecting the police's mission as a defender of democratic freedom. In addition, it is intended to understand how the National Police of Cape Verde views the exponential evolution of information and communication technologies (ICT), as well as how to use them, with a view to external communication, in a longitudinal perspective, as a source of organizational legitimacy.

In pursuit of this dehydrate, the study is based on the analysis and bibliographic and documentary review, as well as on the performance of semi-structured interviews with professionals from the National Police of Cape Verde and the Public Security Police of Portugal. We privilege personalities with communication and leadership functions, to better understand the communication strategies in force in the respective police forces. From this methodology, the communication policy developed by the Cape Verde National Police needs significant improvements at several levels.

**Keywords:** National Police of Cape Verde; Communication and Image Office; institutional communication; external communication; mass media.

## **ÍNDICE DE APÊNDICES**

Apêndice 1.....	90
Apêndice 2.....	92
Apêndice 3.....	94
Apêndice 4.....	97
Apêndice 5.....	100
Apêndice 6.....	104
Apêndice 7.....	109
Apêndice 8.....	113
Apêndice 9.....	120
Apêndice 10.....	128

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1- Saharan Africa Democracy 2019.....	76
Figura 2- Penetração da rede de internet em Cabo Verde.....	78
Figura 3- Plataformas digitais mais utilizadas no mundo.....	80
Figura 4- Dispositivos mais utilizados no acesso ao Facebook em Cabo Verde.....	82
Figura 5- Site da Polícia Nacional de Cabo Verde.....	84
Figura 6- Página da Polícia Nacional de Cabo Verde no Facebook.....	86
Figura 7- Comunicado da Polícia Nacional de Cabo Verde.....	88

## **ÍNDICE DE DIAGRAMA**

Diagrama 1- Organograma da Polícia Nacional de Cabo Verde.....	72
--	----

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1- Resumo das três fases do processo de Gestão de Crises.....	38
Tabela 2- Análise SWOT da situação comunicacional antes da criação do GCI-PN-CV ..	44

## LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

BO	Boletim Oficial
CPP-CV	Código Processual Penal de Cabo Verde
CR-CV	Constituição da República de Cabo Verde
FSS	Forças e Serviços de Segurança
GIRP	Gabinete de Imprensa e Relações Públicas
GCI-PN-CV	Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional de Cabo Verde
ISCPSI	Instituto Superior de Ciências policiais e Segurança Interna
LOPN-CV	Lei Orgânica da Polícia Nacional de Cabo Verde
LIC	Lei de Investigação Criminal
LOAN-CV	Lei Orgânica da Assembleia Nacional de Cabo Verde
LOPE	Lei sobre a Organização Política do Estado
LSI	Lei de Segurança Interna
MAI	Ministério de Administração Interna
OCS	Órgãos de Comunicação Social
PAICV	Partido Africano para a Independência de Cabo Verde
PAIGC	Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PEMAI	Plano Estratégico do Ministério da Administração Interna
PESI	Plano Estratégico de Segurança Interna
PJ-CV	Polícia Judiciária de Cabo Verde
PN-CV	Polícia Nacional de Cabo Verde
POP	Polícia de Ordem Pública
PSP-CV	Polícia de Segurança Pública - Cabo Verde
PSP-PT	Polícia de Segurança Pública – Portugal

# ÍNDICE GERAL

Termo de abertura.....	I
Dedicatória.....	II
Agradecimentos .....	III
Resumo .....	V
Abstract.....	VI
Índice de Apêndices.....	VII
Índice de Figuras .....	VII
Índice de Diagrama.....	VII
Índice de Tabelas .....	VII
Lista de Siglas e Acrónimos .....	VIII
INTRODUÇÃO .....	1
OPÇÕES METODOLÓGICAS.....	4
<b>CAPÍTULO I: CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DE CABO VERDE .....</b>	<b>9</b>
I.1. Cabo Verde, de território ultramarino a modelo de boa governação.....	9
I.1.1. Dos descobrimentos à formação da nação cabo-verdiana .....	9
I.1.2. De um Estado de Direito Democrático à modelo de boa governança .....	11
I.2. Do corpo de Polícia à Polícia Nacional de Cabo Verde .....	16
I.2.1. Polícia Nacional de Cabo Verde, análise de competências e funções gerais.....	22
I.2.2. A PN-CV como garante do Estado de Direito Democrático .....	26
<b>CAPÍTULO II: A COMUNICAÇÃO COMO CERNE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>29</b>
II.1. A cultura comunicacional em Cabo Verde .....	31
II.2. A comunicação externa e legitimação organizacional .....	33
II.2.I. A comunicação de crise.....	36

<b>CAPÍTULO III: O GABINETE DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA PN-CV</b> .....	41
III.1. GCI: que funções serve? .....	45
III.2. Da experiência Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da PSP-PT .....	51
III.3. Desafios futuros do GCI-PN-CV .....	54
CONCLUSÃO .....	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	61
Dicionários e enciclopédias .....	61
Obras Gerais e Específicas.....	61
Legislação .....	66
Fontes Eletrónicas .....	67
Entrevistas.....	69
ANEXOS E APÊNDICES .....	70

## INTRODUÇÃO

Num contexto de incertezas e de globalização, a comunicação surge como uma área essencial para a sobrevivência de qualquer instituição policial, uma vez que a rápida difusão da informação pode colocar em causa a legitimidade institucional. Estes fatores têm obrigado as organizações a reinventar as suas estruturas organizacionais de modo a melhorar o modo de gerir os momentos de crise. A comunicação emerge como um elemento central de cariz estratégico, envolvendo opções políticas conscientes e dirigidas aos seus diferentes públicos-alvo.

De acordo com MARQUES, a comunicação é a base de toda a interação humana, inclusive nas organizações (2010, p. 47). Numa sociedade em ritmo acelerado de mudança, as instituições são confrontadas com desafios que exigem um maior esforço da capacidade comunicacional. Por exemplo, abordar qualquer instituição sem conhecer as suas políticas comunicacionais abre espaço a equívocos uma vez que é através da comunicação que conseguimos aferir a características intrínsecas das instituições sem as conhecermos propriamente.

As instituições policiais devem adotar uma proatividade estratégica a fim de assumir a liderança dos processos informativos uma vez que o interesse pelas peças noticiosas que dizem respeito à Polícia chamam a atenção ao público em geral e de certa forma formata a opinião pública dos mesmos informados. Atualmente, o fácil acesso a plataformas digitais permite a rápida procura de informações e partilha das mesmas. Deste modo, a Polícia deve ter controlo na informação que passa para o exterior, deve assumir um fator importante a ter em consideração.

Por outro lado, a comunicação é cada vez mais importante para as organizações, ganhando maior relevância nas situações de crise. Nesta senda, TIMOTHY COOMBS (2014) defende que numa situação de crise a comunicação visa limitar os danos que possam advir para as organizações bem como para os respetivos públicos alvos, utilizando desta forma a comunicação como ferramenta preventiva em prol da polícia.

Segundo PEDRO CLEMENTE, desde os seus primórdios, a Polícia é entendida como “a atividade global do Estado que tinha por fim assegurar o exercício dos seus poderes: legislativo; executivo; judicial” (1998, p. 39). Hoje, entende-se por Polícia a instituição incumbida de manter a ordem e a segurança, de reprimir as infrações à lei. Por forma a auxiliar na prossecução dos seus fins, a Polícia deve adotar políticas comunicativas adequadas à sua realidade social.

Por forma a compreender toda esta atmosfera envolvendo a instituição policial cabo-verdiana e a comunicação institucional desenvolvida pelo Gabinete de Comunicação e Imagem (GCI-PN-CV), decidimos enveredar por um estudo subordinado à comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde (PN-CV), com vista a analisar e tentar compreender a mesma, bem como a promoção da imagem institucional. Consideramos igualmente importante identificar os principais constrangimentos enfrentados pela PN-CV no âmbito comunicacional, nomeadamente os desafios de índole material bem como de capacitação do seu efetivo.

Além disso, prevê-se entender como a PN-CV encara a evolução exponencial das tecnologias de informação e comunicação (TIC) bem como o modo de utilização das mesmas tendo em vista a comunicação externa, numa perspetiva longitudinal como fonte de legitimidade organizacional. O objetivo geral é a identificação de contributos para a melhoria da eficiência da comunicação externa da PN-CV, visando a operacionalização da ligação entre a Polícia e o seu público externo, bem como analisar e tentar compreender a comunicação externa.

Para cumprimento destes objetivos abordámos os pilares considerados essenciais para uma discussão integrada da problemática, culminando num texto dividido em três capítulos, para além da respetiva introdução e das conclusões finais.

O primeiro capítulo será dedicado ao arquipélago de Cabo Verde e a PN-CV. Neste capítulo desenvolveremos primeiramente uma resenha histórica dos descobrimentos do arquipélago de Cabo Verde, passando para a formação da sua sociedade e das suas gentes e por fim caracterizando os primeiros modelos de governação. Em seguida abordaremos a evolução histórica da Polícia cabo-verdiana ao longo dos anos com maior enfoco nas suas atribuições, competências e orgânica que sofreram alterações ao longo dos anos, mediante a realidade política, social e financeira do país. Ainda neste primeiro capítulo debruçar-nos-emos sobre a pertinência do estado de direito democrático bem como na participação da PN-CV na sua consolidação.

O segundo capítulo será dedicado em torno da comunicação de acordo com o prisma da ciência onde tentaremos fazer uma abordagem inicialmente ampla, pela comunicação institucional e na comunicação externa. Neste capítulo pretendemos dissecar a cultura comunicacional existente em Cabo Verde, bem como os métodos comunicacionais no seio da sociedade cabo-verdiana. No que se refere à comunicação institucional, o foco estará na prossecução da mesma como ferramenta de legitimidade institucional, abordando a comunicação de crise no seu exponencial.

A comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde  
O Gabinete de Comunicação e Imagem

No terceiro capítulo, será enfatizado o GCI-PN-CV tentando compreender a sua missão, atribuições e funções tendo em conta uma visão projetiva na projeção da marca PN-CV. Neste capítulo foi feita uma análise da comunicação institucional desenvolvida pelo GIRP da PSP com vista a tirar algumas ilações e boas práticas com vista a adaptá-los a realidade cabo-verdiana.

Por último, nas conclusões, daremos destaque aos resultados alcançados e à sua relação com os objetivos e com a pergunta de partida, bem como serão levantadas algumas questões relativas aos principais desafios comunicacionais da contemporaneidade e sugerir algumas recomendações. Serão ainda referidas as limitações encontradas ao longo do trabalho e algumas reflexões finais derivadas dos trabalhos efetuados e dos resultados alcançados.

## OPÇÕES METODOLÓGICAS

A metodologia de investigação consiste num processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona, por si só, a escolha das técnicas de recolha de dados, que devem ser adequadas aos objetivos que se pretendem atingir (SOUSA e BAPTISTA, 2014, p. 52). A escolha metodológica deve ser pautada pelos objetivos que a investigação tende a alcançar.

Primeiramente, é imperativo desenvolver uma revisão da bibliografia por forma a compreender o estado da arte do objeto investigativo. A revisão bibliográfica consiste no processo através do qual se procura identificar se já foi publicada alguma investigação que tenha dado resposta às questões de investigação propostas, para decidir sobre a pertinência do tema escolhido. Por outro lado, é importante fazer uma análise do que já foi investigado, para identificar e cumprir os objetivos que possam vir a ser complementares, de modo a que a investigação possa contribuir para a criação de novos conhecimentos. Ainda, é importante para decidir o tipo de investigação a realizar, quais os métodos e técnicas mais adequadas (SOUSA e BAPTISTA, 2014, p. 32).

Conforme MADELEINE GRAWITZ (1993, pp. 301-302) distingue a técnica e o método, sendo que a primeira representa a etapa e operações limitadas, ligados a elementos práticos, concretos, definidos, adaptados a uma determinada finalidade, enquanto que a segunda é a conceção intelectual coordenando um conjunto de operações, em geral várias técnicas.

Segundo afirmam CARMO e FERREIRA (2008, pp. 87 e 88), quando um estudo recai sobre uma instituição, se torna necessário a consulta de documentos oficiais, sendo que estes podem ser classificados em dois grupos, as publicações oficiais<sup>2</sup> e os documentos não publicados. As publicações oficiais como é o caso do Boletim Oficial (BO) são uma fonte riquíssima uma vez que o mesmo se trata de meios oficiais para a publicação das principais normas jurídicas. Há também a necessidade de fazer uma revisão a fontes oficiais não publicadas nomeadamente a regulamentos, circulares, normas internas, entre outras.

Numa segunda fase, tendo em conta o fito a atingir na prossecução deste estudo, decidimos fazer um estudo do tipo exploratório através de uma abordagem qualitativa. Pelo que urge a necessidade de diferenciar os métodos quantitativos e qualitativas.

Considerando a questão de partida e os objetivos delineados, decidimos analisar os dados recolhidos através de uma análise de conteúdo de cariz qualitativo, desde logo por ser

---

<sup>2</sup> Documentos que são publicados pelos órgãos estatais (Diário da República), Administração Central (Ministérios, Secretarias de Estado), Administração Regional e Administração local (Municípios).

um dos métodos mais utilizados para analisar documentos e entrevistas. A análise de conteúdo tem um campo de aplicação muito vasto e pode ser um método importante para a identificação e análise de valores QUIVY e CAMPENHOUDT, (2008 *cit in* TEMPORÃO, BRAGANÇA e SOARES, 2016, p. 3). Optamos por uma análise de conteúdo qualitativa, pois existe uma grande necessidade de interpretação dos dados recolhidos.

Desta forma, CARMO e FERREIRA (2008, p. 195) afirmam que o método quantitativo postula uma conceção global positivista, hipotético-dedutivo, particularista, orientada para os resultados, enquanto que os métodos qualitativos, postulam uma conceção global fenomenológica, indutiva, estruturalista, subjetiva e orientada para o processo. Por sua vez SCHREIER, (2012 *cit in* TEMPORÃO, BRAGANÇA, e SOARES, 2016, p. 3) defendem que a grande diferença entre a análise de conteúdo qualitativa e a análise de conteúdo quantitativa é que o foco da análise de conteúdo qualitativa é o significado latente, que não é imediatamente óbvio, enquanto a análise de conteúdo quantitativa se centra no significado literal, no significado manifesto”.

Quanto ao instrumento escolhido para a recolha dos dados, optámos pela entrevista por ser uma técnica que melhor enquadra em certos contextos. CARMO e FERREIRA (2008, p. 144) defendem que esta é a melhor técnica sobretudo em casos em que o investigador tem questões relevantes e as respostas não são encontradas em documentação, ou mesmo encontrando-as desconfiando-se da sua fiabilidade. Um outro aspeto a ter em conta é o facto de o entrevistado ser uma pessoa qualificada na matéria a estudar, levando a que o mesmo possa “filtrar” as respostas condicionando de certa forma a informação.

Por seu turno, KETELE e ROEGIERS (1999, p. 18) alegam que a entrevista é um método de recolha de informação que consiste em conversas orais (...) com pessoas cuidadosamente seleccionados, cujo grau de pertinência, validade e fiabilidade é analisado na perspetiva dos objetivos da recolha de informações.

Com vista a auscultar os entrevistados, optámos por utilizar o modelo de entrevista semiestruturada, uma vez que, MARIA JOSÉ SOUSA e CRISTINA SALES BAPTISTA (2014, p. 80), descrevem este modelo como sendo portador de um guião, com um conjunto de tópicos ou perguntas a abordar na entrevista, dá a liberdade ao entrevistado, sem no entanto deixá-lo fugir do tema. Tem a vantagem de falar dos assuntos que se quer falar com maior liberdade para o entrevistado.

A entrevistas, conforme CARMO e FERREIRA (2008, p. 149), subdividem-se em três momentos, sendo o momento que antecede a aplicação do mesmo que engloba a definição dos

objetivos, a construção do guião, escolher e preparar os entrevistados. O momento que se segue é o durante, que abrange a questão inicial, o controle do fluxo de informação e o enquadramento das perguntas melindrosas. Por fim o momento que se segue é o depois, sendo que esta abarca o registos das observações sobre o comportamento verbal e não verbal do entrevistado, sem, no entanto, deixar de registar o ambiente onde a entrevista decorreu.

Recorrendo ao modelo de Janela de Johari, CARMO e FERREIRA (2008, p. 142), referem que o objetivo de qualquer entrevista é abrir a área livre dos dois interlocutores no que respeita à matéria da entrevista, reduzindo, por consequência, a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador.

Um outro aspeto a ter em conta são as questões culturais. Neste aspeto, CARMO e FERREIRA (2008, p. 143) defendem que as diferenças culturais entre os interlocutores podem constituir sérios obstáculos à comunicação. Podem surgir questões que são extremamente claras para o entrevistador uma vez que fazem parte da sua cultura, mas que não fazem parte do campo de conhecimento do entrevistado, obrigando-o a especular improvisadamente sobre o assunto e dar resposta que não correspondem à sua experiência. Para minimizar essas hipóteses, as questões apresentadas aos Oficiais da PSP são intrínsecas a comunicação institucional na sua abrangência geral.

Com o método de recolha de dados já escolhido, cabe agora centrar as nossas atenções em outras técnicas de recolha de dados, mais concretamente o *corpus*. O *corpus* diz respeito ao conjunto de materiais recolhidos durante uma pesquisa científica.

No nosso estudo, o *corpus* é constituído pelas seis entrevistas, aplicadas com recurso a dois guiões<sup>3</sup>. As respostas foram enviadas por meio de correio eletrónico, uma vez que não foi possível ir ao encontro dos entrevistados por questões logísticas. Quanto aos entrevistados da PSP-PT, utilizámos o mesmo sistema por conta da situação pandémica que se vive. Das respostas recebidas, conseguimos um total de seis sendo que quatro do efetivo selecionado no seio da PN-CV e duas dos entrevistados da PSP-PT.

Uma análise a uma amostra, ou seja, a inquirição a um número restrito de pessoas, com a condição de que estas tenham sido corretamente escolhidos, permite obter as mesmas informações com uma certa margem de erro. O problema que se apresenta, consiste em conseguir selecionar um conjunto de indivíduos, uma amostra, de tal forma que as observações que deles fizermos possam ser generalizadas a toda a população.

---

<sup>3</sup> Vide APÊNDICES 3 e 4.

Segundo CARMO e FERREIRA (2008, p. 209), “a investigação qualitativa tipicamente focaliza-se em amostras relativamente pequenas, ou mesmo casos únicos, selecionados intencionalmente”.

Tendo em conta os objetivos do nosso trabalho de investigação, optámos por uma técnica de amostragem não probabilística, conforme defende HERMANO CARMO e MANUELA FERREIRA (2008) e incluímos no nosso estudo seis participantes, sendo eles pertencentes às fileiras da PN-CV e da PSP-PT.

Importa salientar que aquando da delimitação da amostra, entendemos fundamental descrever inicialmente os diversos agentes que têm e tiveram um papel relevante no sistema comunicacional da PN-CV e da PSP-PT, nomeadamente pelas funções que desempenham ou desempenharam no seio da instituição. Assim, decidimos serem estas as pessoas indicadas para responderem às entrevistas e desenvolverem as temáticas desta investigação. No nosso estudo, as entrevistas foram realizadas com o intuito de comparar a opinião de quem dirige a PN-CV. As entrevistas foram aplicadas a cinco oficiais, sendo três da PN-CV e dois da PSP-PT, bem como uma editora de imagem.

Relativamente ao processo de escolha dos entrevistados, considerando que este deve ser adequado aos objetivos da pesquisa, decidimos por uma adequação personalizada traduzindo-se numa “amostra intencional, na qual se procura inquirir um conjunto de informadores qualificados” (CARMO e FERREIRA, 2008, p. 150). A escolha dos entrevistados permitiu que fossem realizadas entrevistas a pessoas com conhecimentos e experiências profissionais reconhecidas a nível de Comando Estratégico na Polícia cabo-verdiana. O grupo foi escolhido tendo em conta as suas funções e as experiências reconhecidas no seio da instituição. Mediante um guião previamente estipulado, as entrevistas contêm questões abertas e semiestruturadas permitindo que os entrevistados exprimissem as suas opiniões à vontade relativamente ao tema e assim, contribuísse com mais informação sobre a sua experiência no assunto.

Uma vez que a realidade dos entrevistados é distinta, tivemos o cuidado de desenvolver dois guiões por forma a conseguir caracterizar as realidades diferentes, bem como auscultar da experiência do GIRP e daí auferir ensinamentos.

Para o tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas recorreremos à análise de conteúdo com a finalidade de “efetuar inferências, com base numa lógica explicitada, sobre as mensagens cujas características foram inventariadas e sistematizadas” (VALA, 1990, p. 104).

Os dados primários são informações que o investigador obtém diretamente através da conceção e aplicação de inquéritos planeamento e condução de entrevista e em estudos

baseados na observação. Através dos inquéritos e das entrevistas serão colocadas questões relacionadas com o tema do projeto, que permitam obter informações sobre fatos ou sobre a forma como os entrevistados apreendem esses fatos (SOUSA e BAPTISTA, 2014, p. 71).

A interpretação de resultados obtidos, feita à luz dos objetivos definidos e do suporte teórico, é fundamental, uma vez que permite compreender o fenómeno que constitui objeto de estudo, bem conduzir o investigador à sua explicação, podendo ainda em alguns casos chegar a formas de previsão. Para garantir a validade de qualquer previsão é necessário fazer o cruzamento dos resultados obtidos com outras técnicas (CARMO e FERREIRA, 2008, p. 277).

Quanto às opções ortográficas, a presente investigação adota o novo acordo ortográfico, vigente desde 2009. No que concerne às citações de obras em língua estrangeira, particularmente na língua inglesa, foram efetuadas as respetivas traduções dos excertos que considerámos necessários, assumindo a responsabilidade pelas traduções realizadas, mantendo algumas expressões na língua original devido à sua relevância.

## **CAPÍTULO I: CARACTERIZAÇÃO HISTÓRICA DE CABO VERDE**

Neste capítulo pretendemos dar a conhecer, de forma sucinta, a história em torno dos descobrimentos/achamento das ilhas de Cabo Verde, fazendo uma análise dos diferentes aspetos que estiveram na génese da formação da cultura, identidade e do Estado de Cabo Verde, analisando o modelo de governação do arquipélago focando os aspetos que se revelaram importantes na consolidação do Estado.

Após analisarmos a evolução do Estado de Cabo Verde, iremos abordar, de forma cronológica, a evolução da Polícia Nacional de Cabo Verde (PN-CV), desde a criação do corpo de polícia até à atual conjuntura, elencando as diversas mutações ao longo dos tempos conforme a atualidade social e as necessidades securitárias, bem como analisando as suas funções gerais e competências.

Num terceiro momento, debruçar-nos-emos sobre o contributo da PN-CV na consolidação do Estado de Direito Democrático, olhando para as políticas públicas de segurança. Desta forma, faremos uma correlação entre a evolução histórica de Cabo Verde e a sua Polícia, caracterizando a atuação da PN-CV nas diversas facetas políticas, sociais e económicas que estiveram na origem da cimentação democrática do Estado novo.

### **I.1. Cabo Verde, de território ultramarino a modelo de boa governação**

#### **I.1.1. Dos descobrimentos à formação da nação cabo-verdiana**

Situado a cerca de 500 km da costa ocidental Africana, Cabo Verde desde cedo afigurou-se como sendo um ponto estratégico no corredor do oceano Atlântico. Constituído por dez ilhas e oito ilhéus, localizado no cômputo dos três continentes atlânticos, o arquipélago inicialmente descoberto no ano de 1460, conforme LUÍS DE ALBUQUERQUE, por três navegadores da Coroa Portuguesa no âmbito dos descobrimentos (ALBUQUERQUE e SANTOS, 1991, p. 37).

O historiador SILVA CUNHA refuta que contrariamente às condições encontradas nos Açores e na Madeira, o arquipélago de Cabo Verde é caracterizado por ter um clima árido e seco. Com a agravante de estar localizado nas proximidades do Sahel, Cabo Verde desde cedo teve um entrave na sua atratividade à coroa portuguesa. Mesmo assim, o historiador garante que “foi sempre preocupação de todos os governos e regimes que mandaram em Portugal manter o

ultramar, defender o ultramar, desenvolver o ultramar” (CUNHA, 1977, p. 15). Por forma a povoar as ilhas, de acordo com CABRAL (2012, p. 1) em 1462 Cabo Verde foi alvo de doação por parte da coroa portuguesa ao Infante D. FERNANDO, dando início a dinamização do arquipélago e povoamento do mesmo recorrendo a colonização. Para possibilitar um povoamento sistemático CABRAL, *et al.* (2012, p. 52) assegura que foi concedido compensações comerciais e fiscais aos europeus que se ousassem a instalar-se em Cabo Verde. Pelas condições climatéricas não permitirem, explicitou-se ainda a obrigatoriedade de produzir bens localmente.

A experiência colonial de Cabo Verde, onde todos os povoadores eram estranhos (cristãos-novos portugueses, donatários e degredados, judeus escorraçados pela inquisição, escravos africanos de grupos étnicos diversos e diferenciados) desempenhou um papel determinante no futuro da já iniciada expansão portuguesa, já que o arquipélago foi o palco experimental onde novas formas de colonização, novas relações sociais, novas vivências culturais e se constituiu, uma identidade a partir de heterogeneidades confluentes CABRAL, *et al.* (2012, p. 51). O povoamento das ilhas de Cabo Verde teve uma duração de aproximadamente quatro séculos (XV a XIX). Começaram a surgir agregados populacionais de diferentes origens, formados a partir da fixação dos primeiros colonos, de preferência no litoral e nas embocaduras, aonde afluíram comerciantes para abastecer os navios.

Numa tentativa de caracterizar o povo resultante da junção dos colonos portugueses e dos escravos africanos, JALALI (2006, p. 885) afirma que o mestiço cabo-verdiano é um mestiço portador de uma cultura e identidade própria, resultante de um processo de assimilação e integração cultural, mas também o processo gerador desta identidade própria.

### **I.1.2. De um Estado de Direito Democrático à modelo de boa governança**

*“Independência? Para Cabo Verde?*

*Para estas pobres e abandonadas  
rochas atiradas ao mar?”*

(SILVEIRA, 2005, p. 136)

Conforme REINHOLD ZIPPELIUS, o Estado é a união profunda de toda a vida interna e externa de uma nação para formar um todo grande, enérgico, infinitamente dinâmico e vivo (1994, p. 36). Por seu turno, BACELAR GOUVEIA defende que o Estado de hoje foi herdado da idade contemporânea, é ainda um modo de organização que satisfaz os interesses dos cidadãos, se comparado com outros modos de organização que têm surgido, a um ritmo cada vez mais veloz (2015, p. 169). Já DALLARI (2003, p. 118) conclui que o conceito de Estado assenta sobre três elementos básicos: a soberania, o território, o povo. O Estado é definido como a ordem jurídica soberana que tem por fim o bem comum de um povo situado em determinado território.

Na ótica de BACELAR GOUVEIA (2015, p. 109), a democracia significa que o poder público postula uma relação de confiança com a comunidade política, em que o respetivo exercício se submete a diversos controlos, jurídicos e políticos.

Por sua vez, GOMES CANOTILHO (1999) afirma que, o Estado de direito não será possível em comunidades de direito sem Estado. Da afirmação deste preceituado autor, pode-se entender que, para existir um Estado de direito, é imperativo que exista um Estado politicamente e geograficamente definido.

Um dos princípios fundamentais do Estado de Direito, na opinião de NILTON RODRIGUES (2016, p.23), assenta na existência de uma constituição, quer no seu sentido material como em sentido formal, definindo normas fundamentais de convivência em sociedade. Já JOSÉ REBELO (2016, p. 60) diz-nos que os modernos princípios constitucionalistas têm defendido que os fundamentos de um Estado de Direito Democrático assentam em três princípios básicos: o primeiro, na soberania popular onde o povo, por meio do voto, elege os seus representantes e ainda intervém, por meio do exercício de cidadania e participação popular; o segundo, no respeito pela dignidade e respeito pelos direitos humanos, legalidade e defesa intransigente dos direitos, liberdades e garantias dos cidadãos; e, terceiro, na separação, interdependência e equilíbrio do poder.

Numa das suas reflexões, BACELAR GOUVEIA descreve que na ótica do tipo histórico de Estado, “o princípio de Estado de Direito surge como um dos principais resultados do Constitucionalismo e do Liberalismo, sendo a expressão firme da oposição ao sistema político precedente, com a preocupação essencial pela limitação do poder político”. Já numa visão mais doutrinária e jurídica, o mesmo autor defende que, o Estado de Direito “compreendia a limitação jurídica do poder pública segundo um conjunto de regras que se impunham externamente ao próprio Estado” (2015, p. 186).

As reflexões relativas ao conceito de Estado têm sido objeto de grandes discussões. Porém, se considerarmos que um Estado se caracteriza pela existência de um território, um povo e um poder político, podemos afirmar que, com a proclamação da independência em 1975, Cabo Verde assumiu desde logo o estatuto de Estado.

Conforme afirma RUI ESTEVÃO ALEXANDRE, o Estado Democrático de Direito conquista, por excelência, o empenho do homem que pôs na sua vontade se tornar indivíduo e cidadão de pleno direito (2012, p. 105).

Com a independência de Cabo Verde a 5 de julho de 1975, imperou a necessidade de constituir um governo a fim de administrar e governar o Estado novo até que seja adotada uma Constituição da República. Por força da Lei sobre a Organização da Política do Estado (LOPE), promulgada no dia da independência que criou o governo constituído por militantes do PAIGC.

*“Povo de Cabo Verde, hoje, 5 de julho de 1975,  
em teu nome, a Assembleia Nacional de Cabo  
Verde proclama solenemente a República de Cabo  
Verde como Nação Independente e Soberana<sup>4</sup>”.*

A LOPE refere Cabo Verde como estado democrático, “*a República de Cabo Verde é Estado de vocação democrática e opção anti-imperialista (...)*”, porém o mesmo diploma noutra passagem deixa-nos com a sensação que afinal Cabo Verde não era um Estado democrático puro, “*o Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde foi e continuará a ser a força, a luz e o guia do nosso povo. (...), expressão suprema da vontade soberana do nosso povo na Guiné e em Cabo Verde continuará a ser a força política dirigente da nossa sociedade hoje totalmente livre*”<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Vide PREÂMBULO da LOPE

<sup>5</sup> Vide PREÂMBULO da LOPE.

A percepção de que à data da promulgação da LOPE Cabo Verde não se tratava de um estado de direito democrático ganha força quando nos artigos 1 e 8 da LOPE refere que soberania do povo de Cabo Verde é exercida no interesse das massas populares, as quais estão estreitamente ligadas ao PAIGC, que é a força política dirigente da sociedade cabo-verdiana, bem como à eleição do Chefe de Estado e Comandante Supremo das Forças Armadas Revolucionárias do Povo ao cargo de Presidente da República, respetivamente.

É de realçar que aquando do juramento da tomada de posse do Chefe de Estado e do Chefe do Governo, os titulares dos cargos tinham que prestar o juramento que se segue, “*Juro, por minha honra, (...) cumprindo os deveres da alta função de (...), com fidelidade total aos objetivos do PAIGC*”<sup>6</sup> dando a perceber que as funções a desempenhar tinham como propósito satisfazer as premissas do PAIGC ao invés de defender os interesses do povo.

A LOPE, por ser uma lei que visava orientar os primeiros passos do novo Estado em que a mesma tinha como propósito organizar as políticas para alavancar o Estado, pela vigência de cinco anos. Sabendo que as negociações para a independência foram realizadas entre os militantes do PAIGC e os colonos portugueses, os militantes do PAIGC foram instituídos com cargos públicos para conduzir e alavancar o novo Estado, contrariando desta forma a premissa de sufrágio universal característica do Estado de Direito Democrático

A 13 de outubro de 1980 entrou em vigor aquela que viria a ser a primeira constituição da República de Cabo Verde, por força da lei n.º 3/80, que veio trazer no seu texto constitucional a menção de Cabo Verde como uma república, soberana, democrática, laica, unitária, anticolonialista e anti-imperialista<sup>7</sup>.

No final da primeira quinzena do mês de novembro de 1980, movido pelas alterações de ordem institucional ocorrida na Guiné Bissau, deu-se o rompimento do PAIGC como organização política binacional, dando origem ao Partido para a Independência de Cabo Verde (PAICV). Com a queda dos projetos idealizados para Cabo Verde e Guiné Bissau no ano de 1980, o Estado de Cabo Verde retificou o texto constitucional para a nova realidade que se avizinhava. Desta forma foi criada a lei n.º 2/81 de 14 de fevereiro<sup>8</sup>.

No início dos anos 90, com a aprovação da lei constitucional n.º 2/III/90, de 28 de setembro, que revogando o artigo 14 da CR-CV veio institucionalizar o princípio do pluralismo, abrindo desta feita a porta para o regime multipartidário, que culminou com o surgimento de

---

<sup>6</sup> Vide Art.º 12 e Art.º 16 da LOPE.

<sup>7</sup> Cfr. Art.º 1 e Art.º 3 da Constituição da República de Cabo Verde de 1980.

<sup>8</sup> Vide PREÂMBULO da Lei n.º 2/81 de 14 de fevereiro.

novos partidos políticos, criando condições para a realização das primeiras eleições num quadro de concorrência política. A segunda república, a partir de 13 de janeiro de 1991, ditou um novo regime partidário com o início da era do multipartidarismo, terminando desta forma o ciclo de partido único, na qual o PAICV figurava como o único poder político. Estamos, finalmente, perante a chamada “primeira alternância democrática” em Cabo Verde, após a instauração do regime democrático em 1991 e a consequente aprovação da constituição de 1992.

Com a abertura ao novo regime nasceram novas potências políticas e, desta forma, fomentaram a democracia dando origem ao regime parlamentarista mitigado pois, embora com vastos poderes próprios e de fiscalização governativa, este poder emana da sua composição a designação do governo com fortes poderes.

Como marco da segunda república, a Lei Constitucional n.º 01/IV/92, de 25 de setembro continha ao longo do seu texto princípios e garantias para o exercício de uma democracia pluralista, consagrando um Estado de Direito Democrático pleno, uma vez que na constituição anterior esses direitos não eram garantidos devido ao regime unipartidário que se vivia antes da década de 90. Por o Estado ser um organismo objetivo de liberdade, deve-se primar por este princípio sob pena de o Estado perder a prerrogativa de Estado de Direito.

Cabo Verde é um Estado democrático<sup>9</sup> e, como tal, mostra-se relevante conjugar a liberdade do indivíduo com a segurança do próprio Estado. Torna-se, portanto, delicada a conciliação da liberdade com a segurança, estes que se são como um objetivo fundamental da democracia. A democracia tem necessariamente de conciliar com o respeito pela participação de cada cidadão na vida social em que este está inserido.

No intuito de dissecar acerca dos conceitos de liberdade e segurança, EDUARDO PEREIRA CORREIA (2015, p. 8) afirma que este binómio afigura um verdadeiro paradigma na dialética do poder político, sobretudo quando o Estado deseja manter o estatuto de libertador e protetor. Desde modo, a liberdade deve ser entendida levando em conta a perceção das alternativas antecedentes à escolha e cedência mediante o imago individual de responsabilidade do cidadão. Por seu lado, a segurança é um bem comum, pese embora as diversas alterações do seu paradigma desde os tratados de Vestefália (CORREIA, 2015, p. 9). Desta forma, conclui o Autor que, enquanto valores principais de uma sociedade democrática, a Liberdade e a Segurança são dependentes de desafios estruturais, obrigando constantemente a novos e apuradas reflexões.

---

<sup>9</sup> A 28 de Setembro de 1990, a Assembleia Nacional Popular aprovou a Lei Constitucional n.º 2/III/90 que, revogando o Art.º 4 da anterior constituição que instituíu o regime de partido único. Institucionalizava o princípio do pluralismo, consubstanciando a consagração de um Estado de Direito Democrático.

Por outras palavras, NELSON LOURENÇO (2012, p. 131) afirma que a liberdade e a segurança são elementos essenciais à constituição das sociedades democráticas e da vida social. O Autor ainda defende que a liberdade e a segurança definem entre si uma forte e intensa interdependência, podendo afirmar-se que é inconcebível uma sem a outra. De igual modo, o Autor tem defendido que o exercício da segurança pressupõe a assunção e o respeito pelos direitos fundamentais como condição para a existência de liberdade. Estas noções são fundamentais para a democracia e o reconhecimento da necessidade de uma conceção da segurança centrada na pessoa humana e não no Estado.

Conforme defendeu NILTON RODRIGUES (2016, p. 25), Cabo Verde é um país democrático, regendo-se por leis internas que salvaguardam o respeito pelos direitos humanos, a paz e a justiça, bem como às convenções e tratados internacionais sobre os direitos humanos e soberania dos povos, alicerçando-se nos princípios da liberdade ideológica, da democracia política, social, cultural, religiosa e económica, da igualdade, da justiça e da solidariedade.

Por fim, é possível constatar em relatórios internacionais<sup>10</sup> que o trabalho desenvolvido por Cabo Verde no que tange à democracia é reconhecida a nível internacional.

Quanto a governabilidade, o arquipélago de Cabo Verde inicialmente começou por fazer parte de uma pequena área do Atlântico que ligava à Península Ibérica e ao litoral africano. Devido à sua localização geográfica estratégica, em menos de 40 anos passou a ser escala de uma carreira marítima que percorria a costa marítima do continente africano até a Índia. Volvidos 20 anos, a importância que detinha para a coroa portuguesa fez com que contactava regularmente com a América Central e pouco depois, passou a articular os dois impérios ultramarinos peninsulares e a afirmação da dimensão atlântica da África para a formação do mundo atlântico (CABRAL, *et al.* 2001, p. 51).

Sustentado na experiência lusófona, ao longo dos anos Cabo Verde vem destacando-se como símbolo de boa governação desde a independência, chegando mesmo a ser classificado de entre os cinco países Africanos, de acordo com o DEMOCRACY INDEX 2019 (The EIU, 2020)<sup>11</sup> com grau máximo de liberdade (*most free*) da *Freedom House*<sup>12</sup> tendo como objeto de avaliação a liberdade política e a cívica, distinção essa que foi conseguida após a abertura do país a democracia com eleições pluripartidárias (JALALI, 2006, p. 884).

---

<sup>10</sup> Vide ANEXO III

<sup>11</sup> Vide ANEXO II.

<sup>12</sup> Vide, sobre esta matéria, FREEDOM HOUSE, 2005.

Apesar de até 1975 Cabo Verde depender dos colonos portugueses, após a independência deixaria de ter essa dependência e passaria a caminhar pelos seus próprios meios. Inicialmente pairava uma neblina sobre o futuro do arquipélago, mas, com o passar dos anos e volvidos 44 anos após a independência, pode-se constatar que afinal “há uma luz no fim do túnel”.

Em suma, e parafraseando CARLOS JALALI (2006, p. 886), “a experiência cabo-verdiana poderá ser de enorme relevo no contexto comparativo da democratização africana”. Se no ano de 2006 Cabo Verde já era tido como um país modelo a ser seguido pelas suas congéneres africanas, no ano de 2018 pôde-se confirmar essa tendência conforme relatórios internacionais<sup>13</sup> que eleva classifica Cabo Verde como sendo o terceiro país africano com o melhor índice de boa governança.

## **I.2. DO CORPO DE POLÍCIA À POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE**

*“A polícia é um arauto da liberdade –  
um dos maiores bens da cidade”*

(CLEMENTE, 2015, p. 7).

Ao longo da evolução da humanidade foi possível vislumbrar e acompanhar o progresso de diversos atores sociais nas mais variadas áreas e perspectivas. A polícia também seguiu essa tendência sem nunca fugir da sua matriz securitária. Por forma a perceber a polícia ao longo dos diversos períodos temporais, é necessário fazer um levantamento bibliográfico para a estudar os diversos autores e compreender as suas perceções de modo a conseguir formalizar a nossa própria conceção de polícia.

Com efeito, desde os seus primórdios, a polícia é entendida como a atividade global do Estado que tinha por fim assegurar o exercício dos seus poderes: legislativo; executivo e judicial (CLEMENTE, 1998, p. 39). Por sua vez, RAPOSO (2015, p. 307), defendeu que o conceito de polícia revela uma polissemia comum e jurídica que se traduz numa pluralidade de sentidos que

---

<sup>13</sup> Vide RELATÓRIO “*Index of African Governance 2018*”.

decorre das múltiplas aceções que podem ser atribuídas ao vocábulo, nomeadamente o conceito de polícia o sentido funcional<sup>14</sup> e orgânico<sup>15</sup> de polícia.

ANTÓNIO FRANCISCO DE SOUSA (2008, p. 70) definiu polícia como o “modo de atuar da autoridade administrativa que consiste em interferir no exercício das atividades individuais suscetíveis de fazer perigar interesses gerais tendo por objetivo evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir”. Ou seja, estamos diante de uma noção material de polícia que se traduz na necessidade de proteção de interesses gerais definidos pela comunidade e por lei.

De acordo com DOMINIQUE MONJARDET, o surgimento e institucionalização de uma força pública que veio a ser denominada polícia possui três dimensões, sendo que a primeira é-nos caracterizada por uma divisão e uma especialização das tarefas, técnicas, procedimentos, saberes, além de possuir uma estrutura hierárquica e normas formais. A segunda é uma instituição criada pela autoridade política para promover, realizar ou salvaguardar interesses coletivos identificáveis. E, por fim, uma terceira em que a Polícia é mobilizada por um grupo profissional, caracterizada por interesse e cultura própria, como princípios de identidade frente ao não profissional e critérios internos (MONJARDET, 2003). Por conseguinte, a polícia é a parte da organização burocrática do Estado. Entretanto, cada país, ao longo do tempo, desenvolveu padrões de policiamento determinados pelas suas especificidades culturais, políticas e sociais.

O conceito de polícia foi fixado por MARCELLO CAETANO como sendo o modo de atuar da autoridade administrativa que consiste em intervir no exercício das atividades individuais suscetível de fazer perigar interesses gerais, tendo por objetivo evitar que se produzam, ampliem ou generalizem os danos sociais que as leis procuram prevenir (1980, p. 1153).

Após diversas observações, concluímos que o aparelho policial é indissociável, isto é, o aparelho policial é primeiramente um instrumento do poder que lhe dá ordens. Em segundo lugar, um serviço público, suscetível de ser requisitado por todos. Por fim, em terceiro lugar, trata-se de uma profissão, que desenvolve seus próprios interesses.

Após a revisão bibliográfica das diversas abordagens relativamente ao conceito de Polícia, cabe-nos cingir a nossa atenção na evolução da PN-CV ao longo dos tempos, bem como dissecar sobre as diferentes fases da instituição policial em causa.

---

<sup>14</sup> Em sentido funcional, “Polícia” é a atividade de prevenção da perigosidade social (RAPOSO, 2015, p. 307).

<sup>15</sup>Organicamente, a polícia traduz-se no conjunto de serviços da Administração Pública com funções essencialmente policiais (RAPOSO, 2015, p. 307).

Numa das suas abordagens relativamente ao surgimento da Polícia no arquipélago de Cabo Verde, VEIGA (2014, p. 23) alega que a história da polícia cabo-verdiana quase que confunde com a própria história do país. O percurso e evolução da polícia cabo-verdiana, passou por várias fases ou momentos, que de seguida vamos expô-las com o intuito de poder perceber a polícia que existe hoje, denominada de Polícia Nacional de Cabo Verde.

Na sequência do povoamento das ilhas de Cabo Verde, começou a criar-se pequenos aglomerados populacionais dando origem a alguns conflitos característicos em qualquer sociedade. Uma vez que a sociedade cabo-verdiana é caracterizada pela miscigenação de povos com origens distintas, criando desta forma um novo tipo de sociedade. A necessidade de existir um controlo social endógeno e horizontal por forma a dirimir os conflitos entre as pessoas que vivem em sociedade, conforme (CUSSON, 2007, p. 195), traduz-se como um conjunto de meios implementados pelos membros de uma sociedade com o objetivo específico de conter ou reduzir o número e a gravidade dos delitos.

O controlo social por se revelar insuficiente face aos fenómenos criminais e na impossibilidade de os combater, os membros da sociedade em prol da segurança, viram-se obrigados a incumbir no Estado parte dos seus direitos, nomeadamente prerrogativas securitárias. Na obra *Leviatã*, HOBBS (2010, p. 146) descreve esta ideia de que cada cidadão deveria ceder ao Estado o direito de controle sobre os cidadãos. Por sua vez, ARMANDO ALVES defende que o controlo social significa o conjunto dos processos pelos quais uma sociedade impera sobre os indivíduos que a constituem e mantém a sua coesão, pelo que podemos afirmar que a polícia é “uma agência de controlo social formal” (2008, p. 164).

Conforme aponta RUI PEREIRA (2012, p. 21) a segurança é indiscutivelmente, um fator relevante de coesão social de desenvolvimento económico do país. Nesta senda, surge a Polícia como instrumento do Estado dotada de *ius imperi*, a fim de conduzir ordeiramente o processo de desenvolvimento do arquipélago, uma vez que desde sempre a segurança tenha constituído uma preocupação primordial dos indivíduos, da sociedade, mas também do Estado (CORREIA e DUQUE, 2012, p. 25).

Numa antevisão histórica, fruto de uma abordagem carente de legitimidade sistémica, a Polícia é apresentada como das poucas instituições do país que reporta a sua efeméride para antes da independência, contando hoje quase um século e meio de existência, sobre a autorização para a criação do primeiro Corpo de Polícia Civil da Praia.

No segundo semestre do ano de 1870, mais precisamente a 28 de julho, o Governador-Geral CAETANO ALEXANDRE DE ALMEIDA ALBUQUERQUE lavrava no Quartel-general do

Governo da então Província de Cabo Verde, a Portaria n.º 194<sup>16</sup>, publicada no Boletim Oficial de 30 de julho do mesmo ano, na qual nomeava uma comissão a fim de analisar e recomendar ao Governo-Geral um regulamento para o referido Corpo de Polícia. Os trabalhos da comissão culminaram com a proposta de criação do corpo de Policia da Praia que viria a ser confirmada dois anos mais tarde com a publicação da PORTARIA N.º 433<sup>17</sup>, com o fundamento de que “o grau de desenvolvimento e de progresso que há atingido esta cidade da Praia de S. Thiago, exige que nela se organize um serviço policial de harmonia com o seu estado de adiantamento, e destinado a velar pela ordem e segurança públicas e pelo cumprimento das prescrições policiais em vigor”.

Desde então, a Polícia cabo-verdiana passou por várias fases e períodos desde a sua criação até os dias que correm, pelo que é necessário fazer uma viagem pelo tempo analisando as diversas mutações que a instituição sofreu desde a criação do corpo de polícia até a atual realidade da PN-CV.

A efetivação da criação da Polícia da Praia só ficou confirmada com a publicação da Portaria a 13 de agosto de 1873, sendo a medula da extinta Polícia de Ordem Pública. A já citada Portaria foi acompanhada de um regulamento enformado por sete capítulos e trinta e três artigos, incluindo itens como o corpo da Polícia Civil, Chefes de Esquadra, Guarda de Polícia, serviço policial, uniforme e armamento, administração e contabilidade bem como uma espécie de regulamento disciplinar. Volvidos oito anos, isto é, em outubro de 1880, e por determinação do Governador-Geral ANTÓNIO DO NASCIMENTO PEREIRA SAMPAIO, e no intuito de acompanhar o ritmo do aumento demográfico e o povoamento às outras ilhas, o então corpo da Polícia da Praia cede lugar às companhias de Polícia de Cabo Verde com as bases na cidade da Praia e na cidade do Mindelo.

A partir de 1880 deram-se várias alterações na orgânica da corporação policial e com prevalência numa estrutura essencialmente de cariz militar. Após *terminus* da monarquia portuguesa dá-se uma reativação dos corpos de Polícia da Praia e de São Vicente, uma vez que o recrutamento para o serviço militar era díspar com as normas do recrutamento para a Polícia.

Na sequência das alterações ocorridas na Polícia Portuguesa, em 1956 verificaram-se alterações no formato da Polícia em Cabo Verde onde o Corpo de Polícia da Praia e de São Vicente aderem dando origem à Polícia de Segurança Pública de Cabo Verde (PSP-CV), deixando para trás a matriz militar que outrora fazia parte dos Corpos de Polícia, iniciando uma

---

<sup>16</sup>Cfr PORTARIA n.º 194, de 26 de julho de 1870.

<sup>17</sup>Sobre esta matéria, *vide* a PORTARIA n.º 433, de 24 de dezembro de 1872.

era de uma polícia essencialmente civil. No ano de 1966, já em plena guerra colonial portuguesa em África, o governo da metrópole decide integrar em comissão de serviço, diversos elementos da PSP-PT na PSP-CV. Em 1974, na sequência da revolução de abril, a PSP-CV decide afastar-se dos quadros da polícia colonial portuguesa, uma vez que no ano de 1966 o governo da metrópole tinha decidido integrar uma comissão de serviço composta por polícias da PSP-PT junto da PSP-CV.

Na sequência da independência de Cabo Verde, a 5 de julho de 1975, a PSP-CV foi extinguida dando origem à Polícia de Ordem Pública (POP) que tinha como incumbência garantir a legalidade democrática, a segurança interna, a ordem e a tranquilidade públicas e o exercício dos direitos dos cidadãos<sup>18</sup>.

A segurança pública tornara-se um dilema da reforma e o desafio da descentralização das políticas de segurança em Cabo Verde. A Direção Nacional de Segurança e Ordem Pública foi erigida tendo como objetivo ocupar-se das forças policiais e garantir a segurança do Estado independente. A sua orgânica foi aprovada em 1983 e os seus estatutos em 1984, sendo ambos revistos em 1988. Até 1991, quase todas as unidades da polícia existentes consubstanciavam uma única corporação, incluindo o Núcleo da Polícia Judiciária. Este núcleo que foi ensaiado em 1986 e transformado posteriormente na Brigada de Investigação Criminal da Polícia de Ordem Pública (POP). Da mesma forma o Comando das Unidades Especiais, constituído pelo Corpo de Proteção de Entidades e Corpo de Intervenção foi erigido de raiz em 1990, tendo como pressuposto a instauração de um regime democrático em curso (REBELO, 2016, p. 60).

Até 2005, a Polícia de Cabo Verde muito se confundia com a Polícia de Ordem Pública, sendo esta sempre conhecida como a principal força policial de Cabo Verde pela sua natureza e missão<sup>19</sup>.

As instituições nascem, crescem e atingem o apogeu. Depois, ou se renovam periodicamente, face as transformações ocorridas no mundo, prolongando a sua existência pela luz dos séculos, ou desfalecem paulatinamente. As instituições que se adaptam às circunstâncias não morrem de mal súbito (CLEMENTE, 1998, p. 57). De modo a adaptar-se as novas realidades sociais, o Estado teve a necessidade de fazer reformas e reestruturação no seio da Polícia Caboverdiana, nascendo a Polícia Nacional de Cabo Verde.

---

<sup>18</sup>Cfr. Art.º 2 do DECRETO LEGISLATIVO n.º 5/98, de 26 de outubro, e Art.º 1 e 2, da PORTARIA n.º 62-H/98, de 16 de novembro.

<sup>19</sup>Vide DECRETO LEGISLATIVO n.º 5/98, de 26 de outubro.

A Polícia Nacional de Cabo Verde surgiu da fusão da Polícia de Ordem Pública, da Guarda Fiscal, da Polícia Marítima e da Polícia Florestal, por forma a garantir a racionalização de meios humanos e materiais, bem como reforçar a sua autonomia operacional e a cadeia de comandos. Tinha ainda essa fusão o propósito concentrar todas as forças e serviços de segurança (FSS) sob o domínio do Ministério da Administração Interna (MAI), num único corpo em todo o território nacional<sup>20</sup>. A Polícia Nacional, conforme a sua orgânica, “designada abreviadamente por PN, é uma força pública uniformizada de natureza civil, profissional e apartidária, de âmbito nacional, dotada de autonomia administrativa, financeira e operacional”<sup>21</sup>. O mesmo diploma determina que esta força policial está exclusivamente ligada ao serviço do Estado de Cabo Verde, com a prerrogativa de ser um órgão de polícia criminal, de competência específica, que enforma as competências processuais bem como os mecanismos especiais de investigação criminal.

A estrutura institucional implantada em solo cabo-verdiano teve o seu modelo na organização administrativa adotada pelos portugueses para os diferentes arquipélagos atlânticos. Sendo que qualquer estudo que incida sobre a administração em Cabo Verde precisa ter em conta o pressuposto de que o arquipélago cabo-verdiano foi alvo de colonização portuguesa.

A análise da cultura organizacional da polícia, conforme DOMINIQUE MONJARDET, “é o calcanhar de Aquiles de toda a pesquisa sobre a polícia. O exercício é obrigatório, como atesta a revisão da literatura a respeito”, independentemente do objeto de estudo em causa (MONJARDET, 2003, p. 162). Sendo a cultura organizacional um aspeto árduo de compreender, a realidade da PNCV não foge a regra, aliás a insularidade incita mais adversidade na compreensão desse conceito. Mesmo que exista uma padronização da forma de atuar sempre existe aspetos que possam diferenciar de ilha a ilha, pois sendo a mesma sociedade, mas em certas ilhas as vivências são distintas.

---

<sup>20</sup>Cfr. DECRETO-LEGISLATIVO n.º 6/2005, de 14 de novembro.

<sup>21</sup>Vide Art.º 1 do DECRETO-LEI n.º 39/2007 de 12 de novembro.

### **I.2.1. Polícia Nacional de Cabo Verde, análise de competências e funções gerais**

Após uma abordagem analítica do conceito de Polícia que auxiliou na percepção da criação e evolução da agora PN-CV ao longo desses 149 anos<sup>22</sup> desde a criação do corpo de polícia de Cabo Verde, cabe-nos agora analisar as suas competências e funções gerais a luz da legislação cabo-verdiana.

Uma vez que os fins da Polícia podem ser agrupados, os primeiros são os fins clássicos que englobam a ordem, segurança, tranquilidade, salubridade, prevenção dos crimes, trânsito, florestas, estrangeiros, alimentos, entre outros fins de Polícia. Em segundo surgem os fins constitucionais da Polícia que são a legalidade democrática, segurança interna, direitos dos cidadãos, prevenção dos crimes. Por fim, em terceiro, temos os fins mais recentes da polícia, sendo eles o urbanismo, mercado, ambiente, qualidade de vida e cibersegurança, com vista sempre à prevenção de perigos de danos.

A organização e funcionamento da PN-CV assenta nos princípios consagrados na CR-CV, no Código Penal e no Código Processual Penal, nas leis estruturantes da instituição, bem como a legislação que regula a investigação criminal e a Segurança Interna (VEIGA, 2014, p. 29).

A PN-CV é uma força pública uniformizada que, nos limites consignados na Constituição e na Lei, tem por função defender a legalidade democrática, prevenir a criminalidade, garantir a segurança interna, a ordem e tranquilidade públicas e garantir o exercício dos direitos dos cidadãos e a consecução dos objetivos definidos na lei e prosseguidos pelo Governo. Tem ainda por função o controlo das fronteiras terrestres e marítimas, incluindo a entrada e saída do território nacional, a defesa e preservação da floresta nacional e o combate às infrações fiscais e aduaneiras.

Para compreender a amplitude das competências, é necessário debruçarmos na Lei Orgânica da PN-CV (LOPN-CV), na Lei de Segurança Interna (LSI), na Lei de Investigação Criminal (LIC) e no Código Processual Penal (CPP).

Aprovada por força jurídica do Decreto-Lei n.º 39/2007, de 12 de novembro, a LOPN-CV, encarrega-se de, “definir as suas atribuições e as competências dos seus comandos, órgãos e serviços [...] de entre outros objetivos, pretende reforçar a capacidade operacional da PN, racionalizar os meios materiais e humanos, até aqui postos à sua disposição em diferentes forças

---

<sup>22</sup>Cfr. PORTARIA n.º 433, de 24 de dezembro de 1872.

e reforçar os níveis de coordenação interna e externa no domínio da segurança interna”<sup>23</sup>. Para compreender as atribuições da PN-CV a luz da sua orgânica é preciso fazer uma análise extensível ao diploma legal que o instituiu<sup>24</sup>.

No quadro das suas competências, a PN-CV após a sua criação no ano de 2005, foi projetada um leque de valências/serviços por forma a prosseguir o êxito das suas competências com recurso a meios materiais e humanos especializados e adaptados mediante a realidade securitária vivida no arquipélago, bem como na sua sub-região continental.

Por ser a única força policial do país, a PN-CV à data da sua criação detinha competências no que tange a manutenção e reposição de ordem pública, na proteção a altas entidades e infraestruturas de risco, na prevenção da criminalidade organizada e do terrorismo, na proteção das pessoas e dos seus bens, na prevenção e combate à criminalidade.

No que concerne aos estrangeiros, cabe a PN-CV prevenir e combater o tráfico de pessoas e emigração clandestina, controlo das fronteiras aéreas e marítimas, controlo e fiscalização de pessoas em todo o território nacional e emissão de documentos de viagem, bem como fazer o controlo e fiscalização marítimo. Relativamente a segurança aeroportuária a PN-CV no quadro das suas competências deverá adotar medidas de prevenção e repressão dos atos ilícitos contra a aviação civil.

Quanto aos fenómenos criminais, compete ainda à PN-CV a realização de diligências de investigação criminal bem como colher as notícias dos crimes. Quanto a questões de trânsito rodoviário, a PN-CV no quadro das suas competências deve fiscalizar e regular o mesmo. Quanto a formação e informação em matéria de segurança dos cidadãos, compete polícia cabo-verdiana contribuir para o mesmo.

No que diz respeito a catástrofes naturais ou situações de estado de emergência, cabe a esta polícia prestar ajuda às populações e socorro aos sinistrados. Compete ainda à PN-CV a defesa e conservação do meio ambiente, os recursos naturais e a floresta nacional.

Por último, mas não menos importante, cabe à polícia cabo-verdiana fiscalizar as atividades sujeitas a licenciamento administrativo, bem como coadjuvar as autoridades judiciárias.

Uma vez que a PN-CV é dotada de serviços e valências que prosseguem a sua missão, é de referir que as competências orgânicas são atribuídas mediante as funções desses mesmos serviços e valências.

---

<sup>23</sup>Cfr. PREÂMBULO do DECRETO-LEI n.º 39/2007 de 12 de novembro.

<sup>24</sup>Vide o DECRETO-LEI n.º 39/2007 de 12 de novembro.

Importa também observar a Lei de Segurança Interna (LSI), por ser a norma jurídica que define a atividade a desenvolver pelo Estado, através das FSS, bem como as medidas cautelares de polícia a adotar, para garantir a ordem, a segurança e a tranquilidade públicas, o regular exercício dos direitos e liberdades das pessoas e prevenir a criminalidade<sup>25</sup>.

No sentido restrito, CARDOSO (1987, p. 632) defende que, a segurança interna reporta-se a atividade desenvolvida pelo Estado, maiormente via forças de segurança, para assegurar o exercício regular dos direitos fundamentais do cidadão, a par do normal funcionamento das instituições-sobretudo dos órgãos de soberania- e da observância generalizada da legalidade democrática.

Tendo em conta as competências a que se propôs a LSI, à PN-CV compete a prossecução dos fins da segurança interna e a atuação no plano internacional, a aplicação de medidas de polícia, a utilização dos meios coercivos, a revista e busca e a gravação de imagens e sons em locais públicos<sup>26</sup>.

Uma vez que a segurança interna constituir uma tarefa soberana do Estado, em que as FSS desempenham um papel central na prossecução desta tarefa. À PN-CV, por ser a única FSS do Estado, compete-lhe conjuntamente com outros órgãos e serviços estatais assegurar a Segurança Interna a luz das imposições da LSI.

Uma vez que a investigação criminal pode compreender o conjunto de diligências destinadas, no âmbito do processo penal, a recolha dos dados do crime, descobrir e recolher as provas e a determinar os seus agentes<sup>27</sup>. Este conceito corresponde ao conceito normativo da investigação criminal, mas o mesmo é insuficiente no plano material e epistemológico, não permitindo aferir a extensão real do conceito. Consequentemente, alguns autores têm alertado para a necessidade de concretizar e materializar, de forma mais específica este conceito. Deste modo, ANTUNES (1985, p. 34) considera que a investigação criminal deve ser perspectivada, para além do conceito legal, como “a pesquisa sistemática e sequente do respetivo objeto, com recurso a meios técnicos e científicos, incluindo obrigatoriamente três ferramentas: a informação, a interrogação e a instrumentação”.

Sabendo que a PN-CV não é detentora plena das competências de investigação criminal, pois essas são partilhadas com a Polícia Judiciária de Cabo Verde (PJ-CV) mediante delegações de competências atribuídas pela lei. Pelo que, ao abrigo da lei n.º 30/VII/2008 de 21 de julho,

---

<sup>25</sup>Cfr. Art.º 1 da Lei n.º 16/VII/2007 de 10 de setembro.

<sup>26</sup>Cfr. n.ºs 1 e 2 do Art.º 4, Art.º 8, 9, 10 e 11, respetivamente da Lei n.º 16/VII/2007 de 10 de setembro.

<sup>27</sup>Cfr. Art.º 1 da LEI n.º 30/VII/2008 de 21 de julho, que aprova a Lei de Investigação Criminal.

cabe a PN-CV as seguintes competências: coadjuvar as autoridades judiciais na investigação, desenvolver as ações ou diligências de investigação, praticar por iniciativa própria as diligências e os atos cautelares necessários para assegurar os meios de prova. De igual modo, proceder a apreensão de objetos provenientes ou relacionados com prática ilícitas, realizar perícias a efetuar por organismos oficiais, salvaguardadas as perícias relativas a questões psiquiátricas e sobre a personalidade. Ainda é sua competência realizar revistas e buscas, com exceção das que por lei estejam reservadas a ordem ou mandado judicial para o efeito, proceder a detenção fora de flagrante delito. À PN-CV pode ser delegada competência para a realização de atos ou diligências da investigação de certas tipologias criminais, bem como gravação de imagens e sons em locais públicos<sup>28</sup>.

Aprovado por força legislativa do decreto-legislativo n.º 2/2005 de 7 de fevereiro, alterado pelo decreto-legislativo n.º 5/2015 de 11 de novembro, o Código de Processo Penal a semelhança dos diplomas legais já retratados, vem investir a PN-CV de competências e prerrogativas no âmbito do processo penal.

Nos termos do decreto-legislativo n.º 5/2015, de 11 de novembro, compete também a PN-CV colher as notícias dos crimes, a constituição de arguido e emissão de notificação no âmbito de processos, a aplicação de medidas preventivas contra pessoas presentes em locais de indícios, praticar atos cautelares necessários e urgentes para assegurar os meios de prova, bem como proceder a exames dos vestígios do crime e assegurar a manutenção do estado das coisas e dos lugares. O mesmo diploma ainda atribui competências para colher informações de pessoas que facilitem a descoberta dos agentes do crime e a sua reconstituição, proceder a apreensão no decurso de revista ou busca em caso de urgência ou perigo na demora, bem como adotar medidas cautelares necessárias à conservação ou manutenção dos objetos apreendidos, bem como a identificação de suspeitos.

Incluído no leque de competência atribuídas à PN-CV no âmbito do processo penal, cabe efetuar revistas e buscas em casos de terrorismo bem como em residências no período noturno, proceder à detenção em flagrante delito e fora deste, bem como realização de diligências de investigação durante a instrução.

É de salientar que as competências acima elencadas são de competências da PN-CV, sendo que algumas são transversais a todo o efetivo e outras atribuídas somente aos serviços de Investigação Criminal bem como ao seu efetivo. Uma vez que a polícia é uma função do Estado,

---

<sup>28</sup>Cfr Alínea *a*) e *b*) do n.º 1 do Art.º 6, alínea *a*), *b*) e *d*) do n.º 2 do Art.º 7 e Art.º 10 e Art.º 21 da LEI n.º 30/VII/2008 de 21 de julho.

isto é, para alcançar os fins do Estado (a segurança, a justiça e o bem-estar) o Estado desenvolve um conjunto de atividades, por um tempo indeterminado recorrendo aos seus órgãos e agentes. Sendo a função policial uma função técnico-administrativo<sup>29</sup>.

### **I.2.2. A PN-CV como garante do Estado de Direito Democrático**

*“Diz-me que polícia tens e  
dir-te-ei que democracia alcançaste”.*  
(BERISTÁIN, 1983)

Nas sociedades democráticas modernas são eleitas como valor central a liberdade e a segurança. Há regimes políticos que fazem do não recurso da força em caso de conflito de direitos colocando em causa a existência da própria Polícia visto que o exercício, não as funções de Polícia devem ser conciliadas com o poder político. As práticas estatais nunca devem dissociar-se do dever de proteção do núcleo de direitos fundamentais que, justamente por sua natureza de fundamentais, são invioláveis. Para isso o poder é legitimado através da democracia formal: para que realize a democracia substancial, defendendo o núcleo dos direitos fundamentais.

Conforme defende GUEDES VALENTE (2019, p. 119), a Polícia deve ser o garante do bem-estar e da qualidade de vida em liberdade, em justiça e em segurança de todos os cidadãos, marcando-se como atuação no respeito e na defesa da dignidade da pessoa humana.

No desempenho das suas funções, a PN-CV tem como objetivos e missão, sem prejuízo das competências atribuídas por lei a outras forças e entidades, garantir o normal funcionamento das instituições democráticas, assegurar, nos termos e limites da lei, o exercício dos direitos, liberdades e garantias fundamentais dos cidadãos e assegurar o respeito pela legalidade, garantindo a manutenção da ordem, segurança e tranquilidade pública.

A legitimidade das práticas policiais está cada vez mais posta em causa uma vez que, de um lado são poucas as tarefas que um Polícia consegue levar a cabo sem recorrer a um mínimo de autoridade, ao mesmo tempo que as sociedades rejeitam as manifestações de

---

<sup>29</sup> Vide (CLEMENTE, 1998, p. 54)

autoridade, por outro lado as capacidades de intervir e os poderes atribuídos aos polícias não têm cessado desde há mais de um século

Nos finais da década de 70, AFONSO QUEIRÓ defendeu que o Estado de Direito prossegue quatro funções, sendo elas a política, a legislativa a jurisdicional e a administrativa, sendo que da função administrativa sobressai a função policial (1977, p. 2). Com isto, podemos afirmar que é inconcebível garantir o Estado de Direito em Cabo Verde sem a existência da PN-CV.

Em 1992, com o culminar da segunda república, a constituição realça a “Polícia” como epígrafa no seu art.º 266, estabelecendo no seu n.º 1 que “a polícia tem por função defender a legalidade democrática, garantir a segurança interna, a tranquilidade pública e os direitos dos cidadãos”<sup>30</sup>.

Fazendo uma análise das atribuições previstas no artigo 244 da CR-CV, JORGE MIRANDA instrui que a legalidade democrática<sup>31</sup> é a legalidade própria de um Estado democrático, em que, entre os atos do poder público, as demais leis e a constituição, deve sempre existir um paralelismo baseado no princípio da legalidade. Indo ao encontro da ideia de GUEDES VALENTE, que defende que, “caber à Polícia, sendo ela defensora e garante da legalidade democrática, a promoção também da segurança interna, para as quais deve encetar ações conforme as leis infraconstitucionais, constitucional e supraconstitucionais para o bem da defesa da dignidade da pessoa humana” (2014, p. 106).

A PN-CV enquadra-se na administração pública cabo-verdiana, com vista a prosseguir o interesse público, com respeito pela constituição e pela lei, pelos princípios da justiça, da transparência, da imparcialidade e da boa fé e pelos direitos e interesses legítimos dos cidadãos<sup>32</sup>. Por ser a única força policial de âmbito nacional, pode-se embair na impressão de que a PN-CV detém o monopólio do uso da força.

Uma vez que o monopólio do uso da força física não pode ser atribuído à polícia no sentido restrito, pode-se dizer que a polícia detém, a luz da legislação, prerrogativas que permitem ter o monopólio em relação aos demais atores sociais, nomeadamente nas situações de reposição de ordem pública em que os interesses do Estado são superiores aos demais. Sabendo que cabe a cada um dos sujeitos e participantes do sistema judicial aceitar o seu papel, contribuindo para a realização do Estado de Direito e da cidadania cívica, social e cultural.

---

<sup>30</sup> Cfr. n.º 1 do Art.º 266 da Constituição da República de Cabo Verde, de 1992.

<sup>31</sup> Segundo GOMES CANOTILHO e VITAL MOREIRA, a legalidade democrática está ligada à ideia do cumprimento de todas as leis referentes à vida na coletividade (1993).

<sup>32</sup> Cfr. art.º 244 da Constituição da República de Cabo Verde.

Posto isto, JORGE CARLOS FONSECA (2006) defende que a polícia se revela hoje, nas sociedades democráticas modernas, de uma importância crescente. Sendo fins do Estado, a segurança, a justiça e o bem-estar comum, a Polícia, é tido nestes parâmetros como sendo o ator principal, cabendo a si a tarefa de fazer jus a estes fins, essencialmente no que diz respeito a segurança, seguindo o trilho das muitas atribuições que lhe são impostas pela Constituição e pela lei.

Em suma, e à semelhança do que defende JOSÉ MARIA NEVES (2020), “o sucesso de Cabo Verde como Estado de direito democrático e referência de boa governação em África é graças a continuidade das suas instituições estatais no período de transição, de colónia a país independente bem como o seu posicionamento político estratégico ao longo desses quase 45 anos de independência”. Sendo a PN-CV uma das instituições centenárias e de incalculável importância que a Polícia teve e continua a ter na consolidação democrática bem como garante das liberdades e garantias dos cidadãos.

## **CAPÍTULO II: A COMUNICAÇÃO COMO CERNE ORGANIZACIONAL**

A génese biológica do Homem é dotada de uma matriz comunicacional, ora vejamos, comunica-se desde antes do nascimento. Começa-se esta abordagem dando ênfase ao fator comunicação enquanto vetor estruturante da vida em sociedade.

A comunicação atualmente revela-se uma constante nas sociedades modernas, em que a informação assume uma importância imensurável, sendo que muitas vezes se tende a atingir interesses do público alvo mediante factos sociais. É de ressaltar que as informações<sup>33</sup> divulgadas são interpretadas e analisadas pelo público alvo, transformando-as em conhecimento que por sua vez são fundamentais no desenvolvimento humano.

Conforme defende MATEUS (1999), “a Comunicação, genericamente considerada, é importante na gestão da empresa tanto a nível do Planeamento como a nível da Coordenação. A nível do Planeamento na medida em que só através de informação atualizada e pertinente a empresa poderá definir estratégias para alcançar os objetivos que, à partida, definiu; a nível da Coordenação como um elo de ligação no funcionamento e articulação dos órgãos que permitem à empresa encontrar-se como um sistema integrado de ação” (p. 484).

De entre a panóplia de designações que o século XX foi apelidado, destaca-se a “chamada comunicação de massa, na qual, graças à utilização de tecnologias específicas, uma mensagem atinge uma «massa» de pessoas, ou seja, um público não delimitado a priori e que se supõe ser de grandes dimensões” OLIVEIRA, CARDOSO e BARREIROS, (2004 *cit in* MOURA, 2010, p. 24). A designação “massa” foi substituída no século seguinte, pela “rede”, que por sua vez, vê a televisão e a internet serem os seus polos exponenciais. Não obstante as mudanças nos contextos comunicacionais, nos dias que correm, designa-se a atualidade como fruto da globalização culminando na sociedade de informação defendida por CASTELLS.

Numa das suas obras, MARGARIDA KUNSCH (2003, p. 69) definiu a comunicação como sendo aquela que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e o seu meio ambiente que a define e determinam as condições da sua existencia e a direção do seu movimento.

Já BUENO (2008 *cit in* MATEUS, 2013, p. 8) vem reforçar a ideia de que as diretrizes da comunicação de uma empresa devem fazer parte da sua política, se ela realmente considera a

---

<sup>33</sup> A informação é uma matéria-prima que o conhecimento deve dominar e integrar, por sua vez o conhecimento deve ser permanente revisitado e revisado pelo pensamento e o pensamento é, mais do que nunca, o capital mais precioso para o indivíduo e a sociedade MORINI, (2002, p. 20 *cit in* NETO, 2014, p. 15).

comunicação como atividade estratégica: “ela não surge de um dia para o outro, dependerá de muita avaliação e um bom tempo para sua elaboração”. Segundo o mesmo Autor, ela deve ser considerada estratégica, pois “envolve os parâmetros de como se deve proceder para atingir os objetivos e metas traçadas”, pelo que a PN-CV precisa dialogar com os seus públicos e estar aberta para as vozes que vêm de fora.

Conforme MARGARIDA KUNSCH (2003, p. 164), a comunicação institucional é a responsável direta, por meio de gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa fortes e positivas de uma organização.

A comunicação institucional tanto é responsável pela divulgação da identidade da instituição como o responsável por conseguir criar, manter ou corrigir a imagem e a identidade institucional por meio de divulgação das informações institucionais de interesse pública e que pode influenciar na construção da imagem institucional (TAVARES, 2011, p. 13). Em raciocínio semelhante, BRUNO GARRIDO (2009, p. 6), numa das suas reflexões, em que o autor alega que a comunicação organizacional deve ser tratada de maneira estratégica e planeada, e visa não apenas constituir relações com os diversos públicos da instituição, mas também criar uma identidade institucional. É através da comunicação institucional que se transmite aquilo que a organização é, e o que faz, sendo também responsável por criar e manter uma relação saudável com a sociedade, trabalhando lado a lado.

Para que a informação seja compreendida dentro das organizações é necessária a existência de um serviço de comunicação interna. A comunicação interna conforme TAVARES (2011, p. 10) é aquela que viabiliza todo o fluxo relacional entre a organização e seus públicos internos. A mesma destina-se a estabelecer uma melhora nos relacionamentos da instituição agregando os objetivos propostos. Na comunicação institucional, procura-se o equilíbrio entre instituição e o interesse de seu público. A comunicação interna é o ponto de partida para o alinhamento da organização, sendo que, para que a comunicação interna aconteça, é necessário que esta ferramenta atinja todo o público interno, para isso é fundamental que se transmita as informações da forma mais clara possível por forma que o entendimento seja o mais correto possível em os níveis da organização.

Quando há falhas na comunicação interna de uma organização é possível observar consequências desagradáveis, como desorganização e o descrédito, pelo que existe e a necessidade de definir estratégias para colmatar esse problema.

A teoria hipodérmica, também conhecida como teoria da bala mágica, define que as informações disponibilizadas nos sistemas mediáticos atingem a toda a população como se

fossem balas mágicas de forma a injetar o conteúdo nas pessoas de forma igual para todos. Uma vez que a rádio e a televisão vêm atuando como verdadeiros mediadores entre a sociedade e as instituições públicas, era de bom tom a PN-CV utilizar estes dois canais informativos para chegar ao maior número de cidadãos.

Por a comunicação institucional estar intrinsecamente relacionada com as vertentes comunicacionais interna e externa, uma vez que no paragrafo anterior foi abordado a comunicação interna e por o presente trabalho ser subordinado a comunicação externa, é da praxe que esta não fique de fora nas considerações elencando desta forma as suas funções.

A comunicação externa<sup>34</sup> desempenha variadas funções dentro das organizações de forma a alcançar os seus objetivos para com o público-alvo. Da diversidade de funções, ALICE SEMEDO (2012, p. 17) destaca; conduzir a publicação de matérias nos meios de comunicação; elaborar e distribuir o material de divulgação; criar os meios de comunicação digitais; elaborar as newsletters, os folhetos e os comunicados de imprensa; dirigir as fichas de dados e distribuir as notícias das organizações; organizar conferências coletivas; atuar como porta-vozes das organizações; elaborar estratégias de comunicações externas eficazes, entre outras ações que visam estabelecer o contato comunicacional entre a organização e o seu público alvo.

As ferramentas da comunicação externa nomeadamente a comunicação institucional, e a internet são os mais indicados para estreitar as relações entre as organizações e o público alvo, uma vez que, contribui para uma maior eficácia organizacional quando as instituições alcançam os seus objetivos juntamente com as expetativas do seu público externo (SEMEDO, 2012, p. 19).

## **II.1. A cultura comunicacional em Cabo Verde**

Em Cabo Verde a cultura comunicacional começa a ganhar espaço nos finais dos anos 90. O acesso aos meios de comunicação era débil uma vez que muitas pessoas ainda viviam sem energia elétrica nas suas residências, aliado à pouca expressividade da comunicação. Já no segundo milénio, com os avanços tecnológicos e a massificação das TIC, começou-se a dar os primeiros passos para aquilo que se vive hoje, ou seja, as instituições compreenderam a necessidade de se comunicarem sob pena de serem prejudicadas em detrimento de outrem.

---

<sup>34</sup> A comunicação externa é definida como práticas comunicativas envolvendo a interação entre a organização e o meio em que esta inserido, (...) é um processo de dois sentidos: (...) cria e transmite a mensagem da organização, e o que recebe as informações do ambiente externa da própria organização COSTA (2009 *cit in* SEMEDO, 2012, p. 16).

Como exemplo desse empenhamento numa abordagem comunicativa ativa, no decurso desta situação pandémica o Estado tem adotado uma postura comunicativa bastante presente, seja nos OCS bem como nas plataformas digitais.

Nas reflexões de MARGARIDA KUNSCH (2003, p. 164), a Autora defende que “a comunicação institucional objetiva conquistar (...), credibilidade em confiança, realizando como meta finalista, a influência político-social; utiliza para tanto, estratégias de Relações Públicas, tanto no campo empresarial como no governamental (...)”.

É relevante observar o funcionamento da política organizacional dentro da instituição, pois em alguns casos como, por exemplo, em órgãos públicos a comunicação é prejudicada devido a alguns fatores que devem ser levados em consideração para um ambiente de trabalho satisfatório, de entre eles destaca-se a existência de uma equipa apropriada com funcionários adequada para desenvolver as demandas da organização.

A comunicação pública é entendida como um processo de criação de interfaces entre o Estado e a sociedade civil cuja função consiste em estabelecer intervenções entre atores cívicos e governo, privilegiando o diálogo e a transparência, além de pautar-se pelo interesse coletivo (OLIVEIRA e MARQUES, 2017, p. 42), revelando deste modo um desenho político e democrático, proporcionando oportunidades à sociedade civil na construção da autonomia e da cidadania.

Atualmente podemos afirmar que o campo da Comunicação Organizacional desenvolvido no seio das instituições governamentais cabo-verdianas é reconhecido e tem respeitabilidade dos cidadãos, pelos fluxos informativos unilaterais de transmissão, divulgação e disseminação de informações.

Enquadrado no novo modelo de governação de Cabo Verde, conforme o estipulado no Programa do Governo para a IX Legislatura – 2016-2021, prevê-se uma Governação assente nas virtualidades das TIC por forma a aprofundar a utilização da era digital e o *e-government*. Um dos anseios do Governo, é estimular o desenvolvimento Estado-Administração com base nas tecnologias, massificando desta forma o acesso on-line à Administração a qualquer hora e em qualquer lugar.

Ao navegarmos no mundo digital é possível encontrar quase todos os órgãos do Estado nas plataformas digitais. Sendo através de sites ou mesmos páginas nas redes sociais. As ferramentas proporcionadas pelas redes digitais podem promover novas formas de atender as demandas da população por informações de interesse público, transparência e participação nas decisões de governo AMARAL (2014 *cit in* OLIVEIRA e MARQUES, 2017, p. 43). Contudo, não

devemos restringir a comunicação digital à simples existência de um sítio na internet ou a uma comunicação interna feita por *e-mails* e intranet.

Aliado à situação pandémica que se vive atualmente, a comunicação externa do governo tem vivido dias agitadas, com frequente recurso aos medias para difundirem recomendações bem como para apelar o bom senso das pessoas. Desta feita, para além dos OCS, as redes digitais têm-se revelados uma ferramenta imprescindível na comunicação nesta situação de crise.

Enquadrados na responsabilidade social, diversos organismos do Estado nas suas orgânicas preveem a criação de serviços destinados à promoção da comunicação entre a instituição e o público externo. Um dos maiores *deficits* que enferma o aparelho administrativo do Estado reside na má comunicação ou na falta dela., Uma Polícia que pretende ter uma relação de proximidade com a comunidade como a PN-CV deve apostar na comunicação como ferramenta estratégica ao seu serviço., Sendo que para tal é importante dotar-se de uma estrutura comunicacional forte, com profissionais capacitados para o efeito, que conhecem os problemas e os objetivos da instituição e sabem como fazer chegar a mensagem sem ruídos aos públicos alvos para influenciar o sentimento de segurança.

Após esses 44 anos de independência, Cabo Verde apresenta-se com uma democracia melhorada e consolidada, moderna, profundamente respeitadora do pluralismo, da cidadania e promotora dos Direitos Humanos, geradora de espaços de participação, seja individual ou através de instituições, organizações e associações ou simples grupos, visando, não só a excelência da governação económica, a proximidade e a eficiência administrativa de todas as ilhas.

## **II.2. A comunicação externa e legitimação organizacional**

Nos últimos anos, têm-se vivido momentos de tensão social motivados por manifestações e reuniões públicas que, em diversas ocasiões, terminam em alteração da ordem pública. A Polícia vê-se na necessidade de repor esta ordem acabando por fazer uso da força coercivamente. No limite, estes fenómenos podem desencadear e configurar uma situação de crise para as Polícias uma vez que a relevância mediática dos factos leva à perda de confiança do público quanto à legitimidade policial. Conforme aponta NELSON LOURENÇO (2012, p. 148), fatores como a perda de valores, a incapacidade das instituições e a precariedade do emprego

dão origem a descontentamento, que pode apresentar-se sob forma de fundamentalismo religioso, como pelo recurso à violência como forma de protesto, constituindo um conjunto vasto de variáveis que podem originar uma quebra de confiança nas Polícias.

Da panóplia das instituições existentes em qualquer modalidade de Estado, a Polícia por ser o poder do Estado, é uma das mais escrutinadas uma vez que os cidadãos têm uma perceção distinta do uso da autoridade (LOURENÇO, 2012). Este escrutínio de certa forma percebe-se uma vez que por força das incumbências conferidas por lei, a Polícia tem uma proximidade com os cidadãos que muitas vezes faz com que essa aproximação interfere com o dia a dia desses (FERREIRA, 2017, p. 30). Isso considerando a alta exposição à pressão institucional contra os direitos individuais dos seus profissionais policiais nas suas mais diversas formas (REBELO, 2016, p. 62). Na mesma linha de pensamento, RICARDO SANTOS (2015) abona que as causas da violência não residem sempre na multidão. Por vezes, a violência é originária de atuações policiais menos eficientes.

A relação da Polícia/comunidade é verdadeiramente importante para a missão da Polícia. A forma como os cidadãos percecionam e avaliam a ação da Polícia pode influenciar direta ou indiretamente o modo como vão reagir, bem como as suas atitudes perante os pedidos de apoio e de colaboração, por parte da Polícia, adotando comportamentos consonantes (ou não) com a legislação vigente TYLER e FAGAN (2008 *cit in* FERREIRA, 2017, p. 31). Esta ideia é corroborada por DENEFF, BAYER e KAPTEIN (2013, p. 9), quando concluem que “a forma como o público reage às ações da Polícia depende da relação entre a Polícia e o público, e mais especificamente na imagem da Polícia na sociedade”. No que concerne a esta relação JÚLIO MELÍCIO (2020) defende que à polícia o cidadão exige que lhe informe da situação criminal e as medidas que tem estado a tomar para saber se tudo está sob controlo ou se não está o que ambas as partes devem fazer para que a situação volte à normalidade. E aqui reside a legitimidade da comunicação institucional que deve ser partilhada.

A noção de legitimidade depende da perceção dos cidadãos relativamente aos procedimentos Policiais, se os consideram justos ou não, bem como do conhecimento que têm sobre a Instituição e sobre os seus objetivos e estratégias. A legitimidade que os cidadãos reconhecem à Polícia assenta “na perceção que têm sobre o modo como as instituições policiais exercem a autoridade e na confiança que nelas depositam” (LOURENÇO, 2012, p. 182). Desta feita, a forma de legitimar a sua ação perante o escrutínio do cidadão, é essencial que a Polícia estabeleça uma relação positiva com os membros que compõem os diferentes grupos sociais.

Segundo NELSON LOURENÇO (2012, p. 132) a importância atribuída à legitimidade e confiança nas polícias como parte integrante do processo que conduz os indivíduos ao cumprimento voluntário da lei, tem subjacente o modelo das sociedades democráticas avançadas. O conceito do Estado, desenhado a partir do espírito de “Leviatã” de HOBBS (2005) ou dos “Dois tratados sobre o Governo” do J. LOCKE (1998) e “Do Contrato Social” de ROUSSEAU (1989), são postos hoje à prova, pois novas circunstâncias interpelam a uma outra forma de dialogar entre o Estado e a sociedade (REBELO, 2016, p. 63).

Conforme nos diz NELSON LOURENÇO (2012, p. 132), a legitimidade e a confiança nas polícias assentam em três pressupostos. O primeiro estipula a ideia de que as polícias necessitam do apoio e da cooperação voluntária dos cidadãos para assegurar a ordem e a segurança públicas. O segundo pressuposto parte do princípio que esse apoio voluntário só é possível quando os cidadãos reconhecem como legítima a ação das polícias. O terceiro e último pressuposto assenta na convicção de que a legitimidade que os cidadãos reconhecem às polícias assenta na perceção que têm sobre o modo como as polícias exercem a autoridade e na confiança que nelas depositam.

O serviço policial não se pode esgotar na sua atividade de prevenção criminal. Desta feita, BROWN (2014 *cit in* FERREIRA, 2017, p. 31), entende que para além desta vertente criminal preventiva, deve haver em simultâneo um mandato social, isto é, a Polícia deve desempenhar funções de tranquilização e de fortalecimento da comunidade. Ainda, a Polícia deve ter uma função simbólica, no sentido em que deve representar o que é certo e simbolizar os esforços da nação para garantir a ordem e preservar a paz.

Nos últimos anos, os resultados da prevenção e do combate à criminalidade, sobretudo, na Cidade da Praia, têm demonstrado a pouca eficácia das “estratégias” tradicionais de abordagem ao crime. A necessidade de procurar novos paradigmas de organização e intervenção policial interpela a filosofia de Polícia dialogante (*dialogue policing*) mas que, no entanto, apesar de exaltada nos discursos pouco efeito prático tem tido, porque nunca tem sido opção estruturante para a resolução de boa parte dos problemas do crime que têm assolado o arquipélago, e em especial a capital do País (MELÍCIO, 2020).

A filosofia de polícia dialogante deve ser a centralidade deste novo paradigma que se ampara numa doutrina e estratégia organizacional com novas formas de proximidade e visibilidade da PN-CV no relacionamento com o cidadão e a comunidade, em que toda e qualquer intervenção dos diferentes atores sociais deve-se caracterizar pela colaboração mútua

e pareceria constante, até para desconstruir a imagem de uma polícia distante e pouco dialogante.

Desta forma, podemos afirmar que a comunicação na Polícia, para além da função informativa, deve também procurar “garantir a transparência da ação policial” por forma a legitimar as suas ações.

### **II.2.I. A comunicação de crise**

*Não é por casualidade que uma civilização milenária como a chinesa tenha composto a palavra crise com dois símbolos que representam "o perigo" e "a oportunidade"*  
(ORDUÑA, 2002, p. 7).

As recentes crises organizacionais demonstraram que a imagem organizacional é um dos ativos mais importantes no valor das organizações. Os acontecimentos que podem causar um enorme dano à reputação das empresas podem surgir de uma infinidade de variáveis de risco. As crises bem geridas podem ser oportunidades para reposicionar a organização e fortalecê-la.

No trabalho de investigação desenvolvido por TEMPORÃO, BRAGANÇA e SOARES (2016, p. 20), estes alegam que nenhuma organização se encontra imune a uma situação de crise. Nesse sentido, as organizações devem estar preparadas para responder em tempo de forma precisa e consistente a estas situações, nomeadamente, criando um plano de comunicação de crises, designando uma equipa, proporcionando-lhe o treino adequado. A organização deve assumir, desde o início, a coordenação do processo mediático, devendo fazer das potencialidades da internet, construindo para o efeito uma página dedicada à situação de crise.

A gestão da comunicação em situação de crise conforme enaltece MENDES e CROOKES apresenta características próprias. Antes de iniciar o estudo da comunicação de crise, é pertinente apresentar os conceitos e delinear as fronteiras, uma vez que crise, gestão de crises e gestão de comunicação de crise são conceitos interligados, mas distintos, MENDES e CROOKES (2014 *cit in* FERREIRA, 2017, p. 18).

Já os escritores WILCOX, AULT, AGEE e CAMERON (2001, p. 191) optam por conceituar a crise como sendo um acontecimento extraordinário ou uma série de acontecimentos que afeta

de forma diversa à integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem-estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral". Já CAETANO *et al.* (2006, p. 21) entende que uma crise é “toda a situação que pode atrair a atenção dos OCS, das autoridades e do público em geral e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da instituição ou algum dos seus serviços”. Por seu lado, MARTINS LAMPREIA (2007) defende que podemos considerar que estamos perante uma crise quando a ocorrência é uma ameaça fora do habitual e põe em risco o normal funcionamento de toda a estrutura institucional e pode causar danos à reputação da instituição.

Nem todas as crises têm origens semelhantes e, portanto, as formas de abordar também diferem umas das outras. Para enfrentar uma crise, uma organização deve contar com uma equipa formada pela direção e pelos responsáveis das diversas áreas, sendo que a composição desta equipa vai depender do tipo de organização, sendo que o departamento de comunicação (caso exista) deve estar sempre presente, em que este tem como principal preocupação salvaguardar a imagem organizacional. Aquando uma situação de crise ocorre, ainda que a sua origem não possa ser diretamente imputável à organização, a sua imagem é sempre colocada em causa. Nestes casos a tomada de decisão atempada e acertada é um imperativo, ficando esta função à responsabilidade do departamento de relações públicas (GAMA, 2000).

Numa instituição policial, as crises podem ser de índole diferente às demais organizações, sendo que são mais comuns as crises operacionais<sup>35</sup> que normalmente criam uma ameaça à segurança pública e/ou ao bem-estar dos públicos-alvo da organização, enquanto as crises de reputação<sup>36</sup> são muito menos suscetíveis de produzir o mesmo nível de preocupações.

A gestão de crise é um procedimento diverso uma vez que contempla procedimentos e fases. Para JOSÉ REIS (2015, p. 135) que nos ensina que, na perspetiva da área das Relações Públicas, uma situação de crise “obriga a um conjunto de ações excecionais para recuperar o controlo dos acontecimentos e preservar a reputação da empresa”, em virtude da elevada cobertura mediática. Segundo NUNO FERREIRA (2017, p. 21) afirma que, a primeira preocupação de uma organização que enfrenta uma crise é a de identificar e caracterizar o fenómeno que a originou, o seu impacto e as potenciais consequências. Para que isto seja

---

<sup>35</sup> Agressão Policial, agressões à policia, sentimento de insegurança, ações criminosas perpetuadas por elementos policiais, são exemplos quem podem beliscar a imagem institucional.

<sup>36</sup> As crises de reputação, onde se incluem os comportamentos irresponsáveis da gestão superior e as mensagens corporativas, podem ser percecionadas de uma forma menos favorável pelos públicos-alvo, existindo a possibilidade de infligir danos à reputação da organização

possível é necessário que a organização tenha refletido sobre os riscos presentes nas suas atividades e nas ameaças que eles encerram.

Parafrazeando GAMA (2000 *cit in* NUNO FERREIRA, 2017, p. 13) que defende que a gestão de uma crise requer a elaboração de uma série de questões, desde perceber o que é uma crise, quando ocorreu, que públicos estão envolvidos, que efeitos nefastos podem dela advir, que medidas devem ser tomadas/implementadas; e, que lições devem ficar para o futuro. Desta forma, a gestão de uma crise traduz-se num processo com começo, meio e fim, que exige preparação prévia. Na mesma linha de raciocínio RICARDO SANTOS (2015), defende que numa situação de crise, a comunicação pode ser fracionada em três momentos, sendo que cada uma destas têm as suas particularidades.

Na opinião de SÓNIA SEBASTIÃO (2009), a gestão de crises é um processo com dois procedimentos: a atuação preventiva e a comunicação de crise. A primeira prende-se com o objetivo de evitar e neutralizar potenciais crises, designadamente através da preparação de porta-vozes, a criação de sistemas de alerta, a identificação de possíveis cenários de crise e o desenvolvimento de relações com grupos de pressão. A segunda, ao nível reativo, tem como objetivo minimizar o impacto negativo das crises.

Assim, percebemos que a gestão de crises é um processo integrado que contempla três fases de ação pelo que não é apenas a resposta à crise, é também, a atividade continuada de controlo sobre riscos reais e potenciais; o desenvolvimento de capacidades organizacionais para fazer face a esses riscos; a resposta aos fenómenos que afetem o equilíbrio organizacional; e os processos de aprendizagem que decorrem das preocupações anteriores (MENDES, 2006).

Tabela 1- Resumo das três fases do processo de Gestão de Crises.

<b>Pré-crise</b>	<b>Crise</b>	<b>Pós-crise</b>
Auditorias de riscos e vulnerabilidades.	Identificação e categorização dos fenómenos despoletados e das crises.	Auditoria de pós-crise.
Estudos de impacto de crises potenciais.	Identificação e caracterização dos stakeholders e públicos.	Recuperação.
	Seleção e preparação da estratégia de resposta à crise e suas declinações táticas.	
Sistemas de deteção de sinais e barómetros.	Ativação do sistema de resposta.	Criação de memória organizacional e aprendizagem.
Planos de contingência.		

Fonte: MENDES, 2006, p. 64.

Ao contrário daquilo que é transmitido ao público, ou seja, a resposta à crise, esta constitui apenas uma das fases da sua gestão. Desta forma, ANTÓNIO MENDES (2006, p. 62) entende que, a parte mais importante e conseqüentemente fulcral para a resposta à crise, “estabelece-se quando identificamos possíveis causas de crise, determinamos as suas probabilidades de incidência e estimamos os seus impactos e extensão potenciais. Mas também quando encetamos processos de avaliação e reflexão sobre o ocorrido e aprendemos com os erros e com as lições tidas”. Na mesma linha de raciocínio N. JORGE (2010, p. 47), considera que é fundamental que as crises sejam entendidas com naturalidade e que as organizações criem mecanismos para lidar com as mesmas, “seja na redução da probabilidade de estas acontecerem, seja na necessidade de lidarem com uma ocorrência”.

A comunicação de crise é complexa e dinâmica. Ainda pode ser definida como o processo contínuo de criação de significado partilhado entre (e por) grupos, comunidades e indivíduos, no contexto de uma crise, com o propósito de preparar e reduzir, limitar e responder às ameaças e ao perigo. Gerir uma crise requer, frequentemente, a cooperação de várias entidades, grupos e/ou membros da comunidade (FERREIRA, 2017, p. 11). Para FEARN-BANKS (2011, p. 2) a comunicação de crise é “o diálogo entre a organização e os seus públicos, antes, durante e depois do evento negativo”.

Conforme TEMPORÃO, BRAGANÇA e SOARES (2016, p. 16), a comunicação de crise, pode ser classificada mediante três estruturas básicas: o tempo, considerando que ser o primeiro a relatar a crise é benéfico para a organização; o foco na vítima, numa crise devemos enfatizar a vítima nas mensagens públicas; e a desinformação, a necessidade de combater, agressivamente, informações imprecisas.

Na perspetiva de MARTINS LAMPREIA (2007), o que diferencia a comunicação de crise da comunicação de rotina prende-se com o fator tempo, o contexto, o planeamento e os atores. A falta de tempo é o principal fator, pois condiciona a organização no planeamento e implementação das suas atividades e leva a que a tomada de decisão seja feita num contexto desfavorável e de ansiedade. Em relação ao planeamento, uma vez que numa crise não há procedimentos lineares, mas sim com altos e baixos (os picos de crise), obriga a que a comunicação se adapte a esta evolução e, se possível, se antecipe.

A cultura hierarquizada das diferentes instituições tradicionais de prevenção criminal e de combate a violência, o excessivo corporativismo que leva as instituições e os seus membros

a fecharem em torno de si próprios, dificultando deste modo a comunicação em situações de crise, dando origem a desinformação.

É cada vez mais evidente que as instituições policiais devem deixar aquilo que JOSÉ REBELO (2015) intitula de “desconfiança a aproximação dos profissionais dos OCS, dado a sua tendência, por vezes, “sensacionalista”, por outro lado, não é menos certo de que uma correta e aceitável aproximação dos profissionais dessas instituições contribuiria para uma melhor compreensão dos aspetos mais importantes a salvaguardar, o que favorecia uma forma de abordagem pro ativa para a prevenção e dissuasão da violência e criminalidade. (p. 66)

Em suma e fazendo referência a um estudo realizado no Reino Unido, por DENEFF, BAYER e KAPTEIN (2013), foi possível concluir que a estratégia de comunicação expressiva apresenta mais-valias em relação à estratégia de comunicação instrumental. O estilo da comunicação deve ser pessoal (menos formal) numa tentativa de estabelecer um relacionamento personalizado com os públicos. Por esse motivo, os conteúdos a partilhar durante uma crise devem ser mensagens de otimismo, de tranquilidade e segurança. Deve haver uma disseminação de informação que combata os rumores e podem ser incluídos pedidos de informação, indicadores de performance e ações concretas da Polícia.

### **CAPÍTULO III: O GABINETE DE COMUNICAÇÃO E IMAGEM DA PN-CV**

A Polícia Nacional de Cabo Verde, no cumprimento das suas atribuições, comunica e relaciona-se com os seus públicos internos e externos, promovendo a ação e a imagem da instituição. Para tal foi criado o Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional que passou a ser o suporte da Direcção Nacional em matéria de Comunicação.

A PN-CV acompanhou o processo de transição política em Cabo Verde que culminou nas primeiras eleições multipartidárias em 1991. No entanto, a Polícia trazia consigo, aos olhos de alguns cidadãos, a sua ligação ao sistema político monopartidário, bem como a uma determinada forma de se relacionar com a sociedade. Havia a necessidade de dar um novo rumo e orientação à PN-CV, mais concretamente na sua imagem pública.

Daí a necessidade de se criar um gabinete de imagem e comunicação que teve a sua génese nos finais dos anos 90, mas sem correspondência na orgânica da Polícia Cabo-verdiana. Tinha-se como preocupação fazer chegar à comunidade a ideia de uma nova Polícia, e a partir daqui projetou-se duas formas de comunicação, uma interna, dirigida ao pessoal da Polícia no sentido de os orientar nesse propósito, ou seja uma Polícia comunitária e ao serviço da comunidade, e outra externa que tinha como alvo a comunidade que se pretendia sensibilizar de que a polícia estava ao seu serviço (MELÍCIO, 2020).

Inicialmente a intenção era fazer com que os cidadãos percecionassem a Polícia como uma estrutura nova do Estado de Direito Democrático e onde predominava a comunicação escrita através de *flyers* que a própria Polícia produzia através de um assessor de comunicação avançado. Passada esta fase, a preocupação centrou-se na necessidade de a Polícia comunicar de forma proactiva e direta com a comunidade, numa altura em que a criminalidade estava a crescer em Cabo Verde e sobretudo na capital do arquipélago. Revelou-se necessário transmitir às pessoas um sentimento de segurança e mostrar que a PN-CV estava a fazer o seu trabalho de garantir a segurança das pessoas e dos seus bens, reduzindo desta forma o sentimento de insegurança na comunidade Cabo-verdiana.

Este gabinete representa um ponto de viragem da PN-CV, no âmbito do relacionamento com os cidadãos, pois o GCI-PN-CV alinhava a uma aposta da nova Direcção Nacional da PN-CV, que consistia numa filosofia estratégica de proximidade. Neste sentido, o Policiamento de Proximidade atrela, necessariamente, um esforço de comunicação, isto é, divulgação das boas práticas, estar mais próximo da comunidade e interação entre os intervenientes.

O Gabinete do Diretor Nacional da PN-CV, de entre as suas competências, tem como responsabilidade organizar as relações públicas e estabelecer os contactos com a comunicação social; prestar assessoria de imprensa, designadamente, através de especialistas na matéria, procedendo à recolha, seleção, tratamento e difusão de informações noticiosas com interesses para os serviços da PN<sup>37</sup>. De acordo com o âmbito do presente estudo, destaca-se o serviço das Relações Públicas sendo este fundamental para a comunicação da PN-CV, quer a nível interno como a nível externo. Nesse sentido e de forma a perceber como funcionam e estão estruturadas esse serviço, irá ser abordado esta temática no presente capítulo.

Ciente da importância da comunicação para a PN-CV e com o fito de informar, comunicar e promover a divulgação da imagem da PN-CV, inicialmente foi assinado um contrato de avença com um jornalista que deveria cuidar dos aspetos comunicacionais da instituição. Ao que tudo indica essa experiência foi avaliada negativamente pela Direção Nacional da PN-CV, uma vez que a comunicação nesse período foi deficiente pelo que mais tarde se decidiu pela criação do GCI da PN-CV.

Deu-se o mote para a elaboração um projeto de criação do Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional no ano de 2012, em que o dito serviço funcionaria na dependência direta do Diretor de Gabinete do Diretor Nacional da PN-CV e dirigido por um chefe de Gabinete. Uma das pretensões aquando da criação do GCI era fazer com que o mesmo funcionasse como uma central de tratamento de dados em que a recolha, socialização, partilha e encaminhamento dos mesmos provenientes de todos os departamentos e serviços por forma a criar uma estação informativa de toda a PN-CV.

Uma boa imagem organizacional é aquela que define o posicionamento da mesma na sociedade onde a está inserida, isto é a sociedade entende a sua filosofia e confia nele. Para ter essa boa imagem organizacional, deve-se trabalhar arduamente na prossecução do mesmo, criando uma imagem forte e positiva da organização. O trabalho comunicacional deve partir de um planeamento estratégico baseado na missão da organização (Tavares, 2011, p. V). As condições de existência da organização dependem da sua própria comunicação, porque comunicando a sua realidade e identidade estará a influenciar o público de certa forma na construção da imagem da organização.

A imagem de uma organização depende do que passa para cada um dos seus públicos e de qual a impressão que este público terá desta organização perante a imagem que lhes é

---

<sup>37</sup>Cfr. Alínea c) e d), do n.º 2 do Art.º 26, da LOPN-CV.

passada. Neste contexto, uma estrutura comunicacional bem definida tem papel importante para as organizações, pois, ela é capaz de informar e interceder sobre as necessidades do órgão, buscando fazer melhorias para que a população seja melhor atendida. Além disso, esta estrutura também tem papel fundamental ao divulgar toda informação relacionada às atividades realizadas pela instituição e garantir que esta informação chegará ao público externo.

Desta forma, correntes teóricas, nomeadamente NEVES (1998 *cit in* REBELO, 2015, p. 71), defendem que a imagem organizacional - não basta ser boa - tem que ser competitiva, e imagem competitiva é aquela que “(...) conquista (...) parceiros, atrai, mantém e motiva os melhores profissionais e consegue a boa vontade de outros públicos: abre portas, dá credibilidade à entidade”. Com o mesmo raciocínio, JOÃO MOURA (2010) argumenta que, “a imagem define a relação simbólica entre organização e público e é reconhecida como um importante fator de avaliação global, influenciando a este nível a escolha em situações em que a distinção apoiada em atributos concretos se torna particularmente difícil” (p. 46).

Um outro aspeto a ter em conta relativamente a comunicação organizacional prende-se com o facto de existir uma identidade organizacional visto que esta enleia-se à perspetiva da própria organização, voltada para ela mesma. Entretanto, abordagens mais recentes direcionam essa compreensão para a perceção que os públicos, têm a respeito das interações que as instituições estabelecem com eles, no que as medias sociais digitais têm um papel decisivo.

Como se viu anteriormente, as Relações Públicas é uma área que depende diretamente do Gabinete do Diretor Nacional da PN-CV. Este facto demonstra a relevância que é ter um serviço do tipo na instituição, pois cada vez se vê que esta área merece ser encorajada.

A PN-CV viu-se na necessidade de criar o GCI-PN-CV, a fim de estabelecer contacto quer a nível interno quer a nível externo. Esta necessidade passa não só pelo anseio de comunicar e divulgar a instituição como também pelo dever de informar a sociedade conforme imposição legal.

Numa fase preliminar, foi feito um levantamento do ponto de situação em que a PN-CV se encontrava a data no que tange a comunicação institucional, que culminou com as ilações constantes na tabela de análise *SWOT*<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup>Análise *SWOT* é um meio de diagnóstico estratégico que reflete uma perspetiva global da situação em que se encontra determinada organização, permitindo a identificação de estratégias e ações de melhoria, auxiliando assim à definição da estratégia da mesma. *SWOT* é uma sigla inglesa que contém as iniciais, dos termos: pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*). (Formação & Superior, 2015, pp. 18-19).

Tabela 2- Análise *SWOT* da situação comunicacional antes da criação do GCI-PN-CV

<b>Forças</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Fraquezas</b>	<b>Ameaça</b>
Existência de um site na internet (www.pop.cv)	Consolidação da imagem positiva da PN-CV	Comunicação deficiente no seio da instituição	Expetativas elevadas de sucesso
Reconhecimento da PN-CV como instituição credível junto dos cidadãos	Ambiente político e social favorável	Informação generalizada ao invés de segmentado em virtude do publico alvo	
Promoção da PN-CV junto dos OCS	Forte engajamento de parceiros externos	Escassez de recursos humanos e materiais	

Fonte: Adaptado do Projeto de Criação do GCI-PN-CV.

Na sequência da análise *SWOT* urge a necessidade de definir os objetivos a qual o GCI tinha para alcançar. Como objetivo geral, foi estipulado que o GCI tinha como objetivo primordial reforçar e promover a imagem da PN-CV. Como objetivos específicos, foram definidos o reforço da comunicação interna da PN-CV, a divulgação das atividades e projetos da instituição, bem como na orientação da Direção Nacional e os diversos departamentos, serviços e unidades policiais em matéria de comunicação. Ainda no que concerne aos objetivos determinados, cabe ao GCI informar, divulgar, promover, enfatizar, captar o interesse, mobilizar parceiros e parcerias, formar, sensibilizar e educar, consolidar os ganhos e divulgar as boas práticas de segurança.

Com o objetivo de adicionar um valor acrescentado as atividades e à imagem da PN-CV, foram priorizadas como principais vertentes/estratégias de comunicação:

- Assessoria de comunicação;
- Criação/montagem de um Gabinete de Comunicação e Imagem;
- Montagem de uma estrutura de comunicação institucional (intranet, internet, encontros, eventos, ações de formação, entre outros);
- Marketing institucional interligando a internet, o impresso, a rádio e a televisão;
- Comunicação externa com recurso à comunicação segmentada e ao marketing institucional e relações com os media (disseminação da informação sobre a PN-CV);

- Fomento das Relações Públicas com o reforço da parceria com os media<sup>39</sup>.

A forma como uma organização comunica com o seu público externo, é fundamental para o sucesso da organização e para o alcance dos seus objetivos, como tal torna-se essencial apresentar uma boa estratégia de comunicação (MARTINS, 2018, p. 28). Não basta apenas ter uma estrutura para trabalhar a comunicação organizacional sem que o mesmo possa estar munido de uma estratégia bem definida e horizontes traçados.

Aquando da projeção da criação do GCI-PN-CV, foi elencada como objetivo geral o reforço e a promoção da imagem da PN-CV. Já como objetivos específicos, foram definidas: reforçar a comunicação interna da PN-CV; divulgar as atividades e projetos da Polícia Cabo-verdiana; orientar a Direção Nacional e as diversas unidades, departamentos e serviços em matéria de comunicação. Ainda no que tange aos objetivos, o GCI-PN-CV objetiva: informar, divulgar e promover a imagem institucional; enfatizar, captar o interesse, mobilizar parcerias; formar, sensibilizar e educar; consolidar os ganhos; promover a divulgação de boas práticas<sup>40</sup>.

Com o objetivo de adicionar valor acrescentado às atividades e a imagem da PN-CV, foram elencadas algumas prioridades estratégicas, nomeadamente: a assessoria de comunicação; a criação/montagem do Gabinete de Comunicação e Imagem; a criação de uma estrutura de comunicação interna (comunicação e troca de informações seja pela internet, intranet, por meio de encontros, eventos, ações de formação); o marketing institucional (impresso, rádio, televisão, medias digitais); a comunicação externa com recurso à comunicação segmentada e ao marketing institucional e relações com os media (disseminação da informação acerca da PN-CV); relações públicas (reforço das parcerias existentes com os medias e outros parceiros).

### **III.1. GCI: que funções serve?**

Sendo a República de Cabo Verde um Estado de direito democrático, conforme o explanado nos capítulos anteriores, não nos podemos deixar cair naquilo que ADRIANO MOREIRA (1979) apelida de “clandestinidade do Estado”, em que o mesmo espelha-se nos

---

<sup>39</sup> Vide POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE, 2010

<sup>40</sup> *Idem*.

Estados em que a democracia é enraizada num manto secreto e/ou sagrado com que a informação é coberta face aos cidadãos exteriores ao aparelho do Estado.

A instituição que se preocupa em ter sua imagem resguardada zela por comunicação coerente com princípios e uniformidade. Cabe à instituição fazer com que as informações que saem para o exterior sejam planeadas estrategicamente a fim de influenciar a criação de uma boa imagem desejada pelo público. Uma imagem positiva de uma organização só se constrói através da comunicação. Pelo que o GCI-PN deve primar pela divulgação de qualquer informação da instituição quer de forma formal ou informal, dirigida ou massiva. Cabe ao GCI-PN transmitir e informar a sociedade sobre aspetos importantes da instituição, nomeadamente a ideologia, a cultura, os valores e a missão.

No cumprimento das suas atribuições, a PN-CV criou o GCI de modo a comunicar e relacionar com os seus públicos internos e externos, promovendo a ação e a imagem da instituição policial em todo o país.

Com vista a alcançar as suas atribuições, o GCI-PN-CV competirá de entre outras funções, nomeadamente:

- Superintender, com base nas diretivas dos órgãos de gestão da Polícia Nacional, nos assuntos de comunicação e imagem da instituição;
- Cooperar com a Direcção Nacional na definição de políticas e estratégias de comunicação e imagem, através da elaboração e execução do Plano de Comunicação da PN-CV;
- Estabelecer, de acordo com as orientações do Gabinete da Direcção Nacional, contactos com as unidades orgânicas da PN-CV e com organismos e entidades externas, com vista ao desenvolvimento das atividades de comunicação e imagem da Polícia Nacional;
- Promover a imagem da PN-CV;
- Assegurar a criação de matérias informativos e promocionais (*spots* publicitários), como a organização de iniciativas e projetos que projetem e divulguem a instituição;
- Garantir o contacto com os meios de comunicação social e acompanhar, recolher e tratar informação noticiosa com interesse para a instituição;
- Assegurar o envio regular de *press release* e notas de imprensa sobre as notícias, eventos e informações úteis sobre a PN-CV e suas atividades;
- Elaborar e atualizar as notícias sobre a PN-CV na página Web;

- Criar e gerir uma página no Facebook da PN-CV para a divulgação de conteúdos informativos sobre a instituição, junto do público mais jovem;
- Coordenar a preparação e edição da revista da PN-CV;
- Coordenar a produção e edição de um (ou mais) programa (s) de rádio e televisão, através das estações de rádio e televisão com emissão no território nacional;
- Organizar conferências de imprensa e entrevistas;
- Conceber e executar estratégias e planos de comunicação para a divulgação de qualquer evento relevante, bem como efetuar coberturas jornalísticas de qualquer ação relevante da PN-CV;
- Elaborar trabalhos jornalísticos ou iniciativas com vista ao esclarecimento da Opinião Pública, em casos de alguma contra informação veiculados pelos OCS ou mesmo, em resposta aos conteúdos informativos que desfavorecem a imagem institucional;
- Elaborar e apresentar propostas de reportagens sobre ações específicas, programas ou projetos relevantes da PN-CV junto dos OCS;
- Elaborar anualmente estudos de opinião pública sobre a instituição policial.<sup>41</sup>

Ao longo do nosso estudo não conseguimos identificar a existência de um plano comunicacional que rege o GCI-PN-CV, ferramenta que deve ser parte integrante de qualquer serviço de comunicação institucional. Afigura-se necessário a criação de um plano/estratégia de comunicação, por forma coordenada e equilibrada veicular o binómio ação policial/comunicação externa.

O Plano de Comunicação é definido de acordo com os objetivos gerais da organização e acordado com as várias áreas e departamentos da mesma. Assenta no conceito de que a empresa é una e os esforços terão de ser conjugados com vista a um mesmo objetivo. Cada estratégia é definida e adaptada às condições da instituição, para cada situação, integrando os públicos e meios mais adequados, de forma a obter-se a sinergia pretendida (MATEUS, 2013, p. 8).

A criação da imagem institucional, bem como a sua manutenção cabe a todo efetivo policial sendo que cada um tem um papel importante para o mesmo, desta forma, para o cumprimento das atribuições, o GCI da PN-CV deve ser auxiliado com a colaboração e contributo de todos os departamentos e unidades da PN-CV, e, que cada unidade orgânica deve

---

<sup>41</sup> Vide POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE, 2010.

designar um ponto focal responsável pela recolha, gestão e tratamento de toda a informação do respetivo serviço com vista à sua divulgação.

Para desenvolver uma política de comunicação institucional, eficiente e efetiva é fundamental a integração entre os diversos serviços da instituição. A articulação dos serviços possibilita a uniformização da informação veiculada descartando deste modo a criação de nichos informativos independentes a cada serviço.

Elencados os objetivos específicos e gerais do GCI-PN-CV, em que os mesmos em parte têm como suporte o mundo digital bem como a interação com os OCS por forma a potencializar a imagem institucional, cabe fazer uma abordagem a comunicação digital por forma a compreendermos esse fenómeno.

A comunicação tradicional tem como caraterizante qualquer forma ou expressão comunicacional oriunda dos meios impressos, eletrónicos e audiovisuais. A comunicação digital, por sua vez, é a expressão comunicacional derivada da internet ou que usa a internet como plataforma de atuação. Ao contrário do processo tradicional, que foca a transmissão na mensagem no emissor, a comunicação digital trabalha de forma dialética, permitindo a interação e a troca de papéis entre emissores e recetores (MATEUS, 2013, p. 9).

Numa era em que falar da Comunicação Institucional se obriga a falar de Comunicação Digital há que tirar o partido desse contributo. Tentaremos contribuir com uma reflexão fundamentada em análise documental e textos científicos. Para que prossigamos nas nossas intenções cabe-nos dissecar acerca da aplicabilidade e oportunidades das TIC, que são sem margem de dúvida uma mais-valia imensurável para a maioria das instituições.

A evolução tecnológica da Internet, por volta de 2004, aportou a modificação do anterior papel passivo do mero ‘navegante’ para um novo papel, ativo e participativo, de ‘usuário’.

Sendo uma das invenções mais acaloradas pela humanidade, a internet de acordo com KOTLER e ARMSTRONG (2003, *cit in* MATEUS, 2013, p. 10), é considerada a tecnologia que (...) permite o acesso a informações, entretenimento e comunicação, a qualquer hora e em qualquer lugar.

Uma vez que o homem ainda não foi capaz de criar algo que o mesmo possa usufruir sem clamar, PINHO (2003, *cit in* MATEUS, 2013, p. 13) enfatizou alguns aspetos que o mesmo considera como limitações da internet, declarando que esta não substitui outras medias nem a comunicação presencial; não é adequada a todos os públicos e pode ser complicada para muitos; pode ser dispendiosa a sua implantação; requer esforços contínuos nos retornos, resposta e constante atualização de informações; permite que todas as vozes tenham a mesma força;

pequenos e grandes se igualem; ainda é um recurso limitado visto que nem todos os usuários têm acesso.

Na ótica de TERRA (2006 *cit in* MATEUS, 2013, p. 9), “o desenvolvimento tecnológico deu às pessoas um poder antes restrito aos *media*. Com a tecnologia a favor do usuário, (...), partilham informações e definem agendas específicas, interferindo na opinião pública e na imagem e reputação das organizações”. A tecnologia da informação invadiu o espaço da atividade das Relações Públicas e modificou a relação entre comunicadores e público. O poder de comunicar, antes restrito aos grandes grupos de media e aos conglomerados corporativos, passa a estar também, e muito, nas mãos do público. Nesta senda, ARLINDO SANCHES (2020), alega que as TIC são ferramentas bastante valiosas e importantes no mundo cada vez mais globalizado e que aspira à patamar de uma sociedade de conhecimento, constituindo verdadeiros canais de conhecimento tangíveis à diversas áreas do saber.

A comunicação de massa é a expansão dos conteúdos informativos sendo eles desenvolvidos por meios impressos, televisivos, radiofónicos, internet. A *mídia* estabelece a conexão de conteúdo informacional contíguo à sociedade. Para isso formaliza o uso da comunicação social que compreende o enredo e estilo da reflexão de teorias baseadas na filosofia, sociologia, antropologia, ciência política e história (Lemos, 2007).

FERNANDO CASCAIS (2001) caracteriza os media como um termo que designa “o conjunto dos meios de comunicação social ou de massas e é geralmente utilizado para referir a globalidade tanto de canais como dos seus conteúdos, direcionados ao público em geral. Numa perspetiva restrita, os media são identificados como a produção e difusão de informação. Numa visão mais genérica são referidos como meios produtores de todo o tipo de mensagens destinadas a serem recebidas/consumidas pela massa/audiência” (p. 133).

Uma rede social pode ser designada como uma comunidade online onde os utilizadores partilham interesses, afetos, pensamentos, ideias e atitudes (MOURA, 2010, p. 35).

Apesar de parecer que a aderência às redes sociais por parte das instituições policiais só traz vantagens e evoluções quanto à sua gestão e organização, PALMA (2017) alerta para os riscos que a adesão ao mundo virtual pode trazer, sendo os principais “as limitações a impor à mensagem, preservação de segredo e da imagem institucional, preservação da privacidade e sua relação com a pegada digital” (p. 21).

A PN-CV na sua missão de prevenir o crime deve também ser uma policia de proximidade, de contato permanente com as comunidades para agir proactivamente perante as situações diversas com que se depara nessas mesmas comunidades utilizando todas as formas

e meios de comunicação possível, o que pressupõe o uso da internet, recorrendo às redes sociais informais, o que não invalida o uso permanente do seu meio de comunicação formal que é o site da PN-CV.

Na senda da globalização e com o intuito de acompanhar a evolução das redes sociais, a PN-CV através do Projeto GOSP-2017<sup>42</sup>, a PN-CV viu-se na necessidade de efetivamente aderir à ferramenta mais poderosa da atualidade, pois o *Facebook* é a maior rede social do mundo. Conta com milhões de utilizadores ativos e em Cabo Verde regista-se um crescente volume de utilizadores, o que o torna numa potente ferramenta de comunicação organizacional.

Apesar de vários desafios nos últimos anos, o *Facebook* ainda é o principal quando se trata de redes sociais a nível mundial. As tendências nos números de usuários já ultrapassaram a marca histórica de 2,5 bilhões de usuários ativos mensais, e os números de usuários continuaram a crescer constantemente na maioria dos países durante o ano de 2019 (KEMP, 2020).

O *Facebook* é das redes sociais mais populares da atualidade e os seus números falam por si. Conta com mais de 400 milhões de utilizadores ativos e 50% destes acedem todos os dias à popular rede (MOURA, 2010, p. 36), pelo que nos dias de hoje regista-se valores astronómicos de utilizadores e acessos diários. Ainda o autor refere que, é a rede social mais visitada no Mundo, a seguir a *Google*.

Com a criação da página do Facebook da PN-CV, a polícia Cabo-verdiana definiu com objetivo específico promover à mais elevado nível a divulgação das ações da PN-CV, visando o reforço da imagem institucional, melhorando proximidade e o relacionamento com a sociedade cabo-verdiana. Quanto aos objetivos gerais, a PN-CV perspetivou: a promoção a imagem da instituição, atingindo níveis de credibilidade maiores; promover a proximidade com o público-alvo, interagindo e conhecendo os anseios da população; divulgar operações policiais de excelência; informar o público com notícias e reportagens sobre os diversos eventos e ações relacionadas com a atividade policial; informar a população sobre os concursos públicos realizados pela PN-CV; sensibilizar a população com conselhos de segurança; divulgar os produtos comunicacionais da polícia Cabo-verdiana<sup>43</sup>.

A partir do momento que a PN-CV ingressou no *Facebook*, a Direção Nacional da PN-CV, órgão competente para gerir a página, definiu como resultados conseguir uma divulgação em massa das ações da instituição, uma maior e melhor conexão com os diversos públicos-alvo,

---

<sup>42</sup> Projeto que estipulou a criação da Página da PN-CV no *Facebook*.

<sup>43</sup> *Idem*.

enfim, um conjunto de ganhos à PN-CV, como o aumento o fluxo de informação sobre atividade de segurança; o aumento do sentimento de segurança a nível nacional; aumento da confiança institucional; o crescimento da notoriedade e proximidade da PN-CV; uma maior visibilidade das ações e operações diárias levadas a cabo pelas diversas unidades policiais e uma maior interação com as comunidades e conhecer as suas preocupações no que diz respeito à segurança (PN, 2017).

Atualmente, a página da Polícia Nacional de Cabo Verde no *Facebook* conta com de 17217 seguidores e com 16778 *likes*<sup>44</sup>. Comparativamente com a página da Polícia Judiciária de Cabo Verde, que conta com 24616 seguidores e 240003 *likes*<sup>45</sup>, pode-se vislumbrar uma discrepância significativa nos números.

Recorrendo a dados publicados em relatórios internacionais<sup>46</sup> podemos constatar que 62 % da população cabo-verdiana com mais de treze anos de idade tem registo no Facebook, enquanto que 98,7% dos cabo-verdianos acedem a esta rede social por meio de telemóveis.

Quando aos números apresentados, constatamos que existe uma urgência na efetiva apostar nas redes sociais, nomeadamente o Facebook, uma vez que com a incidência do mesmo na sociedade cabo-verdiana é tamanha, seja por meio de telemóveis e /outros dispositivos com rede internet.

### **III.2. Da experiência do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas da PSP-PT**

Em 1975 foi criado o serviço de Relações Públicas (RP) da PSP-PT. Volvidos dez anos, este surge formalmente na orgânica da PSP-PT por força do decreto-lei 151/85, de 9 de maio que aprova o Estatuto da PSP. No seu estatuto define-se a existência de um serviço de RP<sup>47</sup>, que por sua vez, é possível encontrar as suas competências, que passa por assegurar a relação entre a PSP-PT e os órgãos de comunicação social; organizar a visita de altas entidades

---

<sup>44</sup> Vide Sítio da POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE no FACEBOOK, 2020.

<sup>45</sup> Vide Sítio da POLÍCIA JUDICIÁRIA DE CABO VERDE no FACEBOOK, 2020.

<sup>46</sup> Vide KEMP, DIGITAL 2020: CABO VERDE, 2020.

<sup>47</sup> Cfr. N.º 11 do Art.º 13 do DECRETO-LEI n.º 151/85, de 9 de maio.

(nacionais e estrangeiras), analisar a imprensa, difundir publicações da PSP-PT, analisar a opinião pública referente à atuação policial, o protocolo e a informação interna<sup>48</sup>.

Em 1994 este serviço ganha a designação de Gabinete de Comunicação e Relações Públicas (GCRPUB). A atual denominação que o serviço tem (Gabinete de Imprensa e Relações Públicas (GIRP)) foi-lhe atribuída em 1999.

Por conta da sua importância, o GIRP encontra-se sob a dependência do Diretor Nacional da PSP<sup>49</sup>. Por se tratar de uma unidade orgânica flexível da PSP-PT<sup>50</sup>, o GIRP vê no despacho n.º 19935/2008 de 17 de julho<sup>51</sup> as suas competências<sup>52</sup> elucidadas. Por conta da sua grandiosidade na instituição policial, o atual Diretor Nacional da PSP-PT definiu uma estratégia assente em 5 eixos estratégicos, sendo um deles o reforço da imagem institucional, que passa muito pela comunicação, interna e externa.

Não obstante as competências acima mencionadas, SILVA (2014, *cit in* MARTINS, 2018, p. 27) alegam que, o GIRP está ainda encarregue do cumprimento da estratégia de comunicação da organização nas suas diferentes áreas, incluindo a criação de parcerias com outras organizações; a criação de conteúdos para a divulgação da instituição, nomeadamente a produção de imagens, *flyers* e convites; resposta às solicitações internas e externas da instituição; produzir comunicados e ainda gerir o site da PSP-PT, bem como todos os sites de redes sociais (*Facebook, Instagram, Youtube* e o *Twitter*) em que a PSP-PT marque presença.

Quanto à estratégia comunicacional, esta remonta o ano de 2006, quando o atual GIRP ainda era designado por GCRPUB. Foi elaborado um documento intitulado “A Polícia de Segurança Pública e a Comunicação Social”, no qual definiu a matriz estratégica da comunicação da PSP-PT, apresentando as principais linhas de atuação, nomeadamente na relação da PSP com os OCS (MARTINS, 2018, p. 28).

O anterior Diretor do GIRP, Intendente da PSP-PT ALEXANDRE COIMBRA (2020), defende que os objetivos da comunicação que estão estabelecidos no documento supracitado, tem por base acima de tudo, atingir os públicos-alvo e os *stakeholders* da PSP, fornecendo-lhes informação transparente e atualizada sobre as missões, organização e funcionamento da instituição. Manter os Órgãos de Comunicação Social (OCS), a opinião pública, os cidadãos e

---

<sup>48</sup> Cfr. Art.º 25 do DECRETO-LEI n.º 151/85, de 9 de maio.

<sup>49</sup> Cfr. N.º 2 do Art.º 18 da LOPSP-PT.

<sup>50</sup> Cfr. Alínea c) do n.º 1 do Art.º 1 do DESPACHO n.º 19935/2008, de 17 de julho.

<sup>51</sup> Sobre esta matéria, consulte-se o DIÁRIO DA REPÚBLICA, 2.ª série, n.º 144, de 28 de julho (alterado por força do DESPACHO n.º 6158/2017, de 26 de junho, publicado no Diário da República, 2.ª série, n.º 134, de 13 de julho), onde se define as unidades orgânicas flexíveis da Direcção Nacional da Polícia de Segurança Pública, bem como as correspondentes atribuições e competências.

<sup>52</sup> Cfr. Art.º 44 do DESPACHO n.º 19935/2008, de 17 de julho,

os funcionários da polícia atualizados e esclarecidos sobre o que se passa na Polícia é o principal objetivo.

A estratégia de comunicação institucional que a PSP-PT tem adotado assenta em três pilares fundamentais, sendo eles a relevância, a criatividade e a disrupção (MENAIA 2016 *cit in* MARTINS, 2018, p. 29). Ainda enquadrado nas Grandes Opções Estratégicas da PSP-PT para o quadriénio 2017-2020, a comunicação institucional ganha foco quando é definida centre os cinco eixos estratégicos, figurando no quarto sob a designação de “Comunicação e informação – consolidação evolutiva de modelo de comunicação e dos sistemas e tecnologias de informação” (DNPSP, 2016, p. 1).

Ainda aliada a estratégia comunicacional desenvolvida pela Polícia Portuguesa, ALEXANDRE COIMBRA (2020), argumenta que a mesma passa muito pela presença assídua nos Órgãos de Comunicação Social, nas respostas céleres às solicitações destes e demais entidades e/ou cidadãos bem como uma permanência quase omnipresente nas redes sociais.

No que tange a comunicação interna, esta é apresentada como a comunicação estabelecida entre os funcionários da instituição, a fim de estes se sentirem integrados e com conhecimento do que se passa nos restantes departamentos, o que levará ao bom ambiente no trabalho e consequentemente a resultados positivos para a instituição (MARTINS, 2018, p. 28).

A comunicação interna na PSP-PT é feita através do GIRP mediante a promoção de uma *newsletter* institucional, a existência da Intranet, as Ordens de Serviço publicadas, a Revista Polícia Portuguesa, bem como a realização de diversos eventos dedicados aos elementos policiais e às suas famílias. Para além destas, realizam-se ainda formações e ações de comunicação para melhor esclarecer os elementos em situações de gestão de crises, atendimento ao público e RP.

Por comunicação externa a mesma autora defende que esta é estabelecida entre a instituição e o público externo, de forma a manter tanto uma boa relação com os cidadãos e ao mesmo tempo com os OCS, como a promover uma imagem institucional. No que concerne a comunicação externa, a autora faz referência a promoção pelo GIRP de eventos da PSP-PT, a gestão das redes sociais e do *site* institucional, parcerias institucionais, o contacto com os OCS, entre outras (MARTINS, 2018, p. 28).

JOÃO MOURA (2010, p. 8), afirma que a comunicação externa da PSP-PT se manifesta de várias formas, pois assenta na edificação de uma imagem pensada e cuidada para o exterior. As boas relações entre a PSP e o exterior são fundamentais para uma boa comunicação externa.

Aliado ao novo paradigma comunicacional defendida por JOÃO MOURA (2010, p. 23), em que o mesmo se traduz num conjunto de mudanças a vários níveis conduzindo a uma nova realidade, um novo contexto comunicacional, em que se registaram alterações na forma de comunicarmos bem como nos próprios Órgãos de Comunicação Social.

O sítio oficial da PSP-PT na internet, para além do volume de informação disponibilizada, destaca-se a secção e-Polícia<sup>53</sup>. Ainda no site, é possível subscrever na *newsletter*, onde o cidadão pode ficar a par das notícias e atividade desenvolvida pela instituição, bem como fotos e vídeos.

Por forma a exprimir a relevância do GIRP no seio da PSP-PT, JOÃO MOURA (2020), afirma que, o serviço tem uma importância fundamental, pois é o elo central da comunicação externa e interna da PSP-PT. Desde logo porque é o canal oficial de relacionamento com a imprensa. É também no GIRP que são disseminadas as estratégias de gestão de redes sociais, bem como toda a parte de relações públicas, eventos e protocolo e parceria com outras organizações. Nesta mesma linha de raciocínio ALEXANDRE COIMBRA (2020) compara a importância do GIRP com uma viatura policial sendo a imensidão da sua relevância no seio da instituição.

Em suma e parafraseando aquilo que defendeu JOÃO MOURA (2020), que desempenha as funções de Relações Públicas e Gestor de Redes Sociais, a comunicação externa da PSP-PT aposta fundamentalmente numa fusão de informação, transparência, solenidade, criatividade, algum humor e proximidade, assente em três pilares, relevância, criatividade de disrupção.

### **III.3. Desafios futuros do GCI-PN-CV**

Não basta apenas criar uma boa imagem de organização na mente da opinião pública, é muito importante tratar da sua manutenção, ou seja, não é apenas importante criar uma boa imagem, uma vez que esta pode ser destronada rapidamente, por isso a manutenção da imagem institucional é importante através da comunicação organizacional, ajustando a estratégia comunicativa.

---

<sup>53</sup> Fazem parte um leque de serviços *on-line* (e-Acidentes, e-Perdidos, e-Queixa, e-Verão e Segurança Privada), disponibilizados pela PSP, por forma a proporcionar que os utentes possam tratar dos seus assuntos através da internet (MOURA, 2010, p. 42).

A organização funciona como um organismo vivo onde todas as partes o fazem funcionar, mas onde se uma de as partes falhar coloca em causa o bom funcionamento da instituição, pelo que todo o efetivo policial deve zelar pela imagem institucional.

A imagem que se quer mostrar de uma Polícia organizada, dotada de meios e capacidades de trabalho e com vontade de bem servir Cabo Verde, deve ser enraizada na comunicação e articulação entre os dirigentes políticos e administrativo e a classe profissional que diariamente está no terreno.

Uma vez que aquando das reuniões que antecederam a elaboração do Plano Estratégico do Ministério da Administração Interna (PEMAI) e do Plano Estratégico de Segurança Interna (PESI) 2013-2016 foram inumerados alguns aspetos transversais a PN-CV que careciam de ser melhoradas, sendo que a comunicação institucional foi classificada como sendo ineficaz. Essa ineficácia verificou-se uma vez que os mecanismos e procedimentos são mal definidos ou pouco institucionalizados, os recursos são desajustados ou escassos/inexistentes e os meios humanos e materiais são insuficientes para o cumprimento das funções/responsabilidades (2014, p. 11).

Quando é mal administrada a nível institucional, a comunicação potencializa a insegurança, a desmotivação e a falta de engajamento dos clientes e funcionários. Pelo que, o desenvolvimento de relacionamentos que integram e coordenam todas as partes é fundamental para o sucesso e crescimento de uma instituição (NETO, 2014, p. 25). Por forma a estabelecer uma sã relação entre a sociedade e a PN-CV, deve-se trabalhar no intuito de garantir que a instituição é capaz de fazer uma comunicação externa apta de criar uma imagem de confiança mútua entre esses dois atores sociais (cidadãos e PN-CV).

Com o crescente acesso as plataformas digitais, é inevitável que a PN-CV tem que acompanhar os fenómenos sociais e a sociedade de informação que se vive, apostando nas TIC como ferramentas comunicacionais. Vive-se uma época em que a literacia digital é das formas mais expressivas de comunicar, perceber as tendências de literacias de um país é um dos fatores mais importantes para uma estratégia online ser eficaz, sendo que o sucesso dessa estratégia, se for bem estruturada, é tanto maior quanto maior for a literacia digital e adesão do seu público. O mesmo para os media tradicionais, sendo que é fundamental perceber qual o meio de comunicação mais consumido pelo público e ter uma maior presença nesse meio seja ele televisão, rádio ou imprensa escrita.

Outro aspeto que se revela necessário investir prende-se com a filosofia de *Dialogue Policing* por meio do policiamento de proximidade que deve ser alargada e estendido

A comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde  
O Gabinete de Comunicação e Imagem

perspetivando novos horizontes por forma a cimentar ganhos imensuráveis já alcançado e potencializar novas conquistas no que tange a proximidade da instituição policial e a sociedade Cabo-verdiana.

## CONCLUSÃO

Este trabalho de investigação teve como objetivo geral a identificação de contributos para a melhoria da eficiência da comunicação externa da PN-CV, visando a operacionalização da ligação entre a Polícia e o seu público externo, bem como analisar e tentar compreender a comunicação externa desenvolvida pelo GCI-PN-CV.

Com vista a dar resposta à problemática colocada efetuou-se uma revisão da literatura bem como diversas entrevistas conforme a amostra/participantes referida nas opções metodológicas, adotando uma abordagem analítica e uma estratégia de investigação qualitativa.

A comunicação é cada vez mais marketing pelo que a PN-CV tem na segurança o seu *core business* e na comunidade o seu cliente. Para atingir os seus propósitos neste domínio, a PN-CV tem de compreender as motivações e as incertezas da comunidade e lidar com estes desassossegos. Pressupõe uma boa estratégia de comunicação por parte dos profissionais que trabalham no GCI-PN que devem antecipadamente compreendê-los e validá-los para que possam comunicar corretamente e fazer passar a mensagem. Dependendo do estágio que consideramos encontrar-se Cabo Verde ao nível do desenvolvimento tecnológico, afetando nomeadamente as instituições do Estado, e no caso concreto, a PN-CV, a comunicação digital faz parte integrante dos sistemas de comunicação das instituições ao longo do arquipélago. No entanto, o GCI-PN-CV só tem fundamento no âmbito de um sistema global de comunicação institucional (interna e externa), assente num plano comunicacional, segundo uma orientação estratégica definida a nível superior.

A comunicação está presente em todos os momentos da vida em sociedade, seja nos contatos informais ou formais, e a PN-CV não fugirá á regra, porque tudo o que se faz é através da comunicação, podendo esta ser boa ou má. Se for má os atalhos serão muitos e os objetivos mais difíceis de cumprir e se for boa os objetivos serão mais facilmente atingidos.

O GCI-PN-CV tem uma importância fundamental, digamos que é o elo central da comunicação externa e interna da PN-CV. Desde logo porque é o canal oficial de relacionamento com a imprensa. É também no GCI-PN-CV que são disseminadas as estratégias de gestão de redes sociais, bem como toda a parte de relações públicas, eventos e protocolo e parceria com outras organizações. A importância da comunicação e imagem tem crescido muito ao longo dos últimos anos pois hoje em dia são conceitos diretamente ligados à reputação e à perceção que a sociedade tem de uma organização como a PN-CV. Outro dado interessante é o facto de, no organigrama da PN-CV, o GCI-PN-CV depender diretamente do Diretor Nacional

da PN-CV, sendo um dos poucos gabinetes que *despacha* diretamente com a figura máxima da instituição, tendo em conta a sua relevância no seio da Polícia cabo-verdiana e a importância social da comunicação.

Uma vez que o digital é onde as pessoas passam maior tempo hoje em dia, entende-se que a própria televisão e a imprensa escrita estão a ficar ultrapassadas. As redes sociais são uma realidade que é impossível de escapar hoje em dia. Ora, se o *Facebook* é a rede social mais seguida<sup>54</sup> no mundo, a PN-CV deverá ir à boleia daquilo que é a tendência mundial a fim de criar uma espécie de comunicação por *Facebook* de proximidade, como estratégia para chegar junto da população. Naturalmente que uma comunicação transparente, imparcial e rigorosa, cumpre com o objetivo de transmitir a imagem de uma Polícia profissional, que assenta a sua missão dentro da legitimidade e legalidade, evitando cair na tentação de perder os valores que balizam a instituição.

Concluimos que a dicotomia Serviço Policial/Comunicação Externa obrigará sempre a uma decisão ponderada, de conciliação ajustada, com base em planos Estratégicos de Comunicação Integrada de onde se destaca o papel do GCI-PN-CV na comunicação da instituição policial.

Que exista a necessidade de uma revolução no paradigma comunicacional no seio da PN-CV isto é evidente. Ao longo do nosso estudo não conseguimos identificar a existência de um plano comunicacional concebido que rege a comunicação institucional. Entretanto, qualquer tipo de mudança que venha a ser proposta terá de enfrentar desafios para além de uma reestruturação institucional. Tais desafios também perpassam por:

- definir um plano comunicacional a medida da PN-CV;
- formar uma estrutura de comunicação com profissionais qualificados e com recursos materiais (TIC) adequados;
- conferir a estrutura comunicacional uma importância central, próxima do Diretor Nacional da PN-CV e que siga a sua estratégia, missão, visão e valores;
- entregar às pessoas e aos órgãos de comunicação social as mensagens, campanhas e conselhos que eles precisam.

---

<sup>54</sup>Vide ANEXO V.

Por ser uma área fulcral da instituição, o GCI-PN-CV deve ter em conta os valores instituídos por forma a evitar que a instituição possa ver a sua imagem denegrida por causa de uma campanha comunicativa menos conseguida.

Acima de tudo, julgamos que será importante “profissionalizar” os elementos que trabalham diariamente na área da Comunicação da PN-CV, seja ao nível da Direção Nacional, seja ao nível dos Comandos. Urge uma aposta na formação do pessoal nesta área e no investimento no relacionamento externo, com OCS e outras entidades, como universidades, polícias estrangeiras, entre outros.

No que concerne a recomendações, pensamos que é momento de a PN-CV apostar de forma ininterrupta na presença no mundo digital com maior frequência. Sobretudo à semelhança daquilo que já foi enfatizado nos capítulos anteriores, dando conta de que a sociedade atual é caracterizada pela massificação e proliferação da informação nos meios digitais, nomeadamente nas redes sociais por meio da internet. Ainda no que concerne a recomendações, ponderamos, mediante a devida qualificação, da nomeação de um porta-voz que represente a PN-CV como instituição *uno* ou, na impossibilidade deste por questões geográficas, que seja nomeado uma figura que represente a comunicação do comando da área geográfica em referência.

Destaque-se que a penetração da internet em Cabo Verde atingiu 57% em janeiro de 2020 e o número de utilizadores da Internet ter aumentado em 3,70% (+ 1,2%) entre 2019 e 2020, perfazendo desta forma um total de 270 mil usuários de *social media* em Cabo Verde no mês janeiro de 2020<sup>55</sup>. De acordo com estes dados, defendemos que a estratégia comunicacional a ser desenvolvida pelo GCI-PN-CV deve passar pelo recurso à internet (*social medias*) pois esta realidade tecnológica já se faz sentir no arquipélago em que o acesso dia após dia ganha terreno e aos poucos está a fazer parte do quotidiano do cabo-verdiano, seja por meio de diferentes dispositivos móveis ou fixos<sup>56</sup>.

Embebendo da experiência do GIRP no que concerne à política comunicacional aplicada no *Facebook*, a PN-CV deve seguir o mesmo modelo adotado pela PSP-PT, com vista a alcançar resultados semelhantes e estreitar e fomentar o diálogo entre a PN-CV e o seu público alvo. Desta forma, defendemos que se a PN-CV quiser ser intensa na sua comunicação, deve privilegiar o uso das redes sociais enquanto ferramenta imprescindível na sua estratégia de

---

<sup>55</sup> Sobre esta matéria, consulte-se KEMP, DIGITAL 2020, 2020.

<sup>56</sup> Vide ANEXO VI.

comunicação e imagem. Esta é mais rápida e de maior interatividade e pode gerar a parceria que se pretende com as comunidades para a prevenção do crime.

Quanto às limitações da presente investigação ressalva-se a escassa literatura cabo-verdiana relativamente à relação do conceito de comunicação no âmbito institucional das instituições estatais, principalmente relacionado com a PN-CV. Um outro aspeto que se revelou como entrave a nossa investigação, prende-se com o facto de o objeto de estudo e os investigadores terem uma barreira geográfica que alimentada pela fraca cultura comunicacional no seio da PN-CV, dificulta o contato com entidades e singularidades que em muito poderiam contribuir para o enriquecimento do estudo em causa.

Com a globalização, as TIC e a necessidade de criar uma relação de proximidade com os cidadãos e demais instituições, leva a que a comunicação no seio da PN-CV se torne numa necessidade, pelo que se deve apostar numa comunicação continuada e adaptada junto da população, aumentando a proximidade, legitimidade e confiança.

Em suma, não se pretende com esta investigação esgotar a discussão em volta desta temática, pelo contrário, desenvolver um debate no sentido de aprofundar a modelo comunicacional desenvolvida no seio da PN-CV, objetivando uma melhoria não só na imagem institucional, mas também na promoção da instituição uma polícia próxima dos cidadãos que constituem a sociedade de Cabo Verde.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### DICIONÁRIOS E ENCICLOPÉDIAS

- CASCAIS, F. (2001). *Dicionário de Jornalismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- CORREIA, S. (1994). *Dicionário Jurídico da Administração Pública: Definição de polícia* (Vol. VI). Lisboa.
- PRATA, A. (2011). *Dicionário jurídico, - 5ª Edição actualizada e aumentada* (Vol. 1ª). Coimbra: Edições Almedina.

### OBRAS GERAIS E ESPECÍFICAS

- ALBUQUERQUE, L., & SANTOS, M. (1991). História Geral de Cabo Verde. *Instituto de Investigação Científica tropical - Direção Geral do Património Cultural de Cabo Verde, Vol. I*, pp. 23-39.
- ALVES, A. C. (2008). *Em busca de uma Sociologia da Polícia*. Lisboa: Edição de Revista da Guarda Nacional Republicana.
- ANTUNES, F. (1985). *Investigação Criminal - Uma perspectiva introdutória. Polícia e Justiça*.
- BARDIN, L. (1977). *L'analyse de Contenu*. Paris: P.U.F.
- BARROS, V. (2017). A escrita da história da "descoberta" de Cabo Verde. Fabulário cronográfico, história oficial ou fabricação do consentimento? *Práticas da História, Journal on Theory, Historiography and Uses of the Past*, n.º 5, pp. 75-113.
- BERISTÁIN, A. (1983). Ética Policial. in J. MARIA, *Polícia y Sociedad Democrática*. Madrid: Alianza Editorial.
- CABRAL, I., MADEIRA SANTOS, M. E., SOARES, M. J., e FERRAZ TORRÃO, M. M. (2012). Cabo Verde, uma Experiência colonial acelerada (Séculos XVI-XVII). pp. 49-78.
- CAETANO, J., VASCONCELOS, M., e VASCONCELOS, P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- CAETANO, M. (1980). *Manual de Direito Administrativo* (10ª ed. reimpressão). Coimbra: Livraria Almedina.
- CANOTILHO, J., e MOREIRA, V. (1993). *Constituição da República Portuguesa Anotada* (3ª ed.). Coimbra: Almedina.
- CARDOSO, P. (1987). Segurança Interna. *Polis - Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado*, V.

- CARMO, H., e FERREIRA, M. M. (2008). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem* (2ª ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- CLEMENTE, P. J. (1998). *Da Polícia de Ordem Pública*. Lisboa: ISCPSI.
- CLEMENTE, P. J. (2015). *Cidadania, Polícia e segurança*. Lisboa: ISCPSI - ICPOL.
- CORREIA, E. P. (2015). *Liberdade e Segurança*. Lisboa: ISCPSI.
- CORREIA, E. P. (2018). Estado, Poder e Segurança. in M. M. Valente, *Os Desafios do Direito do Século XXI* (pp. 139-145). Coimbra: Almedina.
- CORREIA, E. P. (2018). *Políticas Públicas de Segurança*, Lisboa: ISCPSI.
- CORREIA, E. P. e DUQUE, R. d. (2012). *O Poder Político e a Segurança*. Lisboa: Fonte da Palavra.
- CUNHA, S. (1977). *O Ultramar a nação e o "25 de Abril"*. Coimbra: Atlantida Editora.
- CUSSON, M. (2007). *Criminologia* (2ª ed.). Lisboa: Casa das Letras.
- DALLARI, D. d. (2003). *Elementos de teória geral do Estado* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- DENEFF, S., BAYERL, P., e KAPTEIN, N. (2013). Social media and the Police. *Tweenting Practices of British Police Forces during the August 2011 Riots*, pp. 3471-3480. doi:10.1145/2470654.2466477
- DNPSP. (2016). *Grandes Opções Estratégicas da PSP para 2017-2020*. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- Doação das Ilhas de Cabo Verde ao Infante D. Fernando. (1462). *Monumenta Missionária, Segunda Série, I, Segunda Série*, 415-416.
- DOMINGUES, A. (2001). A Administração e instituições: transplante, adaptação funcionamento. in L. ALBURQUERQUE, e M. M. SANTOS, *História Geral de Cabo Verde* (2ª ed., Vol. 1). Lisboa: ILCT Centro de Estudos de História e Caerografia Antiga.
- FEARN-BANKS, K. (2011). *Crisis Communication: a casebook approach* (Vol. 4). New York: Routledge.
- FERREIRA, L. É., & RAMOS, N. (1997). *Educar para a Diversidade: Cabo Verde*. Lisboa: Universidade Aberta.
- FERREIRA, N. J. (2017). *A Comunicação de Crise: Contributo para a atividade operacional da Polícia. (Dissertação de Mestrado defendido no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna)*. Lisboa: ISCPSI.
- FONSECA, J. C. (2006). Constituição processual penal e constituição do poder judicial: condicionalismos e limites para a intervenção dos órgãos de polícia criminal no processo penal. Um olhar particular sobre o direito de Cabo Verde. *Conferência proferida em Sintra*. Sintra.

- GAMA, M. G. (2000). Quando o inferno desce à terra: a gestão de crises e a sua problemática. *Comunicação e Sociedade*, pp. 535-542.
- GOMES CANOTILHO, J. J. (1999). *Estado de direito*. Lisboa: Gradiva.
- GOUVEIA, J. B. (Abril de 2015). Democracia. in J. B. GOUVEIA, e S. SANTOS, (Edits.) *Enciclopédia de Direito Segurança*, pp. 108-112.
- GOUVEIA, J. B. (Abril de 2015). Estado. in J. B. GOUVEIA, e S. SANTOS, (Edits.) *Enciclopédia de Direito e Segurança*, pp. 168-185.
- GOUVEIA, J. B. (Abril de 2015). Estado de Direito. in J. B. GOUVEIA, e S. SANTOS, (Edits.) *Enciclopédia de Direito e Segurança*, pp. 185-188.
- GRAWITZ, M. (1993). *Méthodes des Sciences Sociales* (9ª ed.). Paris: Dalloz.
- GUEDES VALENTE, M. (2014). *Teoria Geral do Direito Policial* (4ª ed.). Coimbra: Almedina.
- HOBBS, T. (2010). *Leviatã* (4ª ed.). Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda.
- INTERNA, D.-G. d. (Maio de 2014). Plano Estratégico do Ministério da Administração Interna e Plano Estratégico de Segurança Interna 2013-2016. Praia: Imprensa Nacional.
- JORGE, N. (2010). *Reputação: um elemento diferenciador e protetor face a crises organizacionais*. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- KETELE, J., & ROEGIERS, X. (1999). *Metodologia da Recolha de Dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- KUNSCH, M. M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus.
- LAMPREIA, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Lisboa: Texto Editores.
- LANDIM, J. S. (Setembro de 2011). Polícia Militar de Cabo Verde e Segurança Pública. (*Dissertação de Mestrado em Ciências Militares*) Lisboa: Academia Militar.
- LIMA, R. C. (24 de Abril de 2015). A Organização Processual Disciplinar da Polícia Nacional de Cabo Verde: o Conselho de Disciplina (*Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais*). Lisboa: ISCPSI.
- LOURENÇO, N. (Janeiro-Março de 2012). Legitimidade e confiança nas polícias. *Revista do Ministério Público* 129.
- MARTINS, J. d. (2018). *Facebook da PSP: Um meio de humanização institucional*. (*Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais*). Lisboa: ISCPSI.
- MATEUS, A. (1999). *Relações Públicas em Hotelaria: ma perspectiva da Qualidade*. (*Dissertação de Mestrado em Sociologia*). Lisboa: ISCSP.

- MENDES, A. (2006). Modelos de gestão de crises. in A. MENDES, e F. PEREIRA, (Edits.) *Crises: de ameaças a oportunidades - gestão estratégica de comunicação de crises*, pp. 39-66.
- MENDES, A., & CROOKES, A. (2014). *Crisis, Crisis Management, Crisis Communication: What's in a name and where now for the research agenda? Communication for Empowerment: Citizens, Markets, Innovations*. Lisboa: European Communication Research and Education Association (ECREA).
- MIRANDA, L. M. (2016). Da "consciencialização" à "democracia": A historicidade na interpretação de Onésimo Silveira sobre a identidade nacional em Cabo Verde. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas.
- MONJARDET, D. (2003). *O que faz a Polícia: Sociologia da Força Pública*. (M. A. Barros, Trad.) São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- MOREIRA, A. (1979). *Ciência Política*. Lisboa: Bertrand.
- MOURA, J. H. (2010). *A Polícia de Segurança Pública e o Novo Paradigma Comunicacional: Comunicação e Imagem. (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais)*. Lisboa: ISCPSI.
- NETO, L. J. (2014). *A Assessoria de Comunicação da Polícia Civil de Minas Gerais na divulgação de informações de interesse institucional (Monografia)*. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro.
- NEVES, J. M. (3 de Março de 2020). Democracia e reforma Administrativa na República de Cabo Verde. (L. Guerra, Entrevistador) Lisboa.
- NUNES, C. I. (2019). *As Redes Sociais na Imagem da Marca PSP (Polícia de Segurança Pública). (Dissertação de Mestrado em Marketing)*. Lisboa: Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- ORDUÑA, O. I. (Agosto de 2002). A comunicação em momentos de crises.
- PALMA, H. (2017). *Por uma nova Proximidade. Polícia, Comunicação e Redes Sociais. (Trabalho Individual Final do 4.º Curso de Direção e Estratégia Policial)*. Lisboa: ISCPSI.
- PINA, N. N. (2012). *O processo de recrutamento, de seleção e de formação na Polícia Nacional de Cabo Verde (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais)*. Lisboa: ISCPSI.
- Polícia Nacional de Cabo Verde. (2012). *Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional*. Cidade da Praia: PN.
- Polícia Nacional de Cabo Verde. (2017). *Ficha de Projeto GOSP – 2017*. Praia: GCI-PN.
- QUEIRÓ, A. R. (Janeiro-Setembro de 1977). A Função Administrativa do Estado. *Revista de Direito e Estudos Sociais n.ºs 1 a 3*, pp. 1-2.

- RAPOSO, J. (2006). *Direito Policial I*. Coimbra: Almedina.
- RAPOSO, J. (Abril de 2015). Polícia. in J. B. GOUVEIA, e S. SANTOS, (Edits.) *Enciclopédia de Direito e Segurança*, pp. 307-309.
- REBELO, J. (2015). *Violência e Criminalidade: uma perspetiva da realidade Cabo-verdiana*. Praia: Tipografia Santos.
- REBELO, J. M. (2016). Segurança Pública: delimitação de reforma e o desafio da descentralização das políticas de segurança em Cabo Verde. in S. ALMEIDA, E. RAMOS, C. CHAGAS, e (Organ.), *Segurança e defesa: Conflitos, criminalidade e Tecnologia da Informação* (pp. 59-67). Praia: Uni-CV.
- REIS, J. (2015). Da Gestão de Assuntos, Comunicação do Risco e Comunicação de Crise à função do Porta.voz. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Desafios da globalização*, pp. 311-326.
- RODRIGUES, N. D. (Abril de 2016). *Polícia Nacional de Cabo Verde: Análise Histórica e de competências (Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais)*. Lisboa: ISCPSI.
- SANTOS, R. (2015). *Dialogue Policing: uma nova abordagem à gestão de multidões. (Dissertação do Mestrado Integrado em Ciências Policiais)*. Lisboa: ISCPSI.
- SARAMAGO, J. (5 a 11 de Maio de 1986). Caboverdiando. *Jornal de Letras, Artes e Ideias*, Ano VI, n.º 200, 32.
- SEBASTIÃO, S. (2009). *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Lisboa: ISCSP.
- SEMEDO, A. M. (2012). *A Comunicação Organizacional na vertente externa da Instituição do Centro de Solidariedade de Braga - projeto Homem (Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações)*. Braga: Faculdade e Filosofia de Braga.
- SILVEIRA, O. (2005). *A Democracia em Cabo Verde*. Lisboa: Edições Colibri.
- SOARES, D. S. (2018). *O papel da comunicação digital no contexto de marketing social: o caso da Polícia de segurança Pública. (Dissertação de Mestrado em Marketing e estratégia)*. Braga: Universidade do Minho.
- SOUSA, A. F. (2008). *A Polícia no Estado de Direito*. Porto: Norcópia.
- SOUSA, M. J., & Baptista, C. S. (2014). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios - Segundo Bolonha (5ª ed.)*. Lisboa: Pactor.
- TAVARES, J. B. (30 de Junho de 2018). O fenómeno thug e a prevenção da violência na cidade da Praia na perspetiva da polícia cabo-verdiana. *Configurações (online)*, pp. 96-112. doi:10.4000/configuracoes.5218

TAVARES, J. S. (2011). *A contribuição da comunicação institucional na construção e manutenção da imagem organizacional. Caso Prático: FICASE*. Cidade da Praia: Universidade de Cabo Verde.

TEMPORÃO, A., BRAGANÇA, N., e SOARES, P. (2016). *A Comunicação de Crises e as Políticas de Relações Públicas: contributo para a comunicação externa (relações com os medias) nas FA (Trabalho de Investigação de Grupo do CPOG 2016/2017)*. Pedrouços: Instituto Universitário Militar.

VALENTE, M. M. (2019). *Teoria Geral do Direito Policial* (6 ed.). Coimbra: Edições Almedina.

VEIGA, H. M. (2014). *Mecanismo de Controlo Interno: Perfil dos Polícias Infratores da Polícia Nacional de Cabo Verde*. Praia: Universidade de Cabo Verde.

VENTURA, A. (Abril de 2015). Investigaçã Criminal. in J. B. GOUVEIA, & S. SANTOS, (Edits.) *Enciclopédia de Direito e Segurança*, pp. 246-247.

VICTORINO, M. (2015). Antes da crise: a utilização de ferramentas preventivas de crises reputacionais nos diversos setores empresariais. *Revista Comunicação e Marketing*, pp. 4-27.

WILCOX, D. L., AULT, P. H., AGEE, W. K., e CAMERON, G. T. (2001). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

ZIPPELIUS, R. (1994). *Teoria Geral do Estado* (3ª ed.). (K. P. A. COUTINHO, e J. GOMES CANOTILHO, Trans.) Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

## **LEGISLAÇÃO**

DECRETO LEGISLATIVO n.º 2/2005, de 7 de fevereiro – Aprova o Código de Processo Penal de Cabo Verde, alterado pelo Decreto-Legislativo n.º 5/2015, de 11 de novembro.

DECRETO-LEGISLATIVO n.º 2/2005, de 07 de fevereiro - Aprova o Código de Processo Penal, alterado pelo DECRETO-LEGISLATIVO n.º 5/2015, de 07 de fevereiro, publicado no Boletim Oficial n.º 69, I Série.

DECRETO-LEGISLATIVO n.º 6/2005, de 14 de novembro - Aprova a Criação da Polícia Nacional, publicado no Boletim Oficial n.º 46, I Série.

DECRETO-LEGISLATIVO n.º 8/2010, de 28 setembro - Aprova o Estatuto dos elementos da PN-CV, alterado pelo DECRETO-LEI n.º 3/2016, de 16 de janeiro, publicado no Boletim Oficial n.º 3, I Série.

DECRETO-LEI n.º 39/2007, de 12 de novembro - Aprova a Lei Orgânica da Polícia Nacional, publicado no Boletim Oficial n.º 41, I Série, alterado pelo DECRETO-LEI n.º 49/2017 de 14 de novembro.

LEI CONSTITUCIONAL n.º 01/IV/92, de 25 de setembro, publicado no Boletim Oficial, n.º 12, I série.

LEI CONSTITUCIONAL n.º 1/VII/2010 - Revê a Constituição da República de Cabo Verde.

LEI n.º 16/VII/2007, de 10 de setembro - Aprova a Lei da Segurança Interna e prevenção da criminalidade.

LEI n.º 3/80, de 13 de outubro - Aprova a Constituição Política da República de Cabo Verde, revista através da LEI de REVISÃO CONSTITUCIONAL n.º. 1/IV/95, 1/V/99 e 1/VII/2010.

LEI n.º 30/VII/2008, de 21 de julho - Aprova a Lei de Investigação Criminal, publicado no Boletim Oficial n.º 27, I Série.

LEI SOBRE a ORGANIZAÇÃO POLÍTICA do ESTADO *in* Boletim Oficial da República de Cabo Verde, n.º 1 de 5 de julho de 1975.

PORTARIA n.º 194 de 26 de julho de 1870 *in* BOLETIM OFICIAL do GOVERNO da PROVÍNCIA de Cabo Verde.

PORTARIA n.º 433 de 24 de dezembro de 1872 *in* BOLETIM OFICIAL do GOVERNO da PROVÍNCIA de Cabo Verde.

RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS, n.º 67/2014- Aprova o Plano Estratégico do MAI (PEMAI) e o Plano Estratégico de Segurança Interna (PESI), publicado no Boletim Oficial n.º 51, I Série.

## **FONTES ELETRÓNICAS**

BAYLEY, D. H. (2001). *Democratizing the police abroad: What to do and how to do it*. National Institut of Justice. Consultado a Obtido em 20 de 10 de 2019, de <http://observatoriodeseguranca.org/files/bayley.pdf>

CABRAL, I. (24 de 03 de 2012). *Origem e evolução da elite cabo-verdiana: terras, gentes e mestiçagens*. Obtido em 15 de 11 de 2019, de [http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/345?mode=full&submit\\_simple=Mostrar+registo+em+formato+completo](http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/handle/10961/345?mode=full&submit_simple=Mostrar+registo+em+formato+completo)

FORMAÇÃO, C. S., e SUPERIOR, G. d. (2015). *Análise SWOT do Ensino Superior Português: oportunidades, desafios e estratégias de qualidade*. Coimbra: Universidade de Coimbra. Obtido em 11 de Janeiro de 2020, de <http://repositorio.esepf.pt/bitstream/20.500.11796/2164/1/AF%20-%20Analise%20SWOT.pdf>

FOUNDATION, M. I. (2018). *2018 Ibrahim Index African Governance: Index Report*. Mo Ibrahim Foundation. Obtido em 27 de Fevereiro de 2020, de <https://www.slav.esnomore.it/uploaded/files/2018-Index-Report.pdf>

FREEDOM HOUSE. (30 de Junho de 2005). Obtido em 5 de 12 de 2019, de Freedom House: [https://freedomhouse.org/sites/default/files/inline\\_images/2005.pdf](https://freedomhouse.org/sites/default/files/inline_images/2005.pdf)

GARRIDO, B. S. (2009). Comunicação entre órgãos públicos: limites entre a intenção e a realização. São Paulo, Brasil: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Obtido em 22 de Março de 2020, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/garrido-comunicacao-bocc-05-09.pdf>

JALALI, C. (2006). Recensões. *Análise Social n.º 180*, pp. 884-886. Obtido de <http://www.scielo.mec.pt/pdf/aso/n180/n180a09.pdf>

KEMP, S. (2020). *Digital 2020: Cabo Verde*. Obtido em 27 de Abril de 2020, de <https://datareportal.com/reports/digital-2020-cabo-verde>

KEMP, S. (30 de Janeiro de 2020). *Digital 2020: Visão Global Digital*. Obtido em 27 de Abril de 2020, de [Datareportal: https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview](https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview)

Polícia Judiciária Cabo Verde. (9 de Maio de 2020). *Página da Polícia Judiciária de Cabo Verde no Facebook*. Obtido em 9 de Maio de 2020, de [https://www.facebook.com/Pol%C3%ADcia-Judici%C3%A1ria-de-Cabo-Verde-416625882033361/?\\_tn=%2Cd%3C-R&eid=ARaQOH2TQsxorASmRfatBfb-PFGaH4SMhJRs4a1n0SQNFAJefIP5BLAFo\\_WXqNVlaHa8jenObw-z1xU](https://www.facebook.com/Pol%C3%ADcia-Judici%C3%A1ria-de-Cabo-Verde-416625882033361/?_tn=%2Cd%3C-R&eid=ARaQOH2TQsxorASmRfatBfb-PFGaH4SMhJRs4a1n0SQNFAJefIP5BLAFo_WXqNVlaHa8jenObw-z1xU)

LEMONS, A. (2007). Mídia Locativa e Territórios Informacionais. Brasil. Obtido em 05 de Março de 2020, de [http://culturaderede.pbworks.com/f/midia%20locativa\\_andre%20lemons.pdf](http://culturaderede.pbworks.com/f/midia%20locativa_andre%20lemons.pdf)

MATEUS, A. F. (2013). A Comunicação em Serviços na era da Globalização. A Comunicação digital e o serviço personalizado: oportunidade e limitações. Obtido em 26 de Novembro de 2019, de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/mateus-anabela-2013-comunicacao-servicos-era-glob.pdf>

OLIVEIRA, I., e MARQUES, A. (2017). Panorama da produção científica em Comunicação Organizacional no Brasil: avanços epistemológicos, práticas discursivas e redes digitais. in T. RUÃO, R. NEVES e J. ZILMAR (Edit.), *A Comunicação Organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações*. (pp. 35-55). Braga: CECS Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade - Universidade do Minho. Obtido em 12 de Fevereiro de 2020, de [https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/50003/1/20\\_17\\_Ruao\\_et\\_al-com-est\\_rate\\_gica-tecnologia.pdf](https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/50003/1/20_17_Ruao_et_al-com-est_rate_gica-tecnologia.pdf)

Polícia Nacional de Cabo Verde. (24 de Abril de 2020). *Página da Polícia Nacional de Cabo Verde no Facebook*. Obtido de Polícia Nacional de Cabo Verde: [https://www.facebook.com/Pol%C3%ADcia-Nacional-de-Cabo-Verde-324490247\\_933205/](https://www.facebook.com/Pol%C3%ADcia-Nacional-de-Cabo-Verde-324490247_933205/)

Polícia Nacional de Cabo Verde. (24 de Abril de 2020). *Polícia Nacional de Cabo Verde*. Obtido de Polícia Nacional de Cabo Verde: <https://www.policianacional.cv/>

Polícia Nacional de Cabo Verde. (5 de 11 de 2019). *Polícia Nacional de Cabo Verde*. Obtido em 5 de 11 de 2019, de Polícia Nacional de Cabo Verde: <http://www.policianacional.cv/index.php/policia-nacional/historial>

SILVA, Ê. M. (jul./set. de 2005). O Estado Democrático de Direito. *Revista de Informação Legislativa*, 42(167), pp. 213-229. Obtido em 25 de 1 de 2020, de <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/794/R167-13.pdf>

THE EIU. (2020). *Democracy Index 2019: A year of democratic setbacks and popular protest*. Obtido em 24 de fevereiro de 2020, de <https://www.in.gr/wp-content/uploads/2020/01/Democracy-Index-2019.pdf>

## **ENTREVISTAS**

ALVES, M. A. (2020). Superintendente da PN-CV, na situação de pré-aposentação, anterior Diretor do Centro Nacional de Formação da PN-CV, Mestre em Segurança Pública.

COIMBRA, A. J. (2020). Intendente da PSP-PT, Chefe do Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e da Administração Interna no MAI-PT e anterior Diretor do GIRP, Pós-Graduado em Gestão Estratégica da Comunicação.

dos SANTOS, A. P. (2020). Agente da PN-CV, Licenciada em Ciências Multimédias.

MELÍCIO, J.C.C. (2020). Superintendente da PN-CV e Oficial do MAI-CV junto da Embaixada de Cabo Verde em Portugal e anterior Diretor Nacional-Adjunto da PN-CV, Licenciado.

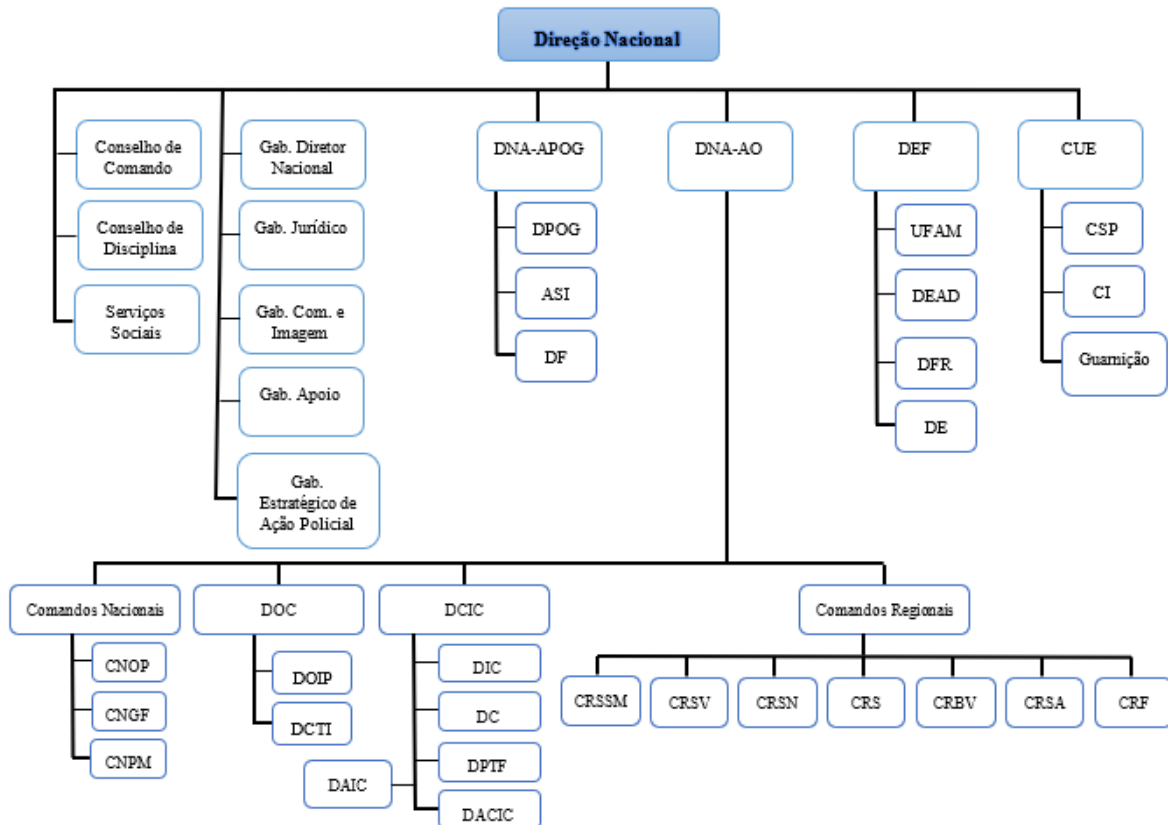
MOURA, J. H. (2020). Comissário da PSP-PT, Relações Públicas e Gestor de Redes Sociais da PSP-PT e Mestre em Ciências Policiais.

SANCHES, A. R. (2020). Subcomissário da PN-CV, Licenciado em Ciências da Comunicação.

## **ANEXOS E APÊNDICES**

**ANEXO I – Organograma da Polícia Nacional de Cabo Verde**

Diagrama 1- Organograma da Polícia Nacional de Cabo Verde



Fonte: Adaptado da Orgânica da Polícia Nacional de Cabo Verde.

**ANEXO II – *Overall Governance Africa***

## Overall Governance



\* Liberia shows no change over the decade and decline in the last five years so is included in this classification



RANK /54		2017 SCORE /100.0	CHANGE 2008-2017
1 <sup>st</sup>	Mauritius	79.5	-0.7
2 <sup>nd</sup>	Seychelles	73.2	+4.0
3 <sup>rd</sup>	Cabo Verde	71.1	-0.8
4 <sup>th</sup>	Namibia	68.6	+3.3
5 <sup>th</sup>	Botswana	68.5	-3.7
6 <sup>th</sup>	Ghana	68.1	+0.9
7 <sup>th</sup>	South Africa	68.0	-0.6
8 <sup>th</sup>	Rwanda	64.3	+5.9
9 <sup>th</sup>	Tunisia	63.5	+6.9
10 <sup>th</sup>	Senegal	63.3	+5.9
11 <sup>th</sup>	Kenya	59.8	+6.1
12 <sup>th</sup>	São Tomé & Príncipe	59.2	+2.3
13 <sup>th</sup>	Benin	58.7	-0.1
14 <sup>th</sup>	Tanzania	58.5	+1.3
15 <sup>th</sup>	Morocco	58.4	+7.3
16 <sup>th</sup>	Burkina Faso	57.1	+4.8
16 <sup>th</sup>	Lesotho	57.1	0.0
18 <sup>th</sup>	Zambia	56.2	+1.8
19 <sup>th</sup>	Malawi	55.8	-1.4
20 <sup>th</sup>	Uganda	55.0	+1.4
21 <sup>st</sup>	Gambia	54.9	+3.0
22 <sup>nd</sup>	Côte d'Ivoire	54.5	+12.7
23 <sup>rd</sup>	Liberia	51.6	+4.8
24 <sup>th</sup>	Niger	51.2	+5.6
25 <sup>th</sup>	Mozambique	51.0	-3.0
26 <sup>th</sup>	Sierra Leone	50.9	+0.5
27 <sup>th</sup>	Algeria	50.2	-1.3
28 <sup>th</sup>	Mali	50.1	-4.0
29 <sup>th</sup>	Egypt	49.9	+3.9
30 <sup>th</sup>	Togo	49.1	+5.2
31 <sup>st</sup>	Madagascar	49.0	-4.4
32 <sup>nd</sup>	Swaziland	48.7	+1.4
33 <sup>rd</sup>	Nigeria	47.9	+2.8
34 <sup>th</sup>	Comoros	47.5	+3.9
35 <sup>th</sup>	Ethiopia	46.5	+2.6
36 <sup>th</sup>	Cameroon	46.2	-0.3
37 <sup>th</sup>	Guinea	45.9	+6.1
38 <sup>th</sup>	Djibouti	45.1	+0.8
39 <sup>th</sup>	Zimbabwe	44.7	+10.8
40 <sup>th</sup>	Mauritania	43.4	+1.2
41 <sup>st</sup>	Gabon	42.4	-0.1
42 <sup>nd</sup>	Guinea-Bissau	40.2	+0.9
43 <sup>rd</sup>	Burundi	39.8	-5.0
43 <sup>rd</sup>	Congo	39.8	+0.7
45 <sup>th</sup>	Angola	38.3	+0.7
46 <sup>th</sup>	Chad	35.4	+4.6
47 <sup>th</sup>	DRC	32.1	-2.8
48 <sup>th</sup>	Equatorial Guinea	30.9	-0.1
49 <sup>th</sup>	Sudan	30.8	+1.4
50 <sup>th</sup>	CAR	29.5	-2.5
51 <sup>st</sup>	Eritrea	29.3	-2.9
52 <sup>nd</sup>	Libya	28.3	-15.6
53 <sup>rd</sup>	South Sudan	19.3	-
54 <sup>th</sup>	Somalia	13.6	+6.0
	African average	49.9	+1.0

Fonte: IBRAHIM INDEX AFRICAN GOVERNANCE: Index Report, 2018.

**ANEXO III – *Saharan Africa Democracy 2019***

A comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde  
O Gabinete de Comunicação e Imagem

Figura 1- *Saharan Africa Democracy 2019*

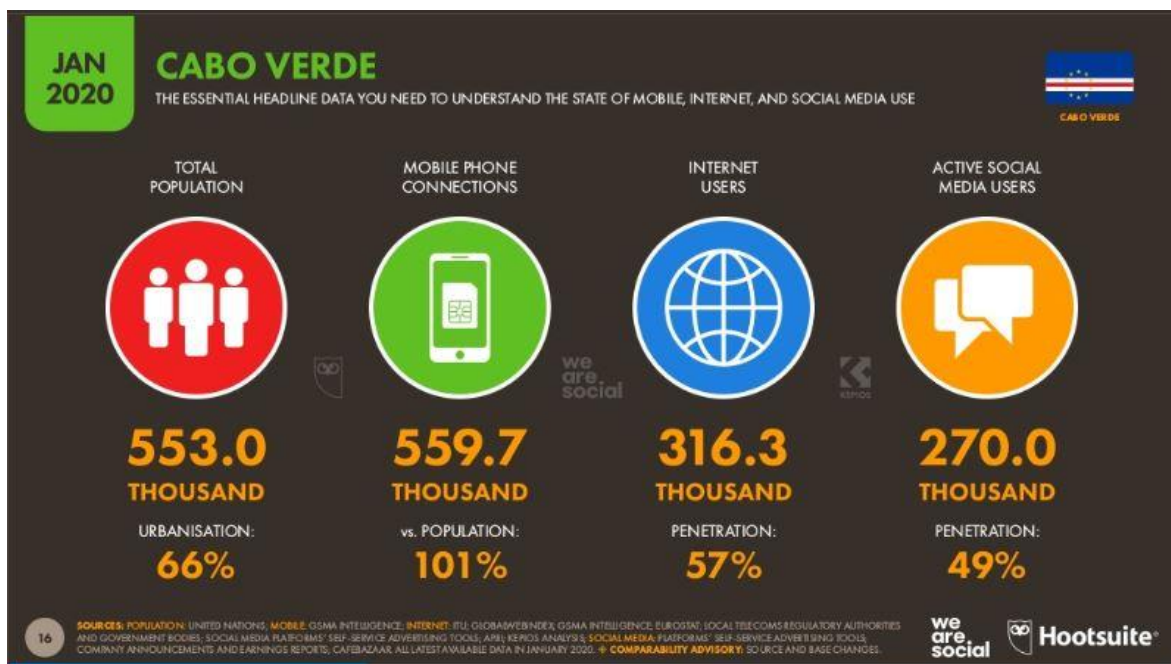
	Overall score	Global Rank	Regional rank	I Electoral process and pluralism	II Functioning of government	III Political participation	IV Political culture	V Civil liberties	Regime type
Mauritius	8.22	17	1	9.17	8.21	5.56	8.75	9.41	Full democracy
Botswana	7.81	29	2	9.17	7.14	6.11	7.50	9.12	Flawed democracy
Cabo Verde	7.78	30	3	9.17	7.36	6.67	6.88	8.82	Flawed democracy
South Africa	7.24	40	4	7.42	7.50	8.33	5.00	7.94	Flawed democracy
Ghana	6.63	55=	5	8.33	5.71	6.67	6.25	6.18	Flawed democracy
Lesotho	6.54	60=	6	9.17	4.50	6.67	5.63	6.76	Flawed democracy
Namibia	6.43	65	7	6.58	5.36	6.67	5.63	7.94	Flawed democracy
Senegal	5.81	82	8	6.08	6.07	4.44	6.25	6.18	Hybrid regime
Madagascar	5.64	85	9	7.92	3.57	6.11	5.63	5.00	Hybrid regime
Malawi	5.50	87	10	6.08	4.29	5.00	6.25	5.88	Hybrid regime
Liberia	5.45	88	11	7.42	3.07	5.56	5.63	5.59	Hybrid regime

Fonte: Adaptado de *The EIU* (2020).

**ANEXO IV – Penetração da internet em Cabo Verde**

A comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde  
O Gabinete de Comunicação e Imagem

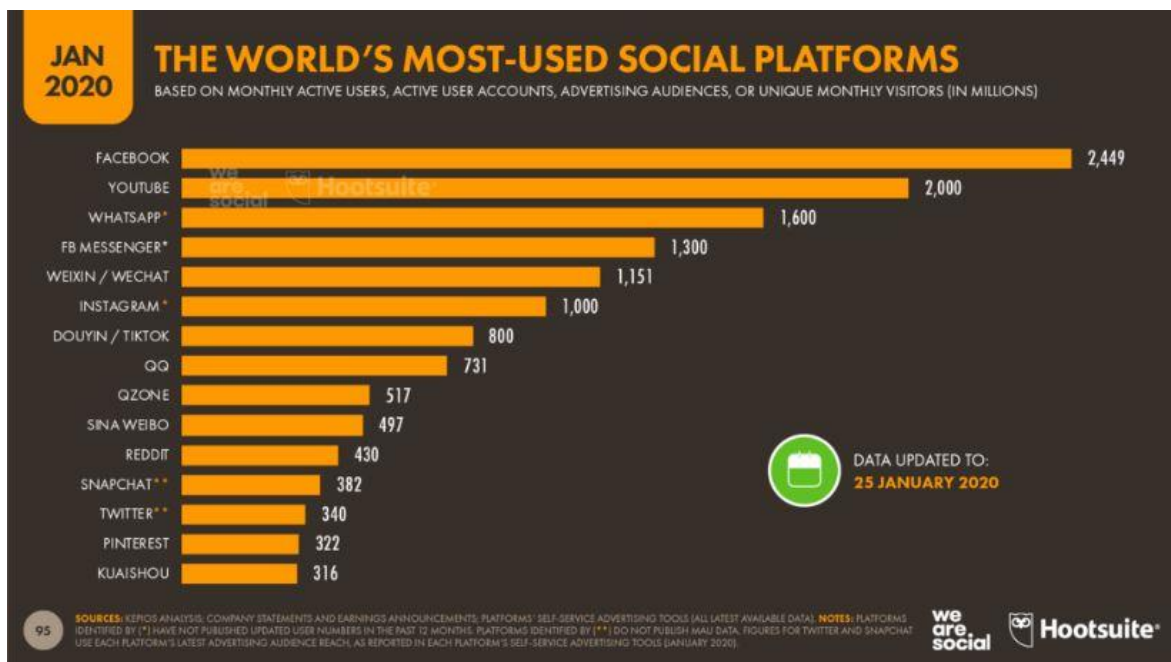
Figura 2- Penetração da rede de internet em Cabo Verde



Fonte: KEMP, DIGITAL, 2020.

**ANEXO V – Plataformas digitais mais utilizadas no mundo**

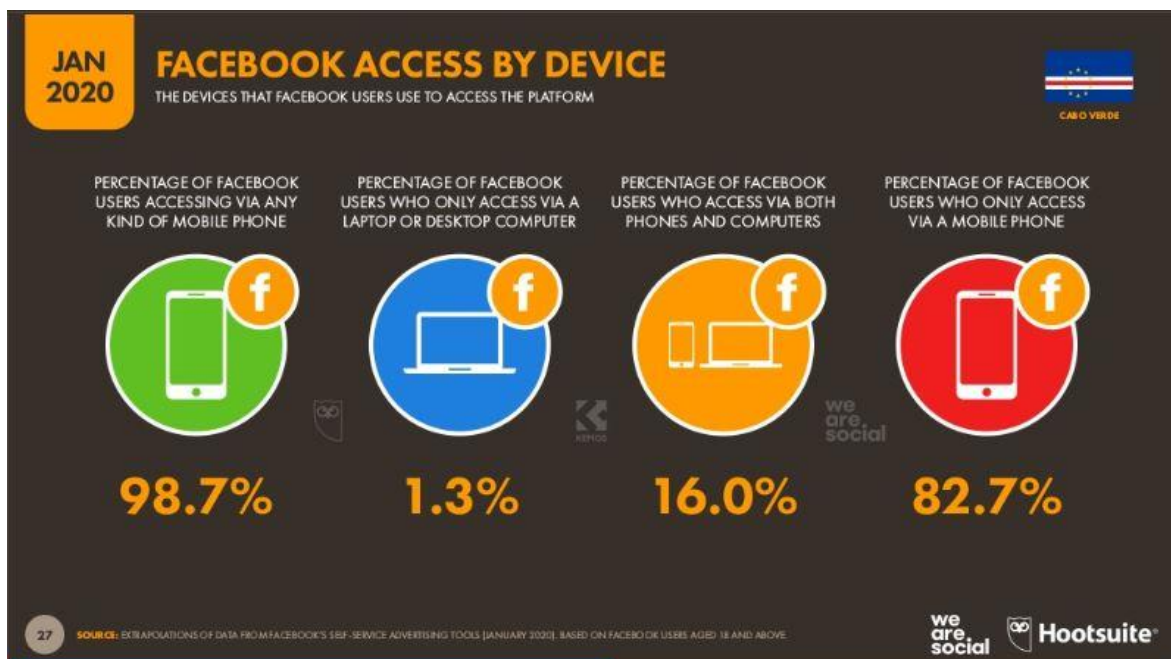
Figura 3- Plataformas digitais mais utilizadas no mundo



Fonte: KEMP, DIGITAL, 2020.

**ANEXO VI – Dispositivos mais utilizados no acesso ao Facebook em Cabo Verde**

Figura 4- Dispositivos mais utilizados no acesso ao *Facebook* em Cabo Verde



Fonte: KEMP, DIGITAL, 2020.

**ANEXO VII – Site da Polícia Nacional de Cabo Verde**

A comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde  
O Gabinete de Comunicação e Imagem

Figura 5- Site da Polícia Nacional de Cabo Verde



Fonte: POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE, 2020.

**ANEXO VIII – Sítio da Polícia Nacional de Cabo Verde no Facebook**

A comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde  
O Gabinete de Comunicação e Imagem

Figura 6- Sítio da Polícia Nacional de Cabo Verde no *Facebook*



Fonte: SÍTIO DA POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE NO FACEBOOK, 2020.

**ANEXO IX – Comunicado da Polícia Nacional de Cabo Verde**

Figura 7- Comunicado da Polícia Nacional de Cabo Verde

 **Ministério da Administração Interna**  
Agência Nacional da Polícia Nacional

**COMUNICADO**

**ASUNTO: Detenção em Flagrante Delito - Roubos nas Pessoas**

A Polícia Nacional, através do Comando Regional Santiago Sul e Maio deteve em flagrante delito três indivíduos, maiores de idade, todos do sexo masculino, no passado dia 18 de março, por voltas do 21 horas e 30 minutos, que, sob ameaça com armas brancas e de fogo, perpetraram três roubos (assaltos) nas pessoas, em simultâneo, nas localidades da várzea de Companhia “madjana” e Achadinha, tendo levado os telemóveis das vítimas, que acabaram por ser recuperados momento depois, com a rápida intervenção e diligências feitas por uma equipa da PN, acionada pelo Centro de Comando, através da Linha de Emergência 132.

A PN, comunica que aos três indivíduos detidos, depois de terem sido presentes às instâncias judiciais para o primeiro interrogatório, foram aplicadas medidas mais gravosas (Prisão Preventiva).

O Comande Regional de Santiago Sul e Maio, exorta a sociedade civil que continue firme no combate sem tréguas, a práticas de criminalidade e incivildades da Cidade da Praia.



Gabinete de Comunicação e Imagem da PN, aos 25 de Março de 2020.



Fonte: SÍTIO DA POLÍCIA NACIONAL DE CABO VERDE NO FACEBOOK, 2020.

**APÊNDICE 1 - Pedido de Autorização de entrevista à Polícia Nacional de Cabo Verde**

Apêndice 1



**A U T O R I Z A Ç Ã O**

**Emanuel Estaline Oliveira de Sousa Moreno**, Superintendente Geral e Diretor Nacional da Polícia Nacional de Cabo Verde vem, através desta, disponibilizar-se para conceder uma entrevista ao requerente, **Heldon Ronald Almeida Monteiro**, Agente de 1ª Classe da PN, Aspirante a Oficial de Polícia, a frequentar o 5º ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia – Mestrado Integrado em Ciências Policiais e Segurança Interna, no Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna de Portugal (ISCPSI) e, igualmente, autorizar, o supra citado Aspirante a proceder a entrevistas aos Senhores, Oficial de Ligação do MAI de Cabo Verde, junto da Embaixada de Cabo Verde em Portugal, Superintendente Julio César Melicio; Diretor do Gabinete do DN, Dr. José Henrique Moreno Mendes e da Agente de 1ª Classe da PN, Ana Paula Almeida, do Gabinete de Comunicação e Imagem da PN, no âmbito da realização da Dissertação de Mestrado, enquadrado, no contexto das Ciências Policiais e em consonância com as linhas de investigação definidas pelo ISCPSI.

Por ser verdade, a pedido do interessado, passou-se a presente autorização, válida para fins académicas, tendo o Aspirante comprometido a manter a confidencialidade dos dados recolhidos fora do âmbito da elaboração e discussão da dissertação e a cumprir a ética das regras relativas à realização de investigação científica.

Direção Nacional da Polícia Nacional, na Praia, aos 30 de abril de 2020.

O Diretor Nacional,

/ Emanuel Estaline Oliveira de Sousa Moreno /  
- Superintendente Geral -

**APÊNDICE 2 – Pedido de Autorização de entrevistas à Polícia de Segurança Pública**

A comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde  
O Gabinete de Comunicação e Imagem

Apêndice 2

**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)  
DNPSP Largo da Penha de França, N.1  
1199-010 LISBOA

Sua Referência:  
Sua Comunicação:  
Nossa Referência: 56/SECDE/2020  
Classificador: 080.01.10  
Processo: SECDE201900001ASP  
Data: 2020-02-07

*Integrado.*  
H. 02. 1120  
Hábilto Pinto Vieira  
Superintendente-Chefe

**Assunto: PEIDO 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. O Aspirante a Oficial de Polícia Heldon Ronald Almeida Monteiro irá realizar o seu estudo numa daquelas áreas científicas, subordinado ao tema "A Comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde: O Gabinete de Comunicação e Imagem", sob orientação científica do Prof. Doutor Eduardo Pereira Correia.
3. Deste modo, solicita-se a V.ª Ex.ª autorização para a realização de entrevistas aos seguintes elementos policiais da PSP, as quais poderão ser levadas a cabo de forma presencial ou via e-mail:
  - Exmo. Sr. Intendente Alexandre José Ferreira Alves Coimbra;
  - Exmo. Sr. Comissário João Humberto Vieira Moura.
4. Para o efeito, junto se anexa o guião de entrevista.
5. A obtenção da informação, e a necessidade da aplicação das entrevistas como do questionário, prende-se com o facto de vir a constituir um estudo essencial à elaboração da dissertação, sustentando o trabalho de investigação realizado.
6. Mais se informa V.ª Ex.ª de que o Aspirante a Oficial de Polícia Heldon Monteiro se compromete a utilizar os resultados obtidos apenas no âmbito da dissertação em questão.

O Diretor  
  
José Carlos Bastos Leitão  
Superintendente

R. 1.º do Mar, 175 1348-048 Lisboa Tel. 213613600 Fax. 213610535 www.iccp.pt |  
100042040.pt

147458  
Página 3/3

**APÊNDICE 3 – Guião de entrevista aplicada aos entrevistados da Polícia Nacional de Cabo Verde**

### Apêndice 3

A presente entrevista foi elaborada no âmbito de uma investigação para a dissertação de Mestrado no âmbito do Curso de Mestrado Integrado em ciências Policiais (CMICP). Esta investigação é orientada pelo Exmo. Sr. Prof. Doutor Eduardo Pereira Correia, tendo como orientando o Aspirante Heldon Monteiro e está subordinada ao tema “A Comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde – O Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional de Cabo Verde”. A mesma tem por objetivo analisar e tentar compreender como é desenvolvida a comunicação externa na Polícia Nacional de Cabo Verde através do Gabinete de Comunicação e Imagem.

O Aspirante a Oficial de Polícia Heldon Monteiro, compromete-se a manter a confidencialidade dos dados obtidos, bem como guarda-los em condições seguras de armazenamento, não autorizando a partilha com terceiros. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para os fins da investigação aqui mencionada.

#### Perfil do entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_

Função que desempenha na instituição: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ H. Literárias: \_\_\_\_\_

#### ENTREVISTA

**Questão 1.** O que esteve na base da criação do Gabinete de Comunicação e Imagem da PN (GCI-PN)?

**Questão 2.** Que tipo de instrumentos a Polícia Nacional (PN) utiliza para comunicar e informar o público externo?

**Questão 3.** Como considera as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) enquanto ferramenta de comunicação externa?

**Questão 4.** Como é desenvolvida a comunicação externa e quais as dificuldades para a concretizar?

**Questão 5.** Qual a sua análise ao GCI-PN no que tange à sua importância para prossecução da missão da PN?

**Questão 6.** Que importância atribui à internet como canal para efetuar a comunicação externa da PN?

**Questão 7.** Que perspetivas comunicacionais tem a PN tendo em conta a evolução constante das TIC, bem como a tentativa de acompanhamento por parte da instituição desta mesma evolução?

**Questão 8.** Na sua opinião, a internet é um perigo ou uma oportunidade para a PN ao nível de gestão da sua imagem?

**Questão 9.** Considera que a filosofia de Policia dialogante (*dialogue policing*) já é uma realidade na PN? Pode dar exemplos?

**Questão 10.** Que importância atribui a um departamento de comunicação e imagem de uma instituição pública como a Polícia no que tange a sua legitimidade?

**Questão 11.** Recentemente, na Cidade da Praia, foi realizada uma reunião alargada sobre a Segurança Urbana, com a participação de diversos órgãos com responsabilidades securitárias. Dessa reunião foram identificadas um conjunto de 14 medidas que deverão reforçar as ações de prevenção e reação, coordenação e cooperação e alterações legislativas, sendo a 12ª medida a melhoria da comunicação das forças policiais (PN e PJ) com a sociedade através dos medias e das redes sociais. De que forma a comunicação externa da PN poderá ser melhorada?

**Questão 12.** Da sua experiência profissional, que sugestões daria para melhorar o desempenho do GCI-PN, por forma a dinamizar a comunicação externa da instituição?

**Questão 13.** Que sugestões daria para melhorar o desempenho do GCI-PN, por forma a dinamizar a comunicação externa da PN?

**APÊNDICE 4 – Guião de entrevista aplicada aos entrevistados da Polícia de Segurança  
Pública**

#### Apêndice 4

A presente entrevista foi elaborada no âmbito de uma investigação para a dissertação de Mestrado no âmbito do Curso de Mestrado Integrado em ciências Policiais (CMICP). Esta investigação é orientada pelo Exmo. Sr. Prof. Doutor Eduardo Pereira Correia, tendo como orientando o Aspirante Heldon Monteiro e está subordinada ao tema “A Comunicação externa da Polícia Nacional de Cabo Verde – O Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional de Cabo Verde”. A mesma tem por objetivo analisar e tentar compreender como é desenvolvida a comunicação externa na Polícia Nacional de Cabo Verde através do Gabinete de Comunicação e Imagem.

O Aspirante a Oficial de Polícia Heldon Monteiro, compromete-se a manter a confidencialidade dos dados obtidos, bem como guarda-los em condições seguras de armazenamento, não autorizando a partilha com terceiros. Os dados recolhidos serão utilizados exclusivamente para os fins da investigação aqui mencionada.

#### Perfil do entrevistado

Nome: \_\_\_\_\_

Função que desempenha na instituição: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ H. Literárias: \_\_\_\_\_

#### ENTREVISTA

**Questão 1.** Que tipo de instrumentos a Polícia de Segurança Pública (PSP) utiliza para comunicar e informar com o público externo?

**Questão 2.** Como considera as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) enquanto ferramenta de comunicação e externa?

**Questão 3.** Que importância atribui a internet como mais um canal para efetuar a comunicação externa da PSP?

**Questão 4.** Quais são os objetivos da comunicação externa, como os alcançam e possuem algum normativo aprovado para a mesma?

**Questão 5.** Qual a estratégia de comunicação externa usada pela PSP? Quais as dificuldades para a concretizar?

**Questão 6.** Qual a sua análise ao Gabinete de Imagem e Relações Públicas da PSP no que tange a sua importância para prossecução da missão da instituição.

**Questão 7.** Na sua opinião, a internet é um perigo ou uma oportunidade para a PSP ao nível de gestão da sua imagem?

**Questão 8.** De que forma a comunicação externa da PSP poderá ser melhorada?

**Questão 9.** Considera que a filosofia de Policia dialogante (*dialogue policing*) já é uma realidade na PSP? Pode dar exemplos?

**Questão 10.** Da sua experiência profissional, que sugestões daria para melhorar o desempenho do Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional de Cabo Verde, por forma a dinamizar a comunicação externa da instituição?

**Apêndice 5 – Entrevista ao Superintendente da Polícia Nacional de Cabo Verde**

## Apêndice 5

### Perfil do entrevistado

Nome: Manuel António Alves

Função que desempenhou na instituição: Superintendente da PN na situação de reforma

Idade: 61 anos

Sexo: Masculino

H. Literárias: Mestre

### ENTREVISTA

**Questão 1.** Que tipo de instrumentos a Polícia Nacional (PN) utiliza para comunicar e informar o público externo?

*R: Para comunicar e informar o público externo a PN utiliza nota de imprensa; conferência de imprensa; entrevistas aos órgãos de comunicação social; Facebook e site institucional na internet; desdobráveis e panfletos.*

**Questão 2.** Como considera as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) enquanto ferramenta de comunicação externa?

*R: As TICs são ferramentas indispensáveis para a comunicação externa, porque abrangem um público amplo e diversificado, com rapidez, local, regional, nacional e global.*

**Questão 3.** Como é desenvolvida a comunicação externa e quais as dificuldades para a concretizar?

*R: Na polícia a comunicação externa tem sido reativa e um pouco deficiente, porque não obedece a um plano em que os objetivos, meta, estratégias e visão estejam delineados e projetados para garantir uma imagem institucional positiva e informar e formar a opinião pública em matéria da ordem, segurança e tranquilidade públicas, de forma proativa e sustentável.*

**Questão 4.** Qual a sua análise ao Gabinete de Comunicação e Imagem da PN (GCI-PN) no que tange à sua importância para prossecução da missão da PN?

*R: O Gabinete de Comunicação e Imagem da PN é tecnicamente deficitária e extremamente dependente de interferências inadequadas das hierarquias com déficit de formação em técnicas de comunicação, funcionando para agradar quem manda e não*

*para satisfazer as necessidades da comunicação institucional que deveriam estar enquadradas num plano de marketing com custos e ganhos calculados.*

**Questão 5.** Que importância atribui à internet como canal para efetuar a comunicação externa da PN?

*R: A internet é um canal de comunicação imprescindível para a PN efetivar a comunicação externa, dado a extensão e a profundidade do público que permite alcançar, se for devidamente utilizada.*

**Questão 6.** Recentemente, na Cidade da Praia, foi realizada uma reunião alargada sobre a Segurança Urbana, com a participação de diversos órgãos com responsabilidades securitárias. Dessa reunião foram identificadas um conjunto de 14 medidas que deverão reforçar as ações de prevenção e reação, coordenação e cooperação e alterações legislativas, sendo a 12ª medida a melhoria da comunicação das forças policiais (PN e PJ) com a sociedade através dos medias e das redes sociais. De que forma a comunicação externa da PN poderá ser melhorada?

*R: A comunicação externa da PN poderá ser melhorada mediante a adoção de um plano de marketing que absorve um plano de comunicação com objetivos e estratégias claras, tendo uma visão de futuro que reforça a confiança das comunidades na policia como serviço público, baseado em custos calculados e sustentáveis. Para além disso, deve-se dar uma formação complementar aos dirigentes e chefias sobre técnicas de comunicação, de modo a estarem mais bem preparados para aplicar o plano de comunicação, indicando sempre um porta-voz nas unidades operacionais para atender e responder as demandas da comunicação social.*

**Questão 7.** Que perspetivas comunicacionais tem a PN tendo em conta a evolução constante das TIC, bem como a tentativa de acompanhamento por parte da instituição desta mesma evolução?

*R: As perspetivas comunicacionais serão de melhoria continua, tanto do ponto de vista material como humano, sabendo que tudo se encontra num processo evolutivo, adaptado a um sistema social cada vez mais dinâmico e aberto, da qual a PN é parte indissociável.*

**Questão 8.** Na sua opinião, a internet é um perigo ou uma oportunidade para a PN ao nível de gestão da sua imagem?

*R: A internet é uma oportunidade com múltiplas vantagens para alavancar uma imagem positiva da PN, porque permite estabelecer uma comunicação eficiente e eficaz, no tempo e no espaço, abrangendo públicos incalculáveis. O perigo poderá estar na sua má utilização, veiculando mensagens mal elaboradas, divulgando dados duvidosos, extemporâneos e irreais.*

**Questão 9.** Considera que a filosofia de Polícia dialogante (*dialogue policing*) já é uma realidade na PN? Pode dar exemplos?

*R: Infelizmente, ainda a filosofia de polícia dialogante (*dialogue policing*) não é uma realidade da PN porque, para que assim fosse, teria de ser dialogante internamente e, a partir de uma cultura dialógica interna, promover o diálogo a todos os níveis, tanto internos como externos, baseado numa relação de confiança e respeito recíproco e não no medo exacerbado do chefe.*

**Questão 10.** Que sugestões daria para melhorar o desempenho do Gabinete de Comunicação e Imagem da PN, por forma a dinamizar a comunicação externa da Polícia Nacional?

*R: 1º - Estabelecer um plano de marketing da PN que contempla um plano de comunicação com o seu orçamento, para privilegiar a comunicação tanto para o público interno como para o público externo, elaborado com ampla participação desses públicos; 2º - Evitar a interferência e a censura das cadeias hierárquicas na implementação das técnicas de comunicação; 3º - Esse plano deve ser flexível e sujeito a revisão na sua execução; 4º - Dar uma formação complementar em técnicas de comunicação aos oficiais designados para servir de porta-voz, de modo a desempenharem esse papel com mais eficiência comunicacional; 5º - Elegar a comunicação externa como uma ação proativa e não reativa, devendo a PN ser uma instituição que promove a comunicação de forma livre e confiante.*

**Apêndice 6 – Entrevista ao Intendente da Polícia de Segurança Pública**

## Apêndice 6

### Perfil do entrevistado

Nome: Alexandre José Ferreira Alves Coimbra

Função que desempenha na instituição: Intendente. Atualmente presta funções como Chefe do Gabinete do Secretário de Estado Adjunto e da Administração Interna no Ministério da Administração Interna

Idade: 50

Sexo: Masculino

H. Literárias: Licenciatura em Ciências Policiais / Auditor de Defesa Nacional / Pós-Graduado em Gestão Estratégica da Comunicação.

### ENTREVISTA

**Questão 1.** Que tipo de instrumentos a Polícia de Segurança Pública (PSP) utiliza para comunicar e informar com o público externo?

*R: Para a comunicação externa a PSP utiliza, primordialmente, os Órgãos de Comunicação Social (televisão/jornais/revistas) e as redes sociais (Facebook, Instagram e Twitter).*

**Questão 2.** Como considera as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) enquanto ferramenta de comunicação e externa?

*R: São fundamentais. Diria mesmo que já não pode existir comunicação institucional, eficaz e eficiente, sem o recurso às TIC. Estas ferramentas permitem uma gestão organizada e célere com os públicos-alvo. Permitem, também, analisarmos o impacto que as nossas mensagens têm. Tudo isto, torna o domínio da comunicação mais profissional.*

**Questão 3.** Que importância atribui a internet como mais um canal para efetuar a comunicação externa da PSP?

*R: A internet faz parte da nossa vida, pessoal e profissional. A internet não é um canal mas sim "o" canal privilegiado para estabelecermos uma estratégia profissional e rigorosa de comunicação na PSP. Não pode existir, hoje em dia, comunicação sem a Internet. A "rede" é que permite criarmos os laços e gerirmos as aplicações com que trabalhamos no mundo da comunicação. Por exemplo, o "streaming" será o futuro, vai*

*ultrapassar a televisão e outros meios de comunicação. E o "streaming" só funciona com a Internet. Penso que está tudo dito.*

**Questão 4.** Quais são os objetivos da comunicação externa, como os alcançam e possuem algum normativo aprovado para a mesma?

*R: A PSP tem uma diretiva de comunicação, já antiga, mas que se encontra ainda em vigor. Nessa diretiva estabelecem-se os princípios e as políticas de comunicação da instituição. Terá que ser revista e estava a ser revista quando estava nas Relações Públicas. Penso que o atual diretor irá trabalhar nesse documento.*

*Os objetivos da comunicação estão estabelecidos nesse documento: acima de tudo, atingir os públicos-alvo e os stakeholders da PSP, fornecendo-lhes informação transparente e atualizada sobre as missões, organização e funcionamento da instituição. Manter os órgãos de comunicação social (OCS), a opinião pública, os cidadãos e os funcionários da polícia atualizados e esclarecidos sobre o que se passa na Polícia é o principal objetivo.*

**Questão 5.** Qual a estratégia de comunicação externa usada pela PSP? Quais as dificuldades para a concretizar?

*R: A estratégia passa muito pela presença assídua nos OCS, nas respostas céleres às solicitações dos OCS e demais entidades e/ou cidadãos e uma permanência quase omnipresente nas redes sociais. As dificuldades passam muito pela gestão da agência mediática e de interesses de outras instituições/entidades, externas e internas, ou OCS que, muitas das vezes, são antagónicos dos interesses da PSP enquanto organização. Tem de se criar uma rede de confiança entre os jornalistas e outras entidades permanentes nas redes sociais, para que possamos definir conteúdos transparentes e rigorosos, sempre no sentido de valorizar a imagem institucional.*

**Questão 6.** Qual a sua análise ao Gabinete de Imagem e Relações Públicas da PSP no que tange a sua importância para prossecução da missão da instituição.

*R: É tão importante como o departamento de Operações, o departamento de Comunicações ou o departamento de Logística. É uma área fulcral da instituição, que faz parte da sua organização, sendo a sua missão das mais importantes no contexto da preservação e valorização da imagem institucional.*

**Questão 7.** Na sua opinião, a internet é um perigo ou uma oportunidade para a PSP ao nível de gestão da sua imagem?

*R: A Internet faz parte das ferramentas de comunicação da instituição. Já nem considero uma "oportunidade", mas sim um meio omnipresente no funcionamento da instituição. Tão importante como uma viatura, uma esquadra ou uma arma.*

**Questão 8.** De que forma a comunicação externa da PSP poderá ser melhorada?

*R: Tem havido muito investimento nos últimos anos, mas será necessário uma continuidade de investimento material, de infraestruturas e tecnológico nas forças de segurança. Acima de tudo, julgo que o mais importante será "profissionalizar" os elementos que trabalham diariamente na área da Comunicação da PSP, seja ao nível da Direção Nacional, seja ao nível dos Comandos. Temos que apostar na formação do nosso pessoal nesta área e depois investir também no relacionamento externo, com OCS e outras entidades, como Universidades, Polícias estrangeiras, etc.*

**Questão 9.** Considera que a filosofia de Polícia dialogante (*dialogue policing*) já é uma realidade na PSP? Pode dar exemplos?

*R: Sim, sem dúvida. É uma realidade. A PSP está em todos os "cantos" dos meios de comunicação. É a instituição pública que tem mais "seguidores" no Facebook em Portugal, por exemplo. Tem estado em todas as frentes da comunicação televisiva, nesta fase do combate à Pandemia do COVID 19. Aliás, o novo Diretor Nacional definiu uma estratégia para a PSP assente em 5 eixos estratégicos. Um deles é o reforço da imagem institucional, que passa muito pela comunicação, interna e externa.*

**Questão 10.** Que importância atribui a um departamento de comunicação e imagem de uma instituição pública como a Polícia no que tange a sua legitimidade?

*R: Um departamento de comunicação na Polícia, como já referi, é fulcral. Faz parte integrante da sua organização e deve ter uma dependência direta do dirigente máximo da Instituição, pois é o Diretor Nacional que define a política de comunicação na Instituição.*

*Naturalmente que, uma comunicação transparente, imparcial e rigorosa, apanágio da PSP, cumpre com o objetivo de transmitir a imagem de uma polícia profissional, que assenta a sua missão dentro da legitimidade e legalidade.*

**Questão 11.** Da sua experiência profissional, que sugestões daria para melhorar o desempenho do Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional de Cabo Verde, por forma a dinamizar a comunicação externa da instituição?

*R: Como já mencionei anteriormente, reforço que, seja para a Polícia Nacional de Cabo Verde, seja para a PSP portuguesa, deve haver um investimento nas novas tecnologias e na formação e profissionalização dos elementos que trabalham nesta área.*

**Apêndice 7 – Entrevista a Agente da 1ª Classe da Polícia Nacional de Cabo Verde**

## Apêndice 7

### Perfil do entrevistado

Nome: Ana Paula Almeida dos Santos

Função que desempenha na instituição: Editora de imagem no GCI-PN-CV

Idade: 38

Sexo: Feminino

H. Literárias: Licenciada em Ciências Multimédias.

### ENTREVISTA

**Questão 1.** O que esteve na base da criação do Gabinete de Comunicação e Imagem da PN (GCI-PN)?

*R: Penso que foi para ter mais comunicação interna como externa dentro da instituição.*

**Questão 2.** Que tipo de instrumentos a Polícia Nacional (PN) utiliza para comunicar e informar o público externo?

*R: A Polícia Nacional utiliza para comunicar com o público externo a página do facebook da instituição e o site da PN e também por via de comunicação social com radio, televisão e jornais.*

**Questão 3.** Como considera as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) enquanto ferramenta de comunicação externa?

*R: Considero como uma ferramenta poderosa, nos vivemos no mundo das tecnologias, com um avanço estrondosa na informação e partilha, para podermos interagir com a sociedade e sentirmos que estamos integrados e fazemos parte dela, o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) revelou-se indispensável.*

**Questão 4.** Como é desenvolvida a comunicação externa e quais as dificuldades para a concretizar?

*R: A comunicação externa é desenvolvida na recolha de informação, diálogo com a comunicação social local tais, como jornais existentes no país e os ditos caso de policia. A instituição possui um site próprio onde divulga a editoria conhecida como Casos de Polícia, e tem uma página própria, que é atualizada constantemente além de apresentar as notícias do impresso para os leitores. A maior dificuldade encontrada é quando acontece alguma atuação por parte da policia que considerado fora do normal pela*

*opinião do publica, em que essa noticia se torna a manchete do jornal onde o publico avalia de forma deferente as informações recolhidas e opinam de maneira grosseira.*

**Questão 5.** Qual a sua análise ao GCI-PN no que tange à sua importância para prossecução da missão da PN?

*R: tenho uma análise positivo no que tange a GCI-PN, o gabinete tem um papel importante na divulgação e difusão das informações da PN, mostrar o papel, a missão da PN como servidor da comunidade.*

**Questão 6.** Que importância atribui à internet como canal para efetuar a comunicação externa da PN?

*R: A Internet é uma ferramenta indispensável para a comunicação, sabemos que hoje sem internet a comunicação torna-se difícil.*

**Questão 7.** Que perspectivas comunicacionais tem a PN tendo em conta a evolução constante das TIC, bem como a tentativa de acompanhamento por parte da instituição desta mesma evolução?

*R: vivemos em constante transformação para acompanharmos a evolução tenho que seguir a modernização das coisas, para que ela possa fazer parte da nossa organização afim de contribuiram para melhoria do serviço.*

**Questão 8.** Na sua opinião, a internet é um perigo ou uma oportunidade para a PN ao nível de gestão da sua imagem?

*R: A internet é só uma ferramenta que deve ser usada pelo bem da instituição eu acho que é uma oportunidade para PN.*

**Questão 9.** Considera que a filosofia de Policia dialogante (*dialogue policing*) já é uma realidade na PN? Pode dar exemplos?

*R: sim só para dar um exemplo antigamente a policia não dava muito ouvidos aos seus agentes, mas, agora os agentes são ouvidos participam nas reuniões com os dirigentes expõem suas ideias e não só poem em prática e são apoiados pelas iniciativas.*

**Questão 10.** Que importância atribui a um departamento de comunicação e imagem de uma instituição pública como a Polícia no que tange a sua legitimidade?

*R: atribua um departamento de muita importância, devido a sua missão na sociedade e não só, a constante presença na mídia colocou a comunicação e imagem da instituição na posição de questão estratégico para a Polícia. Ao longo dos anos, a preocupação em como manter um diálogo com a imprensa, o público externo e o interno tomou importância dentro da Corporação, no que tange a sua legitimidade esta atenção é corporificada na presença de uma seção voltada especificamente para tratar dos assuntos relativos à comunicação, acrescentando-se o aspecto da ligação direta deste setor ao Comando-Geral da instituição, assim como outros comandos e esquadras e centro de formação.*

**Questão 11.** Recentemente, na Cidade da Praia, foi realizada uma reunião alargada sobre a Segurança Urbana, com a participação de diversos órgãos com responsabilidades securitárias. Dessa reunião foram identificadas um conjunto de 14 medidas que deverão reforçar as ações de prevenção e reação, coordenação e cooperação e alterações legislativas, sendo a 12ª medida a melhoria da comunicação das forças policiais (PN e PJ) com a sociedade através dos medias e das redes sociais. De que forma a comunicação externa da PN poderá ser melhorada?

*R: a comunicação poderá ser melhorada de seguinte forma ter mais engajamento entre a polícia e a sociedade, o diálogo com a comunidade local, ser uma polícia mais comunicativa, mais humana, uma polícia moderna materializando a filosofia de polícia de proximidade*

**Questão 12.** Da sua experiência profissional, que sugestões daria para melhorar o desempenho do GCI-PN, por forma a dinamizar a comunicação externa da instituição?

*R: da minha forma de pensar é ser mais rápido na comunicação mais preciso e na divulgação das notícias e outras atividades da instituição, isso é na própria pagina da instituição antes de ser vinculadas pelas outras meios de comunicação, as descrições de ocorrências policiais como apreensão de drogas em uma comunidade ou prisões após confronto com disparos de arma de fogo, balanço de operações rotineiras ou apenas a confirmação de que elas estão ocorrendo em um ponto da cidade, os detalhes sobre homicídios, todas essas informações são repassadas pelas próprias instituições policiais para a imprensa antes de serem publicadas.*

**Apêndice 8 – Entrevista ao Superintendente da Polícia Nacional de Cabo Verde**

## Apêndice 8

### Perfil do entrevistado

Nome: Júlio César da Cruz Melício

Função que desempenha na instituição: Oficial de Ligação do MAI junto a Embaixada de Cabo Verde em Portugal

Idade: 56

Sexo: Masculino

H. Literárias: Licenciado

### ENTREVISTA

**Questão 1.** O que esteve na base da criação do Gabinete de Comunicação e Imagem da PN (GCI-PN)?

*R: A POP acompanhou o processo de transição política em Cabo Verde que culminou nas primeiras eleições multipartidárias em 1991.*

*No entanto, a POP trazia consigo, aos olhos de algumas pessoas, a sua ligação a um sistema político caracterizado pelo monopartidarismo e a uma determinada forma de se relacionar com a sociedade. Havia a necessidade de dar um novo rumo e orientação à POP, mais concretamente, na sua imagem pública. Dai a necessidade de se criar um gabinete de imagem e comunicação que teve a sua génese em 1999, mas sem correspondência na orgânica na PN. Tinha-se como preocupação fazer chegar à comunidade a ideia de uma nova polícia, e a partir daqui projetou-se duas formas de comunicação, uma interna, dirigida ao pessoal da polícia no sentido de os orientar nesse sentido, ou seja uma polícia comunitária e ao serviço da comunidade, e outra externa que tinha como alvo a comunidade que se pretendia sensibilizar de que a polícia estava ao seu serviço. Com o tempo este gabinete veio a ganhar o seu próprio espaço na orgânica da Polícia (citar o ano em que foi criado formalmente), já numa nova estrutura policial que passou a ser denominada de PN (citar lei e ano de criação) onde a preocupação se centrava na reforma do setor da segurança.*

**Questão 2.** Que tipo de instrumentos a Polícia Nacional (PN) utiliza para comunicar e informar o público externo?

*R: Se inicialmente a intenção era fazer com que as pessoas vissem a polícia como uma estrutura nova de um Estado de Direito Democrático, e onde predominava a*

*comunicação escrita através de flyers que a própria polícia produzia com um assessor de comunicação avançado, e passado esta fase, a preocupação centrou-se na necessidade da polícia comunicar de forma proactiva e direta com a comunidade, numa altura em que a criminalidade estava a crescer em Cabo Verde e sobretudo na cidade da Praia e onde era necessário transmitir às pessoas um sentimento de segurança e mostrar que a PN estava a fazer o seu trabalho de garantir a segurança das pessoas e fazer reduzir o sentimento de insegurança na comunidade. O principal meio de comunicação passou a ser a televisão (pública e privada), a rádio e internet através do site da PN, onde não só dava conta das ações operacionais que desencadeava na prevenção e combate ao crime, mas também dos dados estatísticos da criminalidade por regiões e setores.*

**Questão 3.** Como considera as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) enquanto ferramenta de comunicação externa?

*R: Hoje em dia é de suma importância o uso das TIC enquanto ferramenta de comunicação numa sociedade moderna que é uma sociedade da informação e do conhecimento, e neste capítulo a PN não podia perder este "comboio" de modo a ajustar-se a esta nova realidade estruturante. E a PN soube adaptar-se corretamente a esta realidade virtual usando as TIC como ferramenta essencial de comunicação externa de modo a fazer chegar à comunidade, em tempo útil e oportuno, tudo o que tem feito em prol da segurança e ordem públicas, o que se reputa de eficiência na comunicação cujos conteúdos devem ser sobretudo eficazes nos seus objetivos.*

**Questão 4.** Como é desenvolvida a comunicação externa e quais as dificuldades para a concretizar?

*R: Não tenho elementos para dar uma opinião válida.*

**Questão 5.** Qual a sua análise ao GCI-PN no que tange à sua importância para prossecução da missão da PN?

*R: A PN tem uma vasta missão que lhe advém das normas constitucionais e legais em vigor, nomeadamente, defender a legalidade democrática, prevenir a criminalidade e garantir a segurança interna, a tranquilidade pública e o exercício dos direitos dos cidadãos. E no cumprimento deste dever tem encarado o GCI-PN, como um*

*departamento estratégico de comunicação para a prossecução destes objetivos, e sobretudo, para fazer com que a comunidade se sinta em segurança.*

*Hoje em dia a comunicação é marketing e a PN tem na segurança o seu core business, e e na comunidade o seu cliente. E para atingir os seus propósitos neste domínio tem de compreender as motivações e as incertezas da comunidade, lidar com estes desassossegos o que pressupõe uma boa estratégia de comunicação por parte dos profissionais que trabalham no GCI-PN que devem antecipadamente compreendê-los e validá-los para que depois possa comunicar corretamente e fazer passar a mensagem.*

**Questão 6.** Que importância atribui à internet como canal para efetuar a comunicação externa da PN?

*R: A PN na sua missão de prevenir o crime deve também ser uma polícia de proximidade, de contato permanente com as comunidades para agir proactivamente perante as situações diversas com que se depara nessas mesmas comunidades utilizando todas as formas e meios de comunicação possível, o que pressupõe o uso da internet, recorrendo às redes sociais informais, o que não invalida o uso permanente do seu meio de comunicação formal que é o site da PN.*

*Mas se quiser ser intenso na sua comunicação o uso das redes sociais-internet é imprescindível na sua estratégia de comunicação e imagem que quer fazer chegar às comunidades, porque é mais rápida e de maior interatividade e que pode gerar a tal pareceria que se quer com as comunidades para a prevenção do crime.*

**Questão 7.** Que perspectivas comunicacionais tem a PN tendo em conta a evolução constante das TIC, bem como a tentativa de acompanhamento por parte da instituição desta mesma evolução?

*R: Não tenho informações para dar uma opinião válida.*

**Questão 8.** Na sua opinião, a internet é um perigo ou uma oportunidade para a PN ao nível de gestão da sua imagem?

*R: A PN não pode fugir à realidade dos dias que correm sob pena de ser ultrapassado pelos acontecimentos, pelo que deve continuar a investir na sua comunicação externa seja através dos medias seja nas redes sociais com todos os perigos que pode representar uma comunicação séria e responsável através destes canais de comunicação difusos como é a internet, mas é inegável que são novas formas de*

*relação e comunicação que devem ser maximizadas pela polícia de forma equilibrada para não criar ambientes tóxicos na comunicação que podem ser prejudiciais à boa comunicação.*

**Questão 9.** Considera que a filosofia de Polícia dialogante (dialogue policing) já é uma realidade na PN? Pode dar exemplos?

*R: Nos últimos anos, os resultados da prevenção e do combate à criminalidade, sobretudo, na Cidade da Praia, têm demonstrado a pouca eficácia das "estratégias" tradicionais de abordagem ao crime.*

*A necessidade de procurar novos paradigmas de organização e intervenção policial interpela a essa filosofia de Polícia dialogante (dialogue policing) mas que, no entanto, apesar de exaltada nos discursos pouco efeito prático tem tido, porque nunca tem sido opção estruturante para a resolução de boa parte dos problemas do crime que têm assolado o País, e em especial a capital do País.*

*A filosofia de polícia dialogante deve ser a centralidade deste novo paradigma que se ampara numa doutrina e estratégia organizacional com novas formas de proximidade e visibilidade da PN no relacionamento com o cidadão e a comunidade, em que toda e qualquer intervenção dos diferentes atores sociais deve-se caracterizar pela colaboração mútua e parceria constante, até para desconstruir a imagem de uma polícia distante e pouco dialogante.*

*A atual conjuntura social se ancora em diálogos permanentes na sociedade onde despontam, como já referido, as redes sociais, uma via de diálogo virtual que deve ser reforçada com um diálogo de proximidade, de visibilidade, de contato direto com as pessoas da comunidade e transversalmente com outros atores, ou seja, uma comunicação interativa.*

**Questão 10.** Que importância atribui a um departamento de comunicação e imagem de uma instituição pública como a Polícia no que tange a sua legitimidade?

*R: A comunicação está presente em todos os momentos da vida em sociedade, seja nos contatos informais ou formais, e a PN não fugirá à regra, porque tudo o que se faz é através da comunicação que pode ser boa ou má. Se for má os atalhos serão muitos e os objetivos mais difíceis de cumprir e se for boa os objetivos serão mais facilmente atingidos.*

*Um dos maiores deficits que enferma os aparelhos administrativos do Estado reside na má comunicação ou na falta dela, e a PN que pretende ter uma relação de proximidade com a comunidade deve apostar na comunicação como ferramenta estratégica ao seu serviço, mas para tal é importante dotar-se de um Gabinete de Comunicação e Imagem forte, com profissionais que entendem do assunto e capacitados para o efeito, que conhecem o problema e os objetivos da policia e sabem como fazer chegar a mensagem sem ruídos aos publicos alvos para influenciar o sentimento de segurança.*

*A legitimidade deste Gabinete da Policia advém-lhe da missão da PN, porque se formos a comparar, cito um exemplo que é um médico que comunica ao paciente o seu problema porque o paciente aguarda e exige essa informação que lhe diz respeito para saber se nada tem ou se tem algo, o que os dois lados devem fazer para atingir a cura. Pois a policia o cidadão também exige que lhe informe da situação criminal e as medidas que tem estado a tomar para saber se tudo está sob controlo ou se não está o que ambas as partes devem fazer para que a situação volte à normalidade. E aqui reside a legitimidade da comunicação institucional que deve ser partilhada.*

**Questão 11.** Recentemente, na Cidade da Praia, foi realizada uma reunião alargada sobre a Segurança Urbana, com a participação de diversos órgãos com responsabilidades securitárias. Dessa reunião foram identificadas um conjunto de 14 medidas que deverão reforçar as ações de prevenção e reação, coordenação e cooperação e alterações legislativas, sendo a 12ª medida a melhoria da comunicação das forças policiais (PN e PJ) com a sociedade através dos medias e das redes sociais. De que forma a comunicação externa da PN poderá ser melhorada?

**R:** Não tenho elementos do estágio atual de funcionamento do GCI-PN para emitir uma opinião válida.

**Questão 12.** Da sua experiência profissional, que sugestões daria para melhorar o desempenho do GCI-PN, por forma a dinamizar a comunicação externa da instituição?

*R: Não tendo muita experiencia neste dominio, mas enquanto dirigente da PN devo realçar três eixos fundamentais para dinamizar a comunicação externa:*

*Primeiro: é necessário ter uma efetiva relação de proximidade com o seu publico alvo, seja jovens, seja idosos, seja vitimas de violência doméstica, sejam outros, porque o que se pretende é estabelecer a tal relação de confiança entre os cidadãos e a policia que*

*venha a permitir que haja um diálogo fluido entre eles, mediante troca de informações com um único objetivo de garantir um clima de segurança e bem estar às comunidades. Segundo: a comunicação deve revestir um caráter informal, direto e humanizado de modo a transmitir a ideia de estarmos a ter uma comunicação interpares, sem o distanciamento social que outrora caracterizara a ação da polícia junto das comunidades.*

*Terceiro: Continuar a investir forte na comunicação através das redes sociais, com os filtros que se impõem, e fundamentalmente uma comunicação orientada e assertiva aos ativos, porque o que se pretende é conseguir que haja uma mudança de comportamentos das pessoas neste contexto da segurança pública.*

**Apêndice 9 – Entrevista ao Comissário da Polícia de Segurança Pública**

## Apêndice 9

### Perfil do entrevistado

Nome: João Humberto Vieira Moura

Função que desempenha na instituição: RP e gestor de redes sociais

Idade: 35

Sexo: Masculino

H. Literárias: Mestre em Ciências Policiais

### ENTREVISTA

**Questão 1.** Que tipo de instrumentos a Polícia de Segurança Pública (PSP) utiliza para comunicar e informar com o público externo?

*R: Utilizamos diversos instrumentos tentando abarcar o máximo possível de idades e públicos-alvo. Desde logo através do site [www.psp.pt](http://www.psp.pt), recentemente remodelado para obedecer aos modernos padrões de exigência, interatividade e necessidade de informar. As redes sociais são também uma importante aposta: temos Facebook, Instagram e YouTube. O Twitter existe mas replica os conteúdos do Facebook automaticamente. Na parte dos media tradicionais temos diversos mecanismos que estimulamos, desde a entrevista, à simples declaração, à conferência de imprensa e apostamos numa boa relação institucional com os jornalistas para que a máquina mediática possa servir de alavanca para as mensagens de massas de pretendemos transmitir. Um "sonho" ideal seria termos um canal próprio de corporate TV onde a sociedade em geral pudesse assistir a conteúdos da PSP na televisão.*

**Questão 2.** Como considera as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) enquanto ferramenta de comunicação e externa?

*As TIC são fundamentais na disseminação de comunicação externa, pois a democratização do seu uso é massiva e exponencial. Se não vejamos alguns dados: em 2019 segundo o Barómetro Internet o número de pessoas que utilizam internet em Portugal situa-se nos 72% dos residentes no continente com 15 ou mais anos, registando-se um aumento de users em todas as plataformas, com especial ênfase no mobile phone e PC. Outro dado importante é o crescimento massivo de redes sociais como o Instagram e o TikTok, principalmente em adolescentes e jovens adultos, acompanhando o crescimento do uso de smartphones. Digamos que adaptando o estilo da comunicação, com uma presença relevante e específica em cada uma das plataformas, as TIC podem ser o aliado*

*ideal para uma boa estratégia de comunicação pois ajudam a que as mensagens cheguem com eficácia e muitas vezes em tempo real ao mesmo tempo que valorizam as fontes oficiais da instituição e combatem a desinformação.*

**Questão 3.** Que importância atribui a internet como mais um canal para efetuar a comunicação externa da PSP?

*Importância fundamental e dando o exemplo da pandemia mundial que estamos a atravessar, a Internet tem sido o meio fundamental para comunicar aos cidadãos conselhos, medidas, esclarecimentos quanto ao estado de emergência, entre outros. Vemos que nas redes sociais a PSP muitas vezes faz o "teaser" para os cidadãos irem inteirar-se de informação presente no site oficial ou documentos oficiais emanados pelo Governo/Ministério de Administração Interna e legislação atinente a este estado de exceção. Também tem utilizado a Internet para anunciar conferências de imprensa a decorrer em direto com a presença da PSP e que podem ser acompanhadas online, sessões de esclarecimento em tempo real nas redes sociais, publicações informativas, etc. Outra grande vantagem é a possibilidade de através das redes sociais os cidadão poderem colocar dúvidas via mensagem privada sobre qualquer assunto da nossa competência. Esta possibilidade de "falar online e em tempo real com a Polícia" é fundamental nos dias de hoje se queremos transparência, informação, modernidade e proximidade. Estamos em abril de 2020 e constato que nas redes sociais da PSP o conteúdo mais partilhado (milhares de vezes) é um post que esclarece que tipo de documentos a pessoa terá de ser portadora a nível pessoal e a nível da entidade patronal nesta Páscoa. Através das redes sociais e graças à Internet está a ser massivamente partilhado, sendo assunto de interesse público. A importância da Internet é tal que hoje em dia constata-se que os media tradicionais vão buscar os seus conteúdos à Internet (muito mais rápida, ávida, ágil e em tempo real).*

**Questão 4.** Quais são os objetivos da comunicação externa, como os alcançam e possuem algum normativo aprovado para a mesma?

*Há diversos objetivos, desde logo plasmados nas Grandes Orientações Estratégicas 2017 – 2020. Digamos que não só decorrentes deste documento, mas na nossa própria génese há alguns fatores essenciais nos nossos valores e que têm de ser alcançados e comunicados: prevenção e proximidade. Se a isto juntarmos a necessidade de informar (e o próprio direito à informação), a sociedade pós-moderna em que vivemos (por muitos*

*apelidada de Era da Informação), a necessidade de reforçar a autoridade das nossas fontes oficiais, a necessidade de legitimar a ação policial e o combate à desinformação e fake news temos reunidos os principais fatores que nos levam a apostar numa forte e credível comunicação externa. Temos nas GOE 2017-2020 e em alguns documentos internos estes objetivos, tentando sempre apostar numa comunicação próxima, que estimule a confiança dos nossos cidadãos na sua Polícia, transparente, ágil e moderna.*

**Questão 5.** Qual a estratégia de comunicação externa usada pela PSP? Quais as dificuldades para a concretizar?

*R: A comunicação externa da PSP aposta fundamentalmente num "mix" de informação, transparência, solenidade, criatividade, algum humor e proximidade. Com a missão hercúlea que reside nestas duas grandes dificuldades: estamos nos grandes centros urbanos, ou seja, a grande fatia da população residente e flutuante encontra-se na nossa área (escolas e universidades incluídas) logo a maior parte da criminalidade tem lugar na nossa área e também pela multiplicidade de ameaças que existem temos de comunicar para todos os públicos alvo: desde as crianças à terceira e quarta idade, o que não é fácil pois temos de adaptar bastante os conteúdos que queremos transmitir. Ora, comunicar mensagens e campanhas de segurança torna-se ainda mais desafiante porque em Portugal temos um "estilo" de comunicação social culturalmente latina, ou seja, que tende para o sensacionalismo e tende a dar muito mais destaque a situações pontuais negativas do que a situações habituais positivas da atuação diária da PSP (que são a esmagadora maioria). Juntando a disseminação de notícias falsas e o constante escrutinar da sociedade à atuação da PSP, temos aqui reunidas as principais dificuldades em levar a bom porto uma estratégia de comunicação externa. Há outro grande fator de risco: hoje em dia tendo em conta a disseminação de smartphones e tablets toda a qualquer atuação policial, da mais simples à mais complexa, terá grande probabilidade de estar a ser filmada seja pelos media ou pelo cidadão comum. Se esse cidadão comum for um simples YouTuber com 3 milhões de seguidores e publicar essa atuação de forma parcial, pode dar origem a mais uma crise de comunicação, por exemplo. Admitimos que hoje em dia há grandes dificuldades e desafios, por todo este "ruído".*

**Questão 6.** Qual a sua análise ao Gabinete de Imagem e Relações Públicas da PSP no que tange a sua importância para prossecução da missão da instituição.

*O GIRP tem uma importância fundamental, digamos que é o elo central da comunicação externa e interna da PSP. Desde logo porque é o canal oficial de relacionamento com a imprensa. É também no GIRP que são disseminadas as estratégias de gestão de redes sociais, bem como toda a parte de relações públicas, eventos e protocolo e parceria com outras organizações. A importância da comunicação e imagem tem crescido muito ao longo dos últimos anos pois hoje em dia são conceitos diretamente ligados à reputação e à perceção que a sociedade tem de uma organização como a PSP. Ora, politicamente e socialmente isto é extremamente relevante. Outro dado interessante é o facto de, no organigrama da Direção Nacional da PSP, o GIRP depender diretamente do Diretor Nacional da PSP, sendo um dos poucos gabinetes que "despacha" diretamente com a figura máxima da instituição, tendo em conta a sua relevância no seio da PSP e a importância social da comunicação hoje em dia.*

**Questão 7.** Na sua opinião, a internet é um perigo ou uma oportunidade para a PSP ao nível de gestão da sua imagem?

*Penso que é uma oportunidade e um aliado do nosso lado (se for bem gerida). Hoje em dia ter uma presença forte nas plataformas digitais é um desafio constante, a criatividade e eficácia das mensagens é questionada diariamente e escrutinada, daí ser essencial na minha opinião 3 coisas: a valorização desta área ao mais alto nível na PSP, o investimento na formação de qualidade do seu pessoal e o investimento em meios materiais modernos. Mas é também um perigo/ameaça muito por culpa de fatores externos à PSP (muitos deles incontrolláveis). A comunicação social que tende a dar eco a situações raras, negativas, não dando o mesmo eco à constantes e positivas, a proliferação de fake news e o facto de hoje em dia toda e qualquer atuação da PSP ter grande probabilidade de estar a ser filmada. Esta exposição mediática da PSP face ao cidadão comum e também fruto dos eventos de visibilidade mundial a que prestamo segurança (a EuroVision Song Contest, por exemplo, é o 2º show televisivo mais visto no mundo e fomos nós os responsáveis pela operação de segurança em Lisboa) torna através da Internet qualquer ação rapidamente disseminada no espaço online e isso é um fator fraturante a ter em conta como perigo/ameaça.*

**Questão 8.** De que forma a comunicação externa da PSP poderá ser melhorada?

*Sempre com a eterna demanda de todas as instituições: mais e melhores recursos humanos e materiais, desde que o caminho e estratégia sejam claros na cabeça de todos.*

*Senão vejamos o seguinte: hoje em dia as redações dos media são impactadas por um sem número de estímulos e muito ruído, sendo cada vez mais desafiante para as organizações passarem a sua mensagem de forma eficaz. Excesso de fontes de informação, um cidadão cada mais informado e seletivo, saturação de informação, fake news, internet das coisas, realidade aumentada e virtual e o provável nascimento do 5G tornam cada vez mais difícil qualquer Órgão de Comunicação Social dar ênfase a determinada mensagem emitida por uma organização. Dai as organizações terem de ser cada vez mais criativas e relevantes na forma como entregam essa mensagem. De que forma? Com recursos humanos cada vez mais qualificados (que identifiquem de forma inequívoca a forma e conteúdo da mensagem e a entreguem de forma eficaz, sabendo o que esperam os jornalistas e a opinião pública em todos os momentos) e meios materiais modernos (seja para a recolha de informação, seja para a análise da imprensa, seja para produzir e preparar conteúdos online e offline de forma apelativa, ou seja, percebida com interesse pelos profissionais de comunicação e pelo cidadão comum). Hoje em dia, dados todos os fatores anteriormente mencionados, não basta entregar conteúdos e mensagens: há-que fazê-lo de forma diferente e criativa, "rompendo" com a saturação que existe por forma a mensagem se destacar.*

**Questão 9.** Considera que a filosofia de Polícia dialogante (*dialogue policing*) já é uma realidade na PSP? Pode dar exemplos?

*Afirmativo e as plataformas online e redes sociais vieram facilitar isso. Por exemplo, a PSP no Facebook conta com mais de 680.000 seguidores, se cada um se lembrar de nos enviar uma dúvida por mensagem ficamos completamente assoberbados de trabalho, sobre as mais diversas áreas policiais. Acontece que se dá o seguinte dilema: cada vez mais redes sociais, cada vez mais canais de comunicação por mensagem privada e isto requer cada vez mais meios humanos e materiais em permanência, 24h/7. Para se levar a bom porto o conceito de Polícia dialogante, que no caso do GIRP será um conceito de "Polícia dialogante online" são necessários sempre mais meios humanos qualificados e meios materiais modernos. O desafio torna-se ainda maior se incluirmos para além do email (que é uma ferramenta já em desuso em grande parte das empresas do sector privado) as redes de conversação como Whatsapp, Zoom ou aplicações como Skype. Acontece também o seguinte fenómeno: a PSP recebe e aproveita também sugestões que os cidadãos dão pelas redes sociais sobre dúvidas e conteúdos para posts e esclarecimentos, sendo esta uma verdadeira manifestação de serviço público e*

*proximidade, em que a dívida de um cidadão pode ser a dívida de milhares, ao mesmo tempo que se fazem conteúdos para as redes sociais, muitos deles resultando em notícias nos media tradicionais. Diria que uma Polícia moderna é uma Polícia dialogante, primeiro que tudo.*

**Questão 10.** Que importância atribui a um departamento de comunicação e imagem de uma instituição pública como a Polícia no que tange a sua legitimidade?

*Dou uma importância máxima e central. Não só pelo paradigma de sociedade/Era da Informação em que vivemos, pela necessidade de combater a desinformação protegendo a reputação da PSP, mas também a importância do direito à informação das pessoas. Fundamental também a comunicação externa da PSP no sentido de a sociedade melhor perceber a nossa missão e valores (não esquecendo também a constante necessidade de trabalhar a área do recrutamento quer para a EPP quer para o ISCP/PSI). Ainda neste parâmetro, uma boa comunicação externa reforça muitas vezes a legitimidade da atuação policial, que pode muitas vezes ser erradamente analisada pelos media ou por alguns fazedores de opinião não partidários. Temos uma missão diária que é altamente e constantemente escrutinada pelo cidadão comum e por diversas outras entidades. Importante também o departamento de comunicação trabalhar a comunicação interna, no sentido de estimular o sentimento de pertença dos nossos profissionais, cada vez mais importante.*

**Questão 11.** Da sua experiência profissional, que sugestões daria para melhorar o desempenho do Gabinete de Comunicação e Imagem da Polícia Nacional de Cabo Verde, por forma a dinamizar a comunicação externa da instituição?

*Em primeiro lugar, formar uma estrutura de comunicação com profissionais qualificados e com bons meios materiais. Depois, conferir a essa estrutura uma importância central, próxima do Diretor Nacional e que siga a sua estratégia, missão, visão e valores. Depois, tendo em conta estes designios, entregar às pessoas e aos órgãos de comunicação social as mensagens, campanhas e conselhos que eles precisam, ou seja, perceber o que cidadão de Cabo Verde espera/precisa da comunicação da sua Polícia. Isto advirá de uma análise cultural, social e de experiência que só a Polícia Nacional de Cabo Verde tem do seu povo, sendo igualmente fundamental no caso das redes sociais perceber a sua eficácia, no sentido de saber quantos cidadãos têm acesso às plataformas digitais e onde se encontram, geograficamente. A literacia digital de um país é um dos fatores mais*

*importantes para uma estratégia online ser eficaz, sendo que o sucesso dessa estratégia, se for bem estruturada, é tanto maior quanto maior for a literacia digital e adesão do seu público. O mesmo para os media tradicionais: fundamental saber qual o meio de comunicação mais consumido pelo público e ter uma maior presença nesse meio seja ele televisão, rádio ou imprensa escrita.*

**Apêndice 10 – Entrevista ao Subcomissário da Polícia Nacional de Cabo Verde**

## Apêndice 10

### Perfil do entrevistado

Nome: Arlindo da Rosa Sanches

Função que desempenha na instituição: Subcomissário da PN

Idade: 43 anos

Sexo: Masculino

H. Literárias: Formação Superior/Licenciatura

### ENTREVISTA

**Questão 1.** O que esteve na base da criação do Gabinete de Comunicação e Imagem da PN (GCI-PN)?

*R: Bem provavelmente apetrechar a instituição de um órgão encarregue ao tratamento, análise e divulgação de informações, ações e resultados das atividades operacionais, bem como assessorar o staff do gabinete do DN e seus adjuntos em atividades junto dos media.*

**Questão 2.** Que tipo de instrumentos a Polícia Nacional (PN) utiliza para comunicar e informar o público externo?

*R: Para além do site da instituição onde são divulgadas informações das ações operacionais, assuntos relacionados com a documentação relacionadas a determinadas áreas de interesse público (passaporte, serviço de arma, requisitos para concurso e ingresso nas fileiras da PN, etc. O comunicado de imprensa é também utilizada não com a frequência e periodicidade desejável.*

**Questão 3.** Como considera as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) enquanto ferramenta de comunicação externa?

*R: São ferramentas bastante valiosas e importantes no mundo cada vez mais globalizado e que aspira a patamar de uma sociedade de conhecimento, constituindo verdadeiros canais e veículos de conhecimento tangíveis a diversas áreas do saber, cujas instituições devem cada vez mais incorporar na sua filosofia de trabalho, pois a instituição policial não foge a regra.*

**Questão 4.** Como é desenvolvida a comunicação externa e quais as dificuldades para a concretizar?

*R: A comunicação externa da instituição é bastante incipiente. Por conseguinte, é perceptível o receio em divulgar informações ou conceder entrevistas sob pena de correr riscos em transmitir para além daquilo que é suposto ou necessário evitando, deste modo, represálias e sanções disciplinares internas, pois a própria instituição adota uma postura e filosofia regida e muitas vezes, pouco flexível face à abordagem dos média e na maioria das vezes, tarda em esclarecer a opinião pública sobre questões relacionadas a própria imagem da instituição, permitindo cada qual emitir a sua opinião consoante o seu estado de espírito, criando com isso desinformação e opiniões falsas face a instituição.*

**Questão 5.** Qual a sua análise ao GCI-PN no que tange à sua importância para prossecução da missão da PN?

*R: Uma instituição dotada de dimensão e estrutura que a PN comporta para além da sua atribuição e missão exercendo a sua atividade muitas vezes na fronteira entre a liberdade e a segurança, a relação com o público nem sempre é saudável por que a ideia de prevaricar é muitas vezes mais fácil e menos custoso face ao interesse pessoal em detrimento do interesse comum. Dai forças e serviços de segurança fazer impor a lei, mas para que essa imposição tenha respaldo junto da opinião pública nada melhor que auxiliar ao traquejo e o poder da comunicação, pois um gabinete com seus apetrechos seria um aliado perfeito da instituição em potenciar e impor os seus objetivos e ações, sem que necessariamente despenda muita força e meios para tal, mas para isso é necessário haver um gabinete com estrutura e staff comprometidos à dimensão da instituição, seus objetivos e planos.*

**Questão 6.** Que importância atribui à internet como canal para efetuar a comunicação externa da PN?

*R: A internet é um canal fundamental para desenvolvimento e trabalho de qualquer instituição principalmente para a PN que comporta várias valências e áreas de serviço que dependem da internet para realizar as suas tarefas. É uma realidade incontornável.*

**Questão 7.** Que perspetivas comunicacionais tem a PN tendo em conta a evolução constante das TIC, bem como a tentativa de acompanhamento por parte da instituição desta mesma evolução?

*Não tenho opinião formada.*

**Questão 8.** Na sua opinião, a internet é um perigo ou uma oportunidade para a PN ao nível de gestão da sua imagem?

*R: Depende da forma como é utilizada esse meio. Se for mal-usada, ou seja, não for capaz de conseguir tirar boas vantagens que este meio favorece em prol do interesse e estratégia da instituição, certamente o resultado teria um efeito bumerang. Por conseguinte para tirar o bom proveito, com certeza, seria necessário e constante implementar ações de formação no seio dos seus efetivos tirando, deste modo as boas vantagens no uso das tecnologias como ferramentas no exercício das suas tarefas. Mas também essa ação teria de andar em paralelo com as constantes e permanentes investimentos em novas tecnologias.*

**Questão 9.** Considera que a filosofia de Policia dialogante (*dialogue policing*) já é uma realidade na PN? Pode dar exemplos?

*R: Acho que estamos num processo, mas ainda há um longo percurso a ser feito. Arriscaria a citar o exemplo do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade que aos poucos vem sendo implementado nas respetivas unidades e Comandos.*

**Questão 10.** Que importância atribui a um departamento de comunicação e imagem de uma instituição pública como a Polícia no que tange a sua legitimidade?

*R: Seria um canal de divulgação com ao público sobre as atividades desenvolvidas pela instituição, bem como reportar os êxitos e performances dos resultados das suas atividades com a devida cautela em não divulgar assuntos sob alçada de investigação, sob pena de comprometer a investigação em causa. Esse departamento seria responsável pela empatia do público com a instituição cujas relações são sempre tensas e inconstantes face a confronto de interesses, ambições individuais e coletivas conjugando com o dever de fazer cumprir a lei e normas vigentes, impondo autoridade do estado para fazer cumpri-las.*

**Questão 11.** Recentemente, na Cidade da Praia, foi realizada uma reunião alargada sobre a Segurança Urbana, com a participação de diversos órgãos com responsabilidades securitárias. Dessa reunião foram identificadas um conjunto de 14 medidas que deverão reforçar as ações de prevenção e reação, coordenação e cooperação e alterações legislativas, sendo a 12ª medida a melhoria da comunicação das forças policiais (PN e PJ)

com a sociedade através dos medias e das redes sociais. De que forma a comunicação externa da PN poderá ser melhorada?

*R: Primeiro colocar em funcionamento a todo gás o Gabinete de Comunicação e Imagem da PN, apetrechando-o de equipamentos essenciais e recrutamento de quadros com formação e devidamente capacitados para o desempenho das funções. Criar protocolo com diferentes órgãos de comunicação social e promover ações de formação junto de determinados efetivos com responsabilidade ao cargo de chefias a fim de habilitá-los com certo traquejo em comunicar perante a media.*

**Questão 12.** Da sua experiência profissional, que sugestões daria para melhorar o desempenho do GCI-PN, por forma a dinamizar a comunicação externa da instituição?

*R: Acho que intrinsecamente já esta respondido na pergunta precedente. Pôr o Gabinete a funcionar com todas as valências que se exige, criar protocolos com diferentes órgãos de comunicação social existente e apostando na formação sobre técnicas de comunicação do pessoal de chefia. Designar e nomear um porta voz da PN como elo de contacto e comunicação com diferentes órgãos de comunicação social. Dinamizar o site da PN apostando na divulgação em tempo com periodicidade e frequência dos assuntos e resultados das ações policiais em diversas áreas e não só.*