

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E
SEGURANÇA INTERNA**



Trabalho Individual Final do 4.º Curso de Direção e Estratégia Policial

**Por uma nova Proximidade.
Polícia, Comunicação e Redes Sociais.**

Autor: Intendente Hugo Alexandre de Jesus Palma

Orientador: Dr. Pedro Rebelo

Lisboa, 15-Setembro-2017



INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA



Trabalho Individual Final do 4.º Curso de Direção e Estratégia Policial

Por uma nova Proximidade. Polícia, Comunicação e Redes Sociais.

Autor: Intendente Hugo Alexandre de Jesus Palma

Orientador: Dr. Pedro Rebelo

Lisboa, 15-Setembro-2017

Resumo

Mais de duas décadas passadas após o surgimento dos primeiros programas de proximidade e 11 anos desde a sua aglutinação no Programa Integrado de Policiamento de Proximidade, assistimos hoje a alterações profundas na forma e dinâmicas de comunicação em sociedade. Conceitos sociológicos como os de comunidade, proximidade, trabalho em rede, envolvimento, partilha, parceria ou interação social, bases fundamentais da filosofia do modelo em análise, reescrevem-se há mais de uma década, fruto da emergência das redes sociais.

Nesta abordagem concluímos que os fatores críticos definidos para a abordagem policial ao policiamento de proximidade, fortemente construídos em torno das lógicas das ciências da comunicação, só poderão ser plenamente atingidos através da utilização das redes sociais. Comunicar com os cidadãos já não se sustenta no contato direto, a interação entre a instituição, polícias, e quem servimos, ampliou-se, tornou-se mais interativa, exigente e permanente. Comunicar não é apenas informar, é partilhar, é estar próximo física e emocionalmente. Assim neste estudo de natureza exploratória e quantitativa, é possível encontrar evidências que a utilização das redes sociais, integrada pelo modelo de policiamento de proximidade, se revela uma mais valia que se torna premente explorar.

Concluímos ainda pela necessidade de regular e estruturar esta comunicação, em que as redes facebook e twitter, com possível integração também do Instagram, são apontadas como as mais adequadas para os objetivos institucionais, considerando o ainda incipiente desenvolvimento de uma comunicação e abordagem orientadas por e para este modelo, pelo que indicamos algumas eventuais propostas de trabalho de curto e médio prazo.

Abstract

Two decades past the first community oriented programmes and 11 years since they were gathered in an integrated program for proximity policing, we witness today deep changes in the dynamics of communication in our society.

Sociological concepts such as community, proximity, networking, engagement, sharing, partnerships or social interaction, fundamental basis of the philosophy behind the analysed model, are being rewritten for the past decade, as a consequence of the rise of social networks.

In our study we conclude that the defined critical factors for police approach on proximity policing, highly supported on the logics of communication sciences, can only be fully achieved thru the use of social media and social networks.

Communication today is no longer supported in direct contact; the interaction between police and those we serve has amplified, becoming more interactive, demanding and permanent. Communication is not about informing, it's sharing, it's being close physically and emotionally.

Therefore in a qualitative and exploratory study approach, it's possible to find evidence that proximity policing, integrated on social networks, represents an added value pressing to explore .

We conclude as to the need to regulate and establish guidelines for this communication process, in which Facebook and Twitter (and in some extent Instagram), are considered the most adequate platforms, taking into account our institutional goals, and remembering the still somewhat incipient development of communication oriented by and to the proximity model, indicating some work proposals for the short and medium term.

Índice

I - INTRODUÇÃO	1
1. Apresentação e justificação do tema.	1
2. Problema de Estudo	2
3. Objeto e objetivos de estudo.	3
4. Metodologia.	4
II – DESENVOLVIMENTO.....	5
1. Dos modelos orientados para a comunidade e proximidade	5
1.1. Contexto Histórico e evolução dos modelos.	5
1.2. Policiamento de Proximidade. O modelo Português.....	10
2. Redes Sociais	14
2.1. Contexto e enquadramento.....	14
2.2. Organizações e redes sociais	16
2.3. Instituições policiais e redes sociais.	18
3. Estudo de caso. A Polícia de Manchester.	22
3.1. A Área Metropolitana de Manchester. Enquadramento socio demográfico e geográfico.	22
3.2. A Greater Manchester Police e o seu modelo de gestão.....	23
3.3. GMP e as Redes Sociais. Uma comunicação 360.....	25
4. Análise de resultados. Proximidade, comunicação e o social.	27
III - CONCLUSÃO	29
BIBLIOGRAFIA	32
ANEXOS	37

Índice de Anexos

Anexo 1. Utilizadores ativos de plataformas sociais, por plataforma.....	38
Anexo 2. Indicadores estatísticos no digital e variação anual 2016/2017.....	39
Anexo 3. Uso reportado de internet, por tipo de aparelho.....	40
Anexo 4. Entrevista 01.....	41
Anexo 5. Entrevista 02.....	45
Anexo 6. Entrevista 03.....	48

“(...)For community life, for patterns of love and marriage, for the reconstitution of friendship networks, for the economy and marketplace, as well as for our psyches and personality structure, the rise of the electronic expanded family will be momentous(...)”

(Toffler, 1981)

I - INTRODUÇÃO

1. Apresentação e justificação do tema.

Académicos e profissionais de todo o mundo adotaram os termos *community policing* ou policiamento de proximidade para, nos últimos 30 anos, descrever um vasto número de abordagens e estratégias de policiamento orientadas por um novo paradigma de aproximação entre cidadãos e polícias, sendo este período apelidado por alguns como a era comunitária do policiamento (Kelling & Moore, 1988) ou do policiamento pós moderno (Barlow & Barlow, 1999).

A realidade portuguesa, com a criação nos anos 90 dos primeiros programas de proximidade, evoluindo posteriormente para um modelo integrado de gestão, acompanhou este movimento.

Enquanto abordagem orientada para a comunidade, para além de uma estratégia de policiamento, constituiu-se de base como um modelo fortemente apoiado em estratégias de comunicação. Uma gestão eficaz deste obriga a integrar lógicas das ciências da comunicação e até mesmo de marketing e gestão de marca que permitam gerir a relação entre a comunidade e agentes policiais.

Em policiamento palavras e imagens contam e podem moldar processos, pelo que num modelo pós moderno deve conseguir-se algum nível de exercício de influência social através do controlo de imagem e de mensagem, convencendo a comunidade de que está perante uma instituição com respostas para as suas necessidades, antecipando problemas e melhorando a sua qualidade de vida, enquanto simultaneamente a instituição espera conseguir um público que lhe providenciará informação, e que será

cooperante nos esforços de manutenção da ordem pública (Barlow & Barlow, 2006)

Paralelamente a esta evolução de paradigma assistimos nas últimas décadas a uma nova realidade social, o crescimento exponencial de plataformas digitais, em especial dos chamados *media* sociais, que está operar uma revolução profunda na forma como pessoas e organizações se relacionam e que tem levado as instituições a orientar a sua gestão para esta nova realidade, a que obviamente as organizações policiais não são alheias.

As redes sociais contam hoje com um número estimado entre 2.1 e 2.4 biliões de utilizadores em todo o mundo, estando projetado um crescimento superior aos 3 biliões até 2020 (Statista, 2017), sendo que em Portugal o crescimento anual no n.º de utilizadores de redes como o Facebook ou Instagram atinge percentagens de 2 dígitos.

Inspirados pelas ciências de comunicação e nos modelos relacionais de marketing que demonstram a importância do relacionamento social na capacidade de gerar interações positivas e de garantir capacidade de persuasão ou adesão à mensagem que uma organização ou instituição procura veicular, é possível perceber a importância que a comunicação nas redes sociais pode assumir neste contexto.

Perceber a dimensão e potencial desta nova realidade e a forma como a instituição pode trabalhar o seu processo de comunicação e os seus modelos operacionais e de gestão, com especial incidência no policiamento de proximidade, obriga a uma reflexão, ainda que exploratória, que procuramos trazer a este documento.

2. Problema de Estudo

Sendo verdade que a Polícia de Segurança Pública (PSP) já utiliza as plataformas sociais para comunicar com os cidadãos, em especial através do Facebook, é também evidente que não existe uma estrutura ou estratégia nacional especificamente orientada para a comunicação institucional nas redes, e muito menos percebemos, *ab initio*, que exista uma utilização efetiva das redes sociais naquilo que é o trabalho de proximidade.

O presente trabalho consiste num estudo exploratório sobre a exploração do uso das redes sociais no Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP).

Embora tenhamos um aparente e gradual investimento das forças policiais, e da PSP em particular, na comunicação via redes sociais, procuramos no entanto responder à questão: Em que medida podem as redes sociais ser utilizadas no âmbito da atual filosofia do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, conforme definida na Diretiva Estratégica 10/2006?

3. Objeto e objetivos de estudo.

A realidade da Web tem vindo a determinar grandes alterações estruturais que transformam as relações interpessoais, bem como a forma como as instituições comunicam e trocam informação. As redes sociais, constituem um canal privilegiado, não só para esse relacionamento e comunicação mas também como meio de transmissão de ideologias, interesses ou motivações, que uma instituição promotora de uma relação de proximidade como tem sido assumido pela PSP, não pode ignorar.

Assim, numa abordagem de natureza exploratória, temos como objetivo geral perceber se as redes sociais podem ser utilizadas ou integradas no atual modelo de proximidade e, acessoriamente, como objetivos específicos:

- Perceber o “estado da arte” a nível internacional e a forma como as organizações policiais estão a responder a este desafio.
- Analisar em detalhe um modelo de gestão fortemente orientado para os cidadãos, no caso, da Polícia de Manchester, compreendendo virtudes e limitações.
- Identificar as potencialidades das redes sociais na abordagem ao policiamento de proximidade bem como, acessoriamente quais as suas limitações.
- Perceber o papel e a mais-valia que as redes sociais podem ou não representar para o objetivo fundamental de garantir a segurança e tranquilidade públicas.

4. Metodologia.

Enquanto estudo exploratório, no processo de análise procuraremos perceber a coerência de integração entre as redes sociais e o atual modelo de proximidade, eventuais potencialidades e limitações.

Em termos metodológicos propomo-nos, num primeiro momento, utilizar a recolha bibliográfica com o objetivo de relacionar as redes sociais e o modelo de proximidade, enquanto modelo orientado para a comunidade e para os cidadãos e que depende em grande medida de estratégias e abordagens da área da comunicação, suportadas em redes de apoio e de partilha institucional ou individual e em que a dimensão relacional destas ligações assume primazia.

Procuraremos identificar aspetos comuns de práticas e abordagens institucionais assinalando, se possível, os fatores críticos de sucesso.

Apresentamos depois, enquanto estudo de caso, numa perspetiva de observador não participante, fruto de visita realizada em 2016, a abordagem às redes sociais realizada pela polícia de Manchester, que granjeou algum reconhecimento das instituições policiais inglesas e mesmo europeias.

Finalmente numa abordagem não estruturada, entrevistamos os principais responsáveis pelo desenvolvimento do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, bem como o anterior responsável de comunicação da PSP, considerando a relevância das suas leituras e opiniões enquanto suporte adicional de análise e interpretação.

II – DESENVOLVIMENTO

1. Dos modelos orientados para a comunidade e proximidade.

1.1. Contexto Histórico e evolução dos modelos.

Podemos situar a génese das modernas instituições policiais na primeira metade do séc. XIX, mais concretamente em 1829, ano em que Sir Robert Peel cria a Polícia Metropolitana de Londres, uma força policial de cariz civil, hierarquicamente organizada e concentrada especificamente na segurança dos cidadãos.

Peel estabelecia uma inovadora filosofia de orientação do trabalho policial, em que a legitimidade e eficácia da instituição dependiam do consentimento da comunidade, em que o agente era visto como mais um membro desta, a quem eram acometidas responsabilidades acrescidas, numa lógica de um contrato social (Peak, 2013), perfeitamente corporizada na máxima atribuída a Peel, *“the police are the public and the the public are the police”*.

Em Portugal em 02 de julho de 1867, muito inspirada por este modelo inglês, é criado por Carta de Lei de D. Luís I, o Corpo de Polícia Civil, predecessor da atual PSP (Cosme, 2006).

Muito sumariamente podemos dizer que, a partir destas datas, a evolução das instituições policiais no mundo ocidental e em Portugal acompanhou a realidade social, política e governamental das respetivas sociedades, evoluindo em capacidade, desenvolvendo tecnologia, burocratizando-se, profissionalizando-se cada vez mais, aumentando em dimensão, complexidade e fixando-se em novas áreas de conhecimento científico.

Em Portugal com a implantação da república, já no séc. XX e em especial a partir dos anos 30, assistimos à militarização da instituição (Cosme, 2006, pp. 111-132), num ambiente político de indefinição de regime e de alternâncias ditatoriais, em que a prioridade das polícias passava pela proteção do regime, não sendo propriamente privilegiada a relação com os cidadãos (a título de curiosidade, os próprios manuais de patrulhamento proibiam o contato “desnecessário” com os cidadãos).

Seja pela profissionalização, pela evolução técnica, burocratização ou politização das polícias o facto é que a primeira metade do séc. XX assistiu a um distanciamento cada vez maior entre a comunidade e a sua polícia, com a consequente quebra da interação entre ambos (Peak, 2013, p. 66).

Com a chegada dos anos 70, em muitas sociedades ocidentais, o uso generalizado do telefone provocou um aumento significativo das chamadas e pedidos de assistência, sendo que as principais cidades, engrandecidas em população na sequência da prosperidade do pós-guerra, muitas vezes desordenadamente, enfrentavam aumentos na criminalidade sem precedentes. Uma classe média emergente e cada vez mais exigente aumentava também em insatisfação.

É então no início dos anos 80, com especial incidência nos Estados Unidos que, fruto de estudos sociológicos como os de Goldstein (1979), uma nova abordagem de reaproximação à comunidade e aos cidadãos começa a ganhar forma, estabelecendo o que seria um novo paradigma na atuação policial que, no seu início, foi batizado como Policiamento Comunitário (Bureau Of Justice Assistance, 1994).

Falar de modelos ou estratégias de policiamento de proximidade ou comunitários é falar de um plêiade de conceitos, abordagens e variações que apresentam tanta proficuidade quanto os países ou forças de segurança que os adotaram.

Metodologicamente, tomamos como referencial não um conceito estanque mas uma caracterização alargada adotada por Brogden e Nijhar (2005) que falam em modelos orientados para a comunidade, e que se ligam necessariamente ao termo Polícia de Proximidade que, como refere Oliveira (2006), os países da europa continental preferiram adotar para caracterizar a sua abordagem.

Seja qual for a conceptualização adotada, policiamento de proximidade, *community policing*, *problem oriented policing*, *reassurance policing*, *neighbourhood policing*, ou outro, enquanto modelos de policiamento *soft*, suportados no envolvimento entre a comunidade e instituições, a pertinência e relevância destas abordagens, enquanto suporte básico da atividade policial surge-nos à partida como essencial.

Os mais recentes modelos orientados para a comunidade, independentemente da sua denominação, preconizam na sua base a manutenção de um equilíbrio entre um policiamento reativo ou de resposta com elevada ostensividade, *hard*, e uma abordagem proativa, *soft*, orientada para a identificação de futuros problemas e à sua resolução sustentada, antes da sua materialização ou escalada, em que patrulheiro e comunidade são coprodutores de segurança (Fiães Fernandes, 2014).

No entanto, passadas décadas continuam a permanecer resistências a abordagens *soft* (Mastrofsky & Al, 2007), sendo que alguns autores disputam a existência de evidências de impactos efetivos deste modelo na redução da criminalidade (Weisburd & Eck, 2004);

Innes (2005), refletindo sobre a oscilação operada pelas chefias policiais entre modelos de policiamento *soft* e *hard* aponta a aparente dificuldade na efetiva adoção e manutenção de uma abordagem de policiamento mais *soft*, resultando numa permanente intermitência entre esta e abordagens mais coercivas, de grande impacto, ostensivas, apostadas em respostas de força e de intervenção mais *hard*.

Outros autores contrariam mesmo as avaliações de vários estudos, contrapondo que estes não conseguiram efetivamente demonstrar a eficácia deste modelo na criminalidade (Ratcliffe, 2008), criticando a validade das suas conclusões (Ekstrand & Kingsbury, 2003); em registo semelhante, Anita Kalunta (Anita, 2009) aponta como a principal dificuldade de operar modelos comunitários em áreas residências sensíveis, residir no facto do crime registado ser intracomunidade, criando desde logo dinâmicas de exclusão interna, que colocavam em causa a própria noção de comunidade, base fundamental da filosofia enformadora do modelo. No entanto trabalhos mais recentes voltam a relançar a relevância do modelo.

Num estudo de caso em Victória, Austrália, concluiu-se que apesar de limitações, o modelo de policiamento comunitário apresenta sucesso de curto prazo na prevenção criminal, mas também no médio, longo prazo, na criação de diálogo e na participação/envolvimento das comunidades na produção de segurança (Casey & Pike, 2009).

Como defendido por Nagin (2013) ou Braga e Clarke (2014) o patrulhamento em *hot spots* e a simples presença policial nestes locais pode

efetivamente prevenir o crime, mesmo que numa ótica de policiamento comunitário.

Curiosamente, é no campo da segurança nacional, mais concretamente nas abordagens policiais ao terrorismo e extremismo que encontramos nova sustentação da validade e emergência dos modelos de proximidade. Num trabalho recente do *Global Counter Terrorism Forum*, defende-se como ferramenta prioritária de combate ao terrorismo, a utilização de estratégias baseadas nos modelos de policiamento orientados para a comunidade (Forum, 2006), na medida que proporcionam instrumentos para criação de relações de confiança, base essencial para um trabalho preventivo partilhado de identificação e alerta para potenciais processos de radicalização.

Alguns autores ingleses, já em 2006, defendiam este modelo como a melhor aposta na deteção e combate da radicalização (Bucqueroux & Diamond, 2006). Também a *International Association of Chiefs of Police* (2017), destaca o papel que os modelos comunitários podem ter na prevenção terrorista, em especial em comunidades e sociedades mais debilitadas.

O Departamento de Justiça norte-americano estabeleceu e desenvolveu um conjunto de 5 princípios a utilizar na prevenção do extremismo e terrorismo, com base no modelo de policiamento comunitário (Department of Justice, 2014).

Particular relevo para um recente e extenso relatório da Universidade de Duke, que faz a defesa da adoção de estratégias de policiamento comunitário na prevenção do terrorismo (David, Kurzman, Toliver, & Miller, 2016).

O mais recente estudo de campo, realizado em *Petersborough*, Inglaterra concluiu que, independentemente de modelos ou táticas aplicadas, a simples presença dos agentes policiais, mesmo em posturas de *soft policing* como as adotadas nos modelos orientados para a comunidade, mantém necessariamente um componente dissuasora (Barack, Cristobal, & Lawrence, 2016).

Independentemente das leituras e avaliações que possamos estabelecer e as variações que sofreu nos diferentes países, o policiamento orientado para a comunidade, ou policiamento de proximidade é uma realidade incontornável, podendo identificar-se alguns traços característicos

comuns que se revelam em maior ou menor intensidade, consoante as abordagens adotadas (Brogden & Nijhar, 2005, pp. 38-41):

- Este policiamento personaliza o trabalho policial. As instituições, em especial nas grandes cidades transformaram-se em estereótipos anónimos.
- Permite recolha de informação através do contato pessoal e direto com as fontes. A interação ao nível da rua e consequente recolha de informação são relevantes no combate ao crime e desordem.
- Minimiza reações sobredimensionadas. O conhecimento dos grupos e comunidades permite interações menos hostis de parte a parte.
- Permite um melhor foco e sinalização sobre os criminosos. Ao conhecer a comunidade é mais fácil identificar os elementos disruptores.
- Melhora a resposta policial. O contato permanente da polícia com a comunidade e outras instituições permite um melhor alinhamento daquela com as necessidades e preocupações efetivas das pessoas.
- O policiamento de proximidade simboliza empenho. Todo o trabalho de policiamento e de contato transmite a perceção de que de facto a instituição se preocupa e de que a opinião da comunidade interessa.
- Desenvolve controlo social informal. O chegar aos líderes da comunidade, envolvendo-os na resolução dos problemas, cria uma sensação de responsabilização partilhada, pelo que a comunidade também ela pode surgir como produtora de segurança.
- Garante melhor qualidade dos espaços públicos. A sinalização das incivildades e problemas, por exemplo como iluminação, acessibilidades, ou outras questões de gestão urbana, contribui para a sua resolução e, em ultima análise, beneficia o bem estar, a qualidade de vida e a fruição dos espaços públicos.

- Garante uma maior responsabilização dos atores policiais. Este envolvimento com a comunidade obriga os polícias, em especial os decisores/comandantes, a uma maior abertura e transparência em relação à atividade policial, quer para com os cidadãos, quer para com instituições parceiras.
- Garante alguma capacidade de mediação nas tensões entre diferentes grupos na comunidade, na medida da legitimação reforçada que esta abordagem pode assegurar.

1.2. Policiamento de Proximidade. O modelo Português.

A abordagem portuguesa aos modelos orientados para a comunidade foi, na sua génese, fortemente influenciada pelo modelo francês que, na década de 90 apontara para uma nova abordagem da sua polícia, sustentada numa doutrina de comparticipação da sociedade na produção de segurança, como resposta a um aumento substancial da criminalidade e a vários incidentes violentos ocorridos nas periferias das principais cidades francesas ao longo dos anos 80 e início dos anos 90.

Ao longo dos anos 90 foram gradualmente introduzidos os programas “especiais”, orientados por esta nova filosofia, como seja o Escola Segura, o Apoio 65 - Idosos em Segurança, Férias em Segurança ou o Comércio Seguro (Ministério da Administração Interna, 1999), caracterizados por uma abordagem casuística, essencialmente de iniciativa política.

Embora se possam encontrar as primeiras referências à Proximidade a partir do programa do XIII Governo Constitucional (1995-1999), e no arranque do programa Escola Segura, como parte da reforma preconizada para o setor da administração interna, quase uma década depois, concluía-se que o policiamento continuava a ser essencialmente reativo (Teixeira & al, 2004).

Dois anos mais tarde, Oliveira (2006, p. 296) concluía que nunca se assistiu em Portugal a uma verdadeira mudança de paradigma ou estratégia, pese embora se manter no discurso político a referência à Proximidade.

Alguns responsáveis da PSP perceberam que a maturidade deste abordagem, só seria conseguida com a integração dos diferentes programas num projeto comum e mais alargado que permitisse abarcar de facto os diferentes aspetos e áreas de interesse, conduzindo a uma normalização a

nível nacional de práticas e iniciativas até então muito sectorizadas ou de âmbito local que, embora pertinentes, estariam sempre incompletas sem uma gestão integrada que fazia todo o sentido ser a mais alargada possível.

Desta forma em 2006, através da Diretiva Estratégica 10/2006 (Diretiva Estratégica 10/2006. Programa Integrado de Policiamento de Proximidade na PSP), é formalmente implementado o programa que vem congregar as diferentes iniciativas num quadro de gestão integrada, mais tarde rebatizado como Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade (MIPP).

Na sua génese, este modelo visava a criação de uma lógica de gestão operacional por objetivos, proporcionando uma avaliação e a melhoria contínua do serviço policial, alicerçada numa abordagem proativa da realidade do policiamento, abandonando lógicas aleatórias e eminentemente reativas.

Os agentes envolvidos neste modelo passam a ter como principais objetivos a resolução e gestão antecipada de conflitos, a sinalização e atuação perante incivildades, num reforço da relação polícia/cidadão, abraçando não só os problemas policiais mas também as questões sociais que, numa aceção mais ampla, possam ser de alguma forma relevantes para a segurança dos cidadãos.

Fortemente orientado para o problema, é no trabalho com a comunidade, com a sociedade civil, fundamentalmente através das suas estruturas representativas, na identificação dos problemas que afetam e preocupam efetivamente os cidadãos, que este modelo encontra a sua base.

O modelo ambicionava a introdução de estratégias criativas e diversificadas de prevenção criminal e a promoção da segurança nas suas várias vertentes (crime, acidentes, incivildades, etc), com o objetivo ultimo de obter resultados mais duradouros.

Trata-se assim de a Polícia procurar soluções, em conjunto com as entidades centrais e locais, públicas e privadas, e com os próprios cidadãos, gerando sinergias para a resolução de problemas concretos que tenham impacto na ordem e segurança pública, utilizando a comunidade como fonte de informação e apoio.

A Diretiva alertava no entanto para que este modelo não poderia ser visto numa perspetiva assistencialista ou substituidora de outras instituições,

entidades de segurança ou apoio social, resumindo aqueles que são os seus aspetos/objetivos essenciais:

- Substituir gradualmente o tradicional patrulhamento apeado (essencialmente casuístico e aleatório), por um policiamento de proximidade, focalizado para a resolução de problemas, reequacionando o papel do designado *patrulheiro* e dos elementos afetos por excelência à prevenção e a “programas especiais”, adaptando os recursos humanos e materiais existentes a novas metodologias de policiamento, tendo em vista aumentar a capacidade de intervenção, proatividade, prevenção criminal e criar uma malha policial que corresponda às necessidades dos cidadãos;
- Especializar a prevenção da criminalidade, investindo na formação dos elementos policiais afetos a funções de policiamento de proximidade;
- Melhorar os padrões de eficácia da atuação policial, de forma a, por um lado, desenvolver uma relação próxima e sustentável com os cidadãos e comunidades locais e por outro lado, combater os fenómenos criminais que provocam maior alarme social;
- Promover a cidadania, apostando na formação para a segurança da comunidade, em especial dos jovens;
- Desenvolver parcerias, potenciar sinergias e cooperação com a comunidade e orientar o serviço policial para os seus clientes (cidadãos), consolidando a abertura da PSP à sociedade;
- Adequar os projetos às realidades locais. Embora os projetos implementados devam obedecer aos princípios orientadores superiormente definidos, deverão ser adequados às necessidades dos cidadãos, contexto sócio criminal e características demo-urbanísticas das diferentes localidades;
- Descentralizar a gestão e os níveis de comando e controlo, através da adoção de um estilo participativo e consultivo, reforçando a disciplina, apanágio de uma instituição policial como a PSP;
- Reduzir os fluxos de informação baseados em documentos escritos;
- Melhorar os índices de motivação dos elementos policiais;

- Melhorar de uma forma efetiva a qualidade do serviço policial e, em simultâneo, a imagem da instituição na sociedade portuguesa;
- Melhorar os índices de satisfação dos cidadãos em relação ao serviço prestado pela PSP;
- Promover a confiança dos cidadãos e a credibilidade junto do público com base num relacionamento saudável entre Polícia e a comunidade;
- Conciliar visibilidade e ostensividade com discrição e dissimulação de meios;
- Sedimentar uma cultura de investigação racional que encaixe no conceito de “polícia de rua”.

No entanto, como Susana Durão aponta, as lógicas de proximidade não se conseguiram enraizar na cultura policial portuguesa, considerando-se mesmo que tal abordagem afastava os polícias da sua real função (Susana, 2009).

Apesar de algumas leituras menos positivas à evolução deste modelo, não totalmente coincidente com a leitura das entidades entrevistadas no âmbito deste estudo, a prática de duas décadas, que conhecemos profundamente enquanto integrantes destas estruturas ao longo de mais de 14 anos, demonstra que o trabalho com as instituições públicas e privadas, enquadrado pelas chamadas redes sociais (através das comissões locais e conselhos sociais de Freguesia) criadas pela Resolução de Conselho de Ministros 197/97, de 11 de Novembro¹, tem sido o sustentáculo de um modelo de intervenção em verdadeira complementaridade, no qual a PSP tem assumido papel preponderante e em que a instituição, com a sua presença nestes diversos *fora*, claramente se abriu à sociedade, pese embora termos a noção de que o empenhamento neste modelo ainda está fortemente dependente do nível de envolvimento das chefias locais.

¹ A Resolução do Conselho de Ministros nº 197/97, de 11 de Novembro, determinava que as autarquias locais dinamizassem nos seus Concelhos uma Rede Social, que se baseou desde o início em Conselhos Locais de Ação Social, a nível concelhio, e Comissões Sociais de Freguesia nestes territórios. Estas redes visam fomentar a cooperação entre autarquias, administração central e entidades públicas e privadas sem fins lucrativos que atuam na área social, no sentido de uma atuação concertada com vista à prevenção e solução de problemas sociais e à definição de prioridades comuns.

2. Redes Sociais

2.1. Contexto e enquadramento

Os *media* sociais são hoje omnipresentes, das aplicações nos nossos *smartphones* ou *tablets*, aos pedidos dos amigos no Facebook, aos tweets, *hashtags*, das grandes às pequenas empresas e instituições, todos procurando *likes* e *follows* das suas páginas ou publicações, partilhas de fotos ou simples comentários. O termo *media* sociais apresenta porém diferentes conotações e o seu significado parece diferir consoante o interlocutor. A própria origem do termo é geradora de controvérsia.

O dicionário Online Merriam-Webster (2017) define *media* sociais como uma forma de comunicação eletrónica através da qual os utilizadores criam comunidades online de partilha de informação, ideias, mensagens pessoais ou outros conteúdos como imagens e vídeos.

Kaplan e Haenlein (2008) estabeleceram conceitos de web 2.0 e *Social media*, caracterizando estes últimos como um conjunto de aplicações ou plataformas baseadas na internet que assentam nas fundações tecnológicas e ideológicas da Web 2.0 e que permitem a criação e troca de conteúdos por parte dos utilizadores. Este conceito foi posteriormente densificado por Mayfield (2008) e por Chan-Olmsted, Cho e Lee (2013), sendo que estes últimos caracterizam os diferentes tipos de plataforma, enquadrando-os em seis tipos, Blogues, Wikis, Fóruns, Comunidades de partilha, *Microblogging* e finalmente Redes Sociais.

Em termos metodológicos importa nesta fase centrar o objeto de análise, uma vez que *media* sociais e redes sociais não são uma mesma realidade, como vimos.

Redes sociais são aplicações cuja principal finalidade é promover a comunicação, o estabelecimento de relações e criação de redes através da facilitação, manutenção e eventual intensificação das relações interpessoais (Dias, 2014), centrando-se desta forma nas relações e ligações entre os utilizadores possuidores de perfis ativos (Coutinho, 2014), e são estas que iremos abordar.

No início de 2017 o Facebook apresentava aproximadamente 1.871 milhões de utilizadores, logo seguido pelo Youtube com cerca de 1.000 milhões e pela Qzone, uma plataforma de origem chinesa com um âmbito regional, mas

que supera os 600 milhões de utilizadores. Outras plataformas mais conhecidas em Portugal como o Instagram ou o Tumblr superam os 500 milhões e o Twitter os 317 milhões (cf. Anexo 01).

Em Portugal, em 2016, 79% dos utilizadores de internet usavam-na para estar em redes sociais (Entidade Reguladora da Comunicação, 2016), sendo que este país apresenta 7,2 milhões de utilizadores ativos de conteúdos digitais, o que representa 70% da população.

Entre janeiro de 2016 e janeiro de 2017, o número de utilizadores ativos de plataformas sociais cresceu 9%, totalizando mais de 6,1 milhões, o que representa uma penetração na população de cerca de 59% (cf. Anexo 02), sendo ainda que destes, 5.2 milhões são utilizadores ativos de aparelhos móveis, em que 54% admite utilizar o telemóvel, 54% admite ainda usar o computador pessoal e apenas 21% admite usar um tablet para aceder às redes (cf. Anexo 03).

A rede social mais popular no nosso país é o Facebook com mais de 64% de utilizadores, logo seguida do Youtube, com 63%, o Instagram, com 32%, o Google+, com 27% e finalmente o Twitter com 25% (cf. Anexo 01).

A web é um instrumento único pela inexistência de barreiras geográficas, versatilidade, mobilidade e capacidade de estabelecer igualdade de oportunidade entre diferentes grupos ou fações de uma sociedade ou comunidade. Esta capacidade de facilmente juntar e unir pessoas em torno de interesses comuns fez das redes sociais uma ferramenta de comunicação incontornável e universal (Khane, Nam-Jin, & Feezell, 2011, p. 23).

A evolução destas plataformas foi exponencial, de início estas eram apenas formas rápidas de comunicação entre grupos com algumas afinidades como colegas de escola (a base do Facebook), amigos ou colegas de trabalho. Atualmente estas redes são operadas por corporações de dimensão global, num negócio de biliões, em que a recolha de informação e o trabalho de marketing especificamente orientado para os seus utilizadores geram lucros consideráveis (Davis, Silva, & Slansky, 2014, p. 8).

O reconhecimento inicial por parte da comunidade académica de que possuímos ainda um conhecimento limitado desta realidade; quem não usa e porquê, quem usa e com que propósito, são questões que ultrapassam meras leituras demográficas e que só podem ser paulatinamente ultrapassadas com

pesquisa qualitativa e quantitativa em larga escala (Boyd & Ellison, 2008). Esta leitura evoluiu, embora a dinâmica destas redes determine alterações a velocidades que tornam difícil uma avaliação de fenómenos e das próprias lógicas destas redes.

A complexidade na abordagem às redes sociais mantém-se porém, e é bem patente nas conclusões de Pedro Rebelo (Rebelo, 2017), ao afirmar que as redes sociais não são uma “coisa”, são muitas, sendo por demais complicado estabelecer *a priori* formas generalistas de lidar com elas; elas têm formas distintas de ser observadas, de serem abordadas, ou de nos deixarem fazer parte delas.

Como enfatiza Taina Bucher (2015), a lógica do social no contexto das redes sociais não é apenas a manifestação de um grupo ou movimento. O social ganha uma nova dimensão, em cada clique, partilha, like ou post, cria-se uma conexão, inicia-se uma relação. O social mais do que das pessoas, resulta de algoritmos adaptativos que moldam, criam e fazem evoluir ligações, numa dinâmica de crescimento que não é facilmente visível ou aparente, e onde os utilizadores não têm necessariamente de ser humanos, a componente social das redes já não nos pertence.

Para uma plataforma como o Facebook, o social é um grafo, em que os nós, os vértices, são os utilizadores, constantemente a estabelecer ligações. Assim o foco das redes é cada vez menos o alimentar de redes ou relações existentes, mas tanto mais a criação efetiva de novas ligações e relações; como a autora ilustra em conclusão, “*social networks, network*”.

As redes sociais assumem-se cada vez mais como extensões dos indivíduos, realidades aumentadas que potenciam rituais, criam novas configurações para a sociologia que estuda os laços e as redes, que passam a acontecer virtualmente, sem no entanto perderem as suas motivações. Indivíduos e organizações baseiam cada vez mais as suas atitudes no que absorvem destas ligações relacionais (Monteiro, 2014).

2.2. Organizações e redes sociais

A humanidade prosperou pela interação social, desde o início da civilização que as interações sociais ocorriam cara a cara; com o advento da internet uma mudança fundamental teve lugar.

A partilha de informação e a interação humana não mais estava limitada pelo tempo ou pela distância. Hoje num segundo todos conhecem um qualquer evento que acaba de ocorrer; computadores, smartphones, acesso barato ou até gratuito à internet, redes wireless e software de partilha instantânea, permitem um alcance global da informação, ao alcance de apenas um clique.

A possibilidade e capacidade de comunicar e partilhar notícias ou opiniões em áreas geográficas alargadas ou entre determinados grupos demográficos já não reside somente nos chamados media tradicionais.

As redes sociais são um espaço de negócios florescentes; profissionais de marketing, especialistas em comunicação, publicidade, relações públicas e gestores de marca, sejam académicos, gestores privados ou das instituições do estado já perceberam este enorme potencial e fazem uso corrente das redes sociais como uma ferramenta de comunicação efetiva.

Num estudo de mestrado da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho (Martins, 2015), em que se analisava a relevância das redes sociais nas relações entre empresas e consumidores, foi evidente que algumas das principais PME's portuguesas utilizam cada vez mais as redes sociais como plataforma privilegiada de comunicação *business to consumer (B2C)*.

Esta escolha resultava de ser uma plataforma fácil de utilizar, acessível e, em princípio, de baixo custo em que as empresas valorizam, por isso, a troca de experiências e feedback dos clientes obtido pelas redes sociais, sendo que o trabalho do relacionamento nestas, contribuiu nalgumas empresas para a angariação de novos clientes e permitiu que desenvolvessem um trabalho melhor, mais próximo e presente no pensamento dos clientes. As redes, com especial destaque para o Facebook cumprem com o objetivo principal de exposição e divulgação de marca.

As redes sociais permitem pois uma baixa complexidade de soluções e baixos custos de implementação, seja de uma campanha, ou de qualquer projeto de construção de marca ou de comunicação.

Estas características tornam-nas ideais para utilização pelas instituições governamentais, enquanto plataformas de participação cívica e de alcance à comunidade, garantindo mais-valias consideráveis (Grimmelikhuijsen & Meije, 2015, p. 2). Permitindo autênticas vias rápidas de comunicação entre as

instituições e os cidadãos, as redes sociais criaram em muitos países uma maior proximidade com os diferentes níveis de governo e administração.

Nos Estados Unidos por exemplo, as redes sociais tornaram-se há vários anos, o primeiro método e fórum dominante na participação política dos diferentes setores da sociedade e comunidades (Khane, Nam-Jin, & Feezell, 2011, p. 18).

Em especial as camadas mais jovens da população são fortemente orientadas para e pelas redes sociais. Os líderes dentro de uma comunidade, cidade, região ou país podem agora ligar-se com segmentos mais jovens da população, tradicionalmente menos ativos e atentos à dimensão política da governação ou à ação das instituições estatais.

Poder incorporar estas camadas mais jovens na resolução dos problemas das suas comunidades, permite o desenvolvimento de espaços em que estes podem expressar e explorar os seus pontos de vista, desenvolvendo um espírito crítico, fomentando a criação de um pensamento “fora da caixa” (Bertrarm, 2014, p. 6).

Para as organizações, privadas ou públicas, configurar opções estratégicas de comunicação digital obriga a operacionalizar uma série de elementos que traduzam objetivos, públicos, concorrência, recursos, táticas, formatos e métricas, aliados a uma pitada generosa de liberdade criativa (Monteiro, 2014, p. 42).

2.3. Instituições policiais e redes sociais.

A interação social e a opinião pública são muitas vezes influenciadas por preocupações e medo do crime. As forças de segurança enquanto guardiães da ordem, segurança e tranquilidade pública são sujeitas a um cada vez maior escrutínio, sendo que a sua capacidade de manter os cidadãos seguros afeta as expectativas destes para com as instituições polícias.

A aposta em novas tecnologias que tornem o trabalho policial tradicional em algo mais eficaz são uma constante na história das organizações (Perkins & Newman, 2012), desde a utilização do automóvel, passando pelos rádios, pelos telefones, pelo computador ou utilização de *software* específico, cada uma destas tecnologias determinou alterações dos métodos, estratégias e até das estruturas organizacionais das forças policiais (Byrne & Marx, 2011).

Porém, muitas destas inovações contribuíram para um gradual afastamento na relação direta entre polícias e cidadãos, o tradicional patrulheiro que percorria as ruas do bairro, da vizinhança, foi-se lentamente extinguindo.

Como vimos atrás, este afastamento motivou a construção de um novo paradigma de policiamento, orientado para a comunidade e para o cidadão.

Um estudo da consultora Accenture (Accenture, 2013), sobre as perspectivas de modernização nas organizações de segurança, apontava como o primeiro grande passo para a evolução destas, a disponibilização de canais de comunicação e envolvimento com os cidadãos, em especial através das plataformas online.

A consultora avaliava que 70% dos cidadãos entrevistados admitia relacionar-se com as instituições governamentais via digital. Conclui-se ainda que 72% dos inquiridos acreditavam que os *media* sociais, em especial as redes, podiam contribuir na resolução de investigações criminais, 52% achava que contribuíam para a melhoria do serviço policial e 47% acreditava que estas plataformas podiam contribuir na prevenção criminal.

Também a Oracle (Koh, Amalfi, & Wallace, 2015), numa análise internacional de tendências da gestão nas forças de segurança, aponta para a importância primordial de, no envolvimento com a comunidade, aderir a uma visão holística, mais alargada para as redes sociais, numa estratégia e presença social permanente de escuta, análise, compreensão, envolvimento e comunicação.

Costello (2015), tendo em objetivo a melhoria do desempenho em matéria de policiamento comunitário na cidade de Austin, propõe mesmo uma metodologia de avaliação para uso das redes sociais, descrevendo um conjunto de componentes ideais para uma efetiva campanha e presença nas redes, em contexto de policiamento comunitário. Identificou desta forma 3 componentes chave, construção de parcerias através das redes sociais, integrar as redes sociais na identificação e resolução de problemas e finalmente, integrar políticas e procedimentos nas diferentes redes.

Por seu turno, Stikley (2015) defende que parte de uma efetiva e melhorada presença nas redes passa por:

- Ter em conta a perspetiva. Os nossos seguidores não terão experiência nem conhecimentos policiais, pelo que temos de ter em conta o conteúdo da mensagem, se ela é entendida e se é interessante para os cidadãos.
- Ser claro e conciso. Estes atributos ajudam na rápida perceção da mensagem.
- Usar a imagem. A experiência visual é enriquecedora e pode ampliar a mensagem.
- Pensar no móvel. Uma cada vez maior percentagem de pessoas acede a conteúdos a partir de dispositivos móveis. Pensar como os conteúdos melhor se adaptam a este formato é essencial.
- Ouvir e interagir. As redes sociais são um canal preferencial para quebrar mitos, denunciar informação falsa e enquadrar informação adequada, pelo que é necessário interagir com a nossa comunidade, respondendo a questões, esclarecendo dúvidas e até respondendo a comentários.

Integrar as redes sociais na nossa realidade profissional não implica negar o trabalho policial tradicional; em última análise os polícias têm de lidar com pessoas; a segurança em cada rua, em cada cidade, requer relações face a face (Hanson, 2011), no entanto se a instituição quer ser reconhecida como transparente e um parceiro aberto a um diálogo orientado pela proximidade com o cidadão, tem necessariamente que abarcar esta realidade e a preparação dos agentes policiais nesta área deve ser assumida logo durante a formação inicial em todos os níveis hierárquicos.

Adicionalmente como notam Rudiger e Rogus (2014), é essencial o reconhecimento da importância desta comunicação e destes processos por parte das chefias polícias, o que no estudo conduzido pelos autores se demonstrava insuficiente.

Um estudo realizado a nível europeu sobre boas práticas das polícias em contexto de redes sociais, concluía ainda que a adaptação a estas potencia mudanças organizacionais e mesmo alterações ao nível estrutural, identificando múltiplos benefícios em abordar as redes sociais, desde um manancial de informação mais alargado e um uso mais eficiente de recursos,

para além dos mais óbvios ganhos na relação com o público (Denef, Kaptein, & Bayerl, 2012).

Mas a abordagem às redes não é obviamente isenta de riscos. Se ao nível das organizações os limites, ética e regras são matéria incontornável, com as instituições policiais também a nota dominante para muitos responsáveis prende-se com as limitações a impor à mensagem, preservação de segredo e da imagem institucional, preservação da privacidade e sua relação com a pegada digital.

Como aponta Francisco Cádima (2017) existe um cada vez maior n.º de internautas que reivindica o direito a controlar a sua pegada digital, colocando em causa matérias de privacidade e de defesa da informação pessoal.

Estas questões, com implicações deontológicas, éticas e legais não podem ser esquecidas. Numa extensa coletânea de intervenções (Centro de Estudos Judiciários, 2015), orientadas para o mundo judicial mas intimamente ligadas à realidade policial, mostra como a necessidade de responsabilização quer institucional, quer individual e o dever de reserva têm de ser conciliados com os comportamentos e atitudes pessoais dos funcionários no novo espaço público que as redes representam, uma vez que transportam consigo implicações éticas e deontológicas que podem minar a confiança necessária que as instituições têm que fomentar na sua relação com os cidadãos.

Também o problema das falsas notícias, a manipulação de opiniões e comportamentos incivilizados devem ser foco de preocupação, podendo conduzir ao surgimento de redes ou áreas de redes mais fechadas, menos acessíveis, ou mesmo colocar em crise a legitimidade informal e informal das instituições, colocando ainda em causa a circulação de informação, sendo aparente que estas situações e comportamentos tenderão a tornar-se mais disseminados, obrigando a melhor monitorização e colocando um desafio adicional na relação de confiança que a instituição procura obter (Lee Rainie, 2017).

A governação da presença online obriga à assunção de uma liderança que defina direções, regras de conduta e se envolva genuinamente, inspirando boas práticas (Monteiro, 2014, p. 232)

Acresce que, se queremos as redes sociais como um meio de estender o alcance do modelo de proximidade temos de ter claro que a simples

estatística, quantificando contatos, relações e respostas, apresenta limitações. O foco do modelo de proximidade está nos resultados e não nos processos. No final, perceber a mais-valia da presença nas redes não é apenas medir a extensão ou visibilidade dessa presença, mas sim a eficácia desta utilização na melhoria da vida das pessoas que servimos (Davis, Alves, & Sklansky, 2014).

3. Estudo de caso. A Polícia de Manchester.

3.1. A Área Metropolitana de Manchester. Enquadramento socio demográfico e geográfico.

A Área Metropolitana de Manchester, em que se insere a cidade com o mesmo nome, conta com uma população aproximada de cerca de 2.8 milhões de pessoas (Manchester City Council, 2017) e é considerada a segunda área urbana mais populosa do Reino Unido, logo a seguir a Londres, estando administrativamente organizada em 10 circunscrições, os *Boroughs* de Bolton, Bury, Oldham, Rochdale, Stockport, Tameside, Trafford, Wigan e as cidades de Manchester e Salford.

Esta área, que floresceu com a revolução industrial do séc. XIX, resulta da união de cerca de 70 distritos, fruto da reforma administrativa dos anos 70, sendo formalmente criada em abril de 1974.

Com uma área aproximada de 1.277 km². esta apresenta uma multiplicidade de realidade socioeconómicas e geográficas, desde zonas densamente urbanizadas (a maior sendo a cidade de Manchester), a áreas suburbanas, áreas semi-rurais e mesmo algumas zonas rurais, embora sejam preponderantes as áreas urbanas e suburbanas com elevada construção.

De acordo com o instituto de estatísticas inglês (Office for National Statistics, 2017) em 2011, data do último censo, 91% da população era caucasiana, 5,7% asiática e 1,2% africana.

Esta área apresenta um produto interno bruto de 88 mil milhões de libras (estimativa de 2014), sendo considerada uma cidade com influência mundial e uma referência em matérias de governação digital pela *Globalization and World Cities Research Network*.

3.2. A Greater Manchester Police e o seu modelo de gestão.

A Polícia da Grande Manchester, *Greater Manchester Police (GMP)*, é a força policial responsável pela segurança desta grande área metropolitana, sendo a terceira maior força policial do Reino Unido, logo atrás da Polícia Metropolitana de Londres (LMP) e da Polícia Escocesa (Police Scotland). Acompanhando a organização administrativa da área metropolitana, encontra-se territorialmente dividida em 11 divisões, acompanhando as circunscrições dos *Boroughs*, com mais uma divisão para o aeroporto internacional de Manchester.

Com sede em Central Park, na área de Newton Heath, tem as suas origens na Manchester City Police, criada em 1830, um ano após a criação da Polícia Metropolitana de Londres. Em 1974, na sequência da reforma administrativa de 1972, pelo *Local Government Act*, fundiu-se com a Cheshire e Lancashire Constabulary, e ainda com a *Salford Police*, passando a designar-se por *Greater Manchester Police*.

De acordo com dados de 2016, trabalham nesta força 6.500 polícias, 519 voluntários remunerados (*Volunteer Special Constables*)², 739 agentes de apoio comunitário (*Police Community Support Officers*)³ e 2.741 funcionários não policiais (Greater Manchester Police, 2017).

Presentemente a GMP encontra-se num grande processo de transformação do seu modelo de gestão, fortemente orientado para a prestação dos serviços à comunidade, privilegiando modelos operacionais orientados para o problema (*Problem Oriented Policing*) e pelas informações (*Intelligence Led Policing*).

² Os *Special Constables* constituem uma força de apoio de voluntários que, mantendo as suas profissões principais, dedicam um mínimo de 4 horas semanais em ao serviço policial, seja acompanhando os agentes, seja trabalhando em grandes eventos ou acontecimentos que requeiram mobilização adicional de recursos humanos. Cumpridos um período de treino e de horas de estágio no terreno, estes detêm os mesmos poderes que os polícias e usam um uniforme similar.

³ O *Police Community Support Officer*, criado pela *Police Reform Act* de 2002, é um funcionário civil contratado para apoio à atividade operacional, na Inglaterra e Gales, desempenhando funções com um uniforme muito semelhante ao de um agente policial. Embora não possam proceder a detenções, as suas funções, competências e poderes variam consideravelmente entre as 42 polícias territoriais e também na *British Transport Police*.

Os primeiros PCSO iniciaram funções em Setembro de 2002, na Polícia Metropolitana de Londres, sendo que em 2015 existiam 12 331 ativos em Inglaterra e Gales, n.º que tem descido ao longo dos últimos anos, fruto dos cortes orçamentais (www.police.uk).

Denominado *Target Operating Model*, apresenta um projeto estratégico de implementação pensado até 2020, baseado em 5 princípios chave:

- Desenvolvimento de soluções otimizadas para a comunidade, em parceria com outras agências/instituições.
- Garantia de apoio prioritário a grupos e comunidades em risco.
- Encorajamento do trabalho em parceria como parte de um contrato social com a comunidade.
- Garantia de apoio adicional ao efetivo policial na mudança necessária à forma como trabalha.
- Otimização da utilização de informação relevante e das novas tecnologias.

É nesta última componente que observamos estar ser feita a maior e mais prioritária aposta; para além de aquisição de hardware, a revolução que está a ser operada é global.

Como se afirma no próprio site institucional, todos estamos habituados a fazer compras ou negócios online, e a polícia tem de saber acompanhar estes desenvolvimentos através de ferramentas diversificadas.

A utilização de *smartphones* e *tablets* que permitem ao agentes policiais processarem remotamente queixas e participações, permite ainda aumentar consideravelmente o tempo de presença dos patrulheiros nas comunidades, evitando inúmeras deslocações aos postos policiais.

A utilização de câmaras corporais representa também uma evolução, sendo as imagens utilizadas como elemento de prova que permite melhor avaliar o desempenho em situações de crise, as detenções ou a mera interação com a comunidade. Também ao nível do *site* institucional verificamos em 2017 a ativação de um novo layout e navegabilidade, totalmente construída a pensar no utilizador móvel.

O foco de gestão está claramente na relação individual com o cidadão, sendo na abordagem às redes sociais que a GMP nos parece ter já um trabalho substancial consolidado o que é defendido pelos responsáveis com quem falámos.

3.3. GMP e as Redes Sociais. Uma comunicação 360.

Num processo ainda anterior a esta reforma, a utilização das redes sociais e a forma como são encaradas, sofreu rápidas e significativas transformações nos últimos anos. Por questões metodológicas não iremos abordar os impactos das redes sociais na investigação criminal, na *intelligence* de segurança ou mesmo no chamado *digital policing*, onde também a GMP se assume na linha da frente, focando-nos sim nos aspetos ligados à sua estratégia de policiamento comunitário (*neighbourhood policing*) e na componente de comunicação institucional, intrinsecamente ligadas nas suas abordagens.

A arquitetura de comunicação nas redes acompanha e complementa as lógicas de envolvimento comunitário que a GMP procura assumir.

O departamento de comunicação da GMP⁴, constituído por cerca de 2 dezenas de profissionais, dispõe de uma equipa especificamente orientada para a gestão das redes sociais operada por esta força policial, num posicionamento e abordagem das comunidades digitais que apelidaríamos de 360°.

Como referimos, a estrutura e arquitetura de comunicação nas redes sociais acompanham a estrutura operacional e o foco nas comunidades. Existem contas oficiais de Facebook, Twitter e Instagram da GMP; tendo ainda presença com um canal no Youtube e contas no LinkedIn, Pinterest e Flickr. Para além destas, o próprio comandante da polícia gere uma conta pessoal de Twitter, enquanto dirigente máximo desta força.

A comunicação nas redes foca-se necessariamente no Twitter e Facebook, existindo páginas ao nível das Divisões (com uma página específica para o trânsito) e baixando ainda na estrutura operacional, ao nível das esquadras (*police stations*) sendo estas últimas normalmente geridas pelas equipas de policiamento comunitário.

⁴ *Department of Corporate Communications*, na sede da GMP, e na dependência direta do Comandante, é responsável por toda a comunicação da instituição, dispendo de uma equipa de media digital, com quase uma dezena de pessoas que, para além da gestão das diferentes contas principais da GMP são responsáveis pela formação e pela monitorização, regulação e orientação dos conteúdos colocados aos diferentes níveis da estrutura operacional.

A estratégia de comunicação e mensagem também elas acompanham esta arquitetura, as páginas oficiais são mais utilizadas para comunicação de matérias de interesse global, eventos ou acontecimentos de maior dimensão ou relevância (um grande jogo, um desaparecimento de uma criança, um atentado), com colocação pontual de conteúdos de caráter mais local, transmitindo uma percepção de proximidade com as comunidades, sempre numa abordagem de humanização do trabalho policial.

O Twitter surge evidentemente como plataforma preferencial para mensagens de caráter mais imediato, como seja numa situação de atentado em que a polícia utiliza esta rede para atualizar informação de segurança sobre o desenrolar das operações policiais, colocando ainda avisos à população sobre medidas e ações a tomar para se proteger.

Nas páginas Divisionais temos conteúdos de interesse mais local, como sinalização de obras, cortes de trânsito, eventos sociais, culturais, ou desportivos de menor dimensão que contem com a presença policial, resultados do trabalho policial ou simples partilha de momentos ligados ao policiamento comunitário.

Finalmente ao nível mais local as equipas de policiamento publicam regularmente aquilo que é o seu dia-a-dia, uma ida a uma escola, a um pequeno evento, um corte de rua, uma homenagem a alguém ou a uma ação relevante para a comunidade em que trabalham, procurando sempre transmitir um caráter, um tom pessoal às imagens e palavras que partilham. A este nível a humanização e a aposta na dimensão relacional da comunicação e da mensagem assumem a sua maior expressão, adotando lógicas que frequentemente encontramos nos grupos de conversação, mais fechados, e onde a partilha de interesses específicos é mais evidente.

Cada responsável divisional, de esquadra e as equipas de proximidade recebem formação por parte da equipa de *media* digital, sendo abordadas estratégias e táticas de interação em redes sociais, regras de utilização e *guidelines* institucionais, gestão de imagem e até notas sobre fotografia e imagem, numa formação básica que dura normalmente entre 3 a 5 dias.

A noção de contrato social, na linha de Peel, de que os membros da polícia são membros da comunidade, a quem se transmite e autoriza a responsabilidade de zelar por esta, está subjacente em cada ação, sendo

totalmente transposta naquela que é a estratégia de abordagem nas redes digitais.

Perfeitamente adaptada desde há mais de três décadas na criação de redes formais de colaboração com a comunidade, e na criação de laços de relacionamento com os cidadãos, a transposição deste trabalho para as redes sociais surgiu como uma evolução natural, integrada numa gestão fortemente orientada para o cidadão e para a comunidade, em que o trabalho nas redes sociais acompanha a disponibilização de plataformas digitais de atendimento e em que o hardware e software à disposição dos agentes é pensado na ótica do cidadão e das suas necessidades na interação com a instituição policial.

Em 2011 a Big Chip Awards (Big Chip Awards, 2011), uma iniciativa que premeia há 19 anos projetos e boas práticas no digital, premiou a GMP em reconhecimento pela sua gestão da comunicação nas redes sociais, durante os motins de agosto de 2011, que ocorreram um pouco por toda a Inglaterra.

A GMP organiza regularmente, nos últimos cinco anos, diversos seminários e cursos sobre comunicação digital, sob a égide da Academia Europeia de Polícia (CEPOL), uma agência europeia responsável por formação dos quadros superiores e especializados das polícias da União, fruto da experiência reconhecida internacionalmente por outras instituições de segurança.

4. Análise de resultados. Proximidade, comunicação e o social.

A experiência aparentemente bem-sucedida da GMP, sugere que existe um grande espaço de crescimento no que toca à exploração das redes sociais e na relação com os cidadãos, em especial no policiamento orientado para a comunidade ou de proximidade. Uma abordagem multiplataforma, desconcentrada que apele a uma mensagem de proximidade junto dos cidadãos pode produzir efeitos positivos na dimensão relacional em que se suporta o policiamento de proximidade.

Para além do trabalho de contato diário que as equipas de proximidade realizam, a principal virtude deste modelo, como sustentado pelos autores consultados e no argumentado pelos entrevistados, foi a de uma abertura á sociedade, em que a instituição passou a ser vista como integrante de uma comunidade de instituições parceiras na sinalização, avaliação e resolução dos

problemas de diversa índole e que, de forma mais ampla, concorrem para aquilo que são sentimentos de segurança e tranquilidade públicas.

As comissões e conselhos que hoje trabalham em Portugal na resolução dos problemas locais, tem na PSP e nos seus profissionais parceiros privilegiados, deixando aquela de ser uma instituição de ultimo recurso, para estarmos na linha da frente da abordagem aos problemas da comunidade. Este processo humanizou a relação polícia/cidadão e aproximou instituições e pessoas.

A bibliografia analisada sugere com alguma clareza que a relação com o cidadão na base do policiamento de proximidade, seja ao nível mais local, no envolvimento direto com instituições e pessoas, que hoje ultrapassa a realidade física, quer a um nível mais global, nacional em que a instituição pode ela própria ser sujeito de relações, de emoções, humanizar-se, criando laços, estreitando distâncias, apresenta evidentes ganhos naquela que é a primeira função da Polícia, que é garantir a segurança e tranquilidade públicas, não só efetivas, mas também percecionadas.

Partindo dos objetivos iniciais podemos afirmar que numa forma geral todas as instituições polícias estudadas procuram adaptar-se a esta já não tão nova realidade, com maior ou menor sucesso. Consultoras, Polícias, academia, todos são unânimes na necessidade de integrar as redes sociais no policiamento orientado para a comunidade/de proximidade.

O modelo de Manchester apresenta-se como uma abordagem compreensiva às redes sociais, que não se esgota no policiamento comunitário mas que abarca outras dimensões do policiamento e gestão policial, concorrendo todas, em ultima análise, para uma maior aproximação aos cidadãos.

Consequindo identificar algumas das mais-valias, podemos no entanto identificar também alguns problemas ou disfunções associados a esta utilização, como seja a proliferação de notícias falsas e mitos, a incivilidade dos utilizadores, os *trolls*, ou mesmo a utilização criminosa das plataformas que podem colocar em causa a relação de confiança necessária para estarmos na redes enquanto instituições credíveis e valorizadas pelos cidadãos.

Outra questão prende-se com os limites de comportamento *online* dos próprios funcionários, também ele potenciador ou catalisador de atitudes ou

emoções, positivas ou negativas para com a instituição. Esta preocupação está bem patente na literatura, na experiência de Manchester, bem como na opinião expressa pelos entrevistados, que alertam também para a necessidade do estabelecimento de políticas, regras e limites comuns ao processo de comunicação nas redes.

III - CONCLUSÃO

A primeira grande conclusão que nos parece de alguma evidência, apontada por toda a literatura consultada, académicos ou gestores é a de que para as instituições policiais, no âmbito da proximidade a questão não se coloca em se devemos estar nas redes sociais, mas em que medida devemos estar. Proximidade é comunicar, proximidade é partilha, é estabelecer laços, relações, transportar as ligações humanas ao nível das emoções e de toda uma componente relacional.

O grande desafio para as polícias e para a PSP em particular, passa por conciliar a abertura aos cidadãos que depende de uma base relacional, com os limites das regras internas e receios de exposição excessiva por parte dos dirigentes, numa instituição com mais de 20.000 pessoas em que os atos ou palavras de um podem colocar em causa o trabalho a legitimidade, ou a relação com a instituição.

Falar de segurança não é apenas falar de factos, de acontecimentos ou eventos reais, é também falar de perceções e de sensações. Para que a instituição garanta algum nível de influência emocional, a interação e identificação com a PSP, apoiadas numa lógica de humanização da instituição, jogam um papel primordial nas redes sociais.

No entanto a mais valia da presença nas redes não passa apenas por medir a extensão ou visibilidade dessa presença, mas sim a eficácia desta utilização na melhoria da vida das pessoas que servimos

Como demonstrado, ser parte não é sinónimo de estar nas redes e a resposta sobre qual a melhor abordagem para esta integração aponta para a inexistência de soluções ótimas *a priori*; cada rede, cada organização, cada comunidade, instituição ou cidadão reagem a dinâmicas próprias pelo que

cabará à PSP avaliar o nível de envolvimento que pretende para com outras instituições e com os cidadãos, sendo que esta relação não está apenas dependente da interligação entre o que é o policiamento de proximidade e o cidadão, mas a uma mais vasta integração de plataformas tecnológicas orientadas para o serviço do cidadão, que concorrem em última análise para o objetivo de aproximação.

A integração do MIPP das redes sociais, pode representar o impulso qualitativo que parece estar em falta para consolidar esta abordagem, que terá perdido algum ímpeto nos últimos anos.

No caso da PSP a exploração destas plataformas deve acompanhar a estrutura e arquitetura operacional, descentralizando responsabilidade de edição de conteúdo, disponibilizando perfis/paginas até ao nível de comando (excecionalmente ao nível de divisão metropolitana, considerando que alguns concelhos metropolitanos ultrapassam em população muitos distritos) .

Alertamos no entanto para a necessidade de estabelecer regras claras para gestão das redes e mesmo para o comportamento e ética dos agentes policiais, seja em páginas oficiais seja fora destas.

Deixando campo para aprofundamentos subsequentes do estudo, surgem-nos como propostas de trabalho futuro, um conjunto de iniciativas/medidas/ações que nos parecem concorrentes para a consolidação do modelo de proximidade, apoiado necessariamente nas redes sociais, em que diferentes áreas da gestão policial, ainda que aparentemente afastadas desta dimensão do policiamento, podem ajudar na dimensão relacional:

- Integrar na formação inicial de agentes, chefes e oficiais o estudo das redes sociais nos aspetos das dinâmicas de comunicação, regras, ética e deontologia.
- Criação de um quadro de *guidelines*, orientador de boas práticas, apoiado ainda por uma política e estratégia de comunicação bem definidas.
- Aprovação de código de conduta específico para a presença em redes sociais.
- Formação de quadros dirigentes, de responsáveis MIPP e de R, dos diferentes comandos, sobre lógicas e estratégias de abordagem às diferentes redes sociais para que estes possam

assumir responsabilidades de administração e edição de conteúdos.

- Maior aposta na rede Twitter e aposta no Instagram.
- Criação integrada de contas facebook e twitter em todos os comandos, em que os coordenadores e responsáveis MIPP tenham privilégios de edição de conteúdos.
- Criação de equipa para gestão da comunicação no digital, na dependência do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas, com responsabilidades na formação, supervisão e controlo a nível nacional.

BIBLIOGRAFIA

- Accenture. (2013). *Preparing police services for the future. Six steps towards transformation*. Accenture.
- Anita, K. C. (2009). Patterns of Community Policing in Britain. *Community Policing. International Patterns and Comparative Perspectives*, pp. 149-164.
- Barack, A., Cristobal, W., & Lawrence, S. (2016). "Soft" policing at hot spots—do police community support officers work? A randomized controlled trial. *Journal of experimental Criminology*, 12.
- Barlow, D., & Barlow, M. (1999). A political economy of community policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, pp. 646-674.
- Barlow, D., & Barlow, M. (2006). The Myth that the role of the police is to fight crime. *Demytifying crime and criminal Justice*, pp. 73-80.
- Bertrarm, B. (2014). Community Inquiry. *Youth Community Inquiry. New media for community and personnal Growth*, pp. 1-13.
- Big Chip Awards. (2011). Obtido de Big Chip Awards: <http://bigchipawards.com/>
- Bowers, K., & Johnson, S. (2003). Measuring the geographical displacement and diffusion of benefit effects of crime prevention activity. (Springer, Ed.) *Journal of Quantitive Criminology*, 19, pp. 275-301.
- Boyd, D., & Ellison, N. (2008). Social Network Sites: Definition, History and Scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, pp. 210-230.
- Braga, A., & Clarke, R. (2014). Explaining high risk concentrations of crime in the city. *Journal of research in Crime and Delinquency*, 51, pp. 480-498.
- Braga, A., & Clarke, R. (2014). Explaining high risk concentrations of crime in the city. *Journal of research in Crime and Delinquency*, 51, pp. 480-498.
- Brogden, M., & Nijhar, P. (2005). *Community Policing. National and Internacional Models and Aproaches*. Portland: Willan Publishing.
- Bucher, A. (2015). Networking, or What the Social Means in Social Media. (SAGE, Ed.) *Social Media+ Society*, pp. 1-2.
- Bucqueroux, B., & Diamond, D. (2006). *Policing. Your Headquarters for Community Policing*. Obtido de www.policing.com
- Bureau Of Justice Assistance. (1994). *Understanding Community Policing; A Framework for Action*. Washington: Bureau of Justice Assistance.

- Byrne, J., & Marx, G. (2011). Technological innovations in crime prevention and policing. A review of the research on implementation and impact. *Cahiers Politiestudies*, pp. 17-40.
- Cádima, F. (2017). *Fabrica de sites*. (U. N. Lisboa, Ed.) Obtido em 10 de 08 de 2017, de O Facebook, as redes sociais e o direito ao esquecimento: fabricadesites.fcsh.unl.pt/polocicdigital/wp-content/uploads/sites/8/2017/03/mj22-cdima2.pdf
- Casey, J., & Pike, D. (2009). Working with the Community to Strengthen Policing in Victória. *Community Policing. International Patterns and Comparative Perspectives*, pp. 189-212.
- Chan-Omsted, S., Cho, M., & Lee, s. (2013). User oerceptions of social media: a comparative study of perceived caracteristics and user profiles by social media. *Online Journal of communication and media technologies*, pp. 149-178. Obtido de Online journal of communication and media techonologies.
- Cosme, J. (2006). *Polícia de Segurança Pública, das origens á atualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Costello, W. (2015). *The New Walking Beat:A Model Assessment Tool for Using Social Media to Enhance Community Policing*. Austin: Texas State University.
- Coutinho, V. (2014). *The social book: tudo o que precisa saber sobre o facebook*. Lisboa: Actual Editora.
- David, S. D., Kurzman, C., Toliver, J., & Miller, E. (2016). *The Challenge and Promise of Using Community Policing Strategies to Prevent Violent Extremism*. Durham: Duke University.
- Davis, E., Alves, A., & Sklansky, D. (2014). Social Media and Police Leadership: Lessons From Boston. *New Perspectives in Policing*, pp. 1-21.
- Davis, E., Silva, A., & Slansky, D. (2014). Social Media and Police Leadership.Lessons from Boston. *New Perspectivs in Policing*, pp. 1-24.
- Department of Justice. (2014). *Using community policing to counter violent extremism. 5 Key principels*. Washigton DC: Department of Justice. Community Oriented Policing Services.
- Dias, P. (2014). *Viver na sociedade digital:tecnologias digitais, novas práticas e mudanças sociais*. Cascais: Principia Editora.
- Digital in 2017: Global Overview*. (2017). Obtido em 25 de 06 de 2017, de We are Social: <https://wearesocial.com/uk/specialreports/digital-in-2017-global-overview>
- Ekstrand, L., & Kingsbury, N. (2003). *Technical assesment of Zhao and Thurman´s 2001 Evaluation of the effects of COPS grants on crime*. Washington D.C: General Acouting Office.

- Entidade Reguladora da Comunicação. (2016). *As novas dinâmicas do consumo audiovisual em Portugal*. Lisboa: Entidade Reguladora da Comunicação Social.
- Fiães Fernandes, L. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e de Segurança Interna.
- Forum, G. C. (20 de 04 de 2006). *Good Practices on Community Engagement and Community-Oriented*. Obtido de GCTF Global Counter Terrorism Forum: <https://www.thegctf.org/>
- Goldstein, H. (1979). Improving policing: A problem-oriented approach. *Crime and Delinquency*, pp. 236-258.
- Greater Manchester Police. (2017). Obtido em 18 de 6 de 2017, de Greater Manchester Police website: <http://www.gmp.police.uk/>
- Grimmelikhuijsen, S., & Meije, A. (2015). Does Twitter Increase perceived police legitimacy? (J. L. Perry, Ed.) *Public Administration Review* 75, 4, pp. 1-10.
- Hanson, W. (2011). *How Social Media Is Changing Law Enforcement*. Obtido em 06 de 03 de 2017, de Governing the States and Localities: www.governing.com/templates/gov_print_article?id=134913238
- Innes, M. (2005). Why soft policing is hard: On the curious development of Reassurance Policing... *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 15. Obtido de www.online.library.wiley.com
- International Association of Chiefs of Police. (24 de 04 de 2017). Obtido de International Association of Chiefs of Police. *Serving the Leaders of Today...*: <http://www.theiacp.org/counteringviolentextremism>
- Kaplan, A., & Haelein, M. (2008). Users of the World unite. The challenges and oportunities of social media. *Business Horizons*, pp. 59-68.
- Kelling, G., & Moore, M. (1988). The evolving strategy of policing. *Perpsectives on policing*, pp. 1-15.
- Khane, J., Nam-Jin, L., & Feezell, J. (2011). *The Civic and Political Significance of Online participatory cultures among youth transitioning to adulthood*. Irvine: University of California Humanities Research Institute.
- Koh, H., Amalfi, F., & Wallace, T. (2015). *Social-Enabled Policing. Leverage the power of social media to enhance outcomes*. Redwood Shores: Oracle.
- KPMG. (2012). *Competitive Alternatives. KPMG's Guide to International Business Location Costs*. Obtido em 02 de 08 de 2017, de KPMG: https://www.competitivealternatives.com/reports/2012_compalt_execsum_en.pdf
- Lee Rainie, J. A. (2017). *The future of freespeech, trolls anonimity and fake news online*. (P. R. Center, Ed.) Obtido em 27 de 08 de 2017, de Pew Research

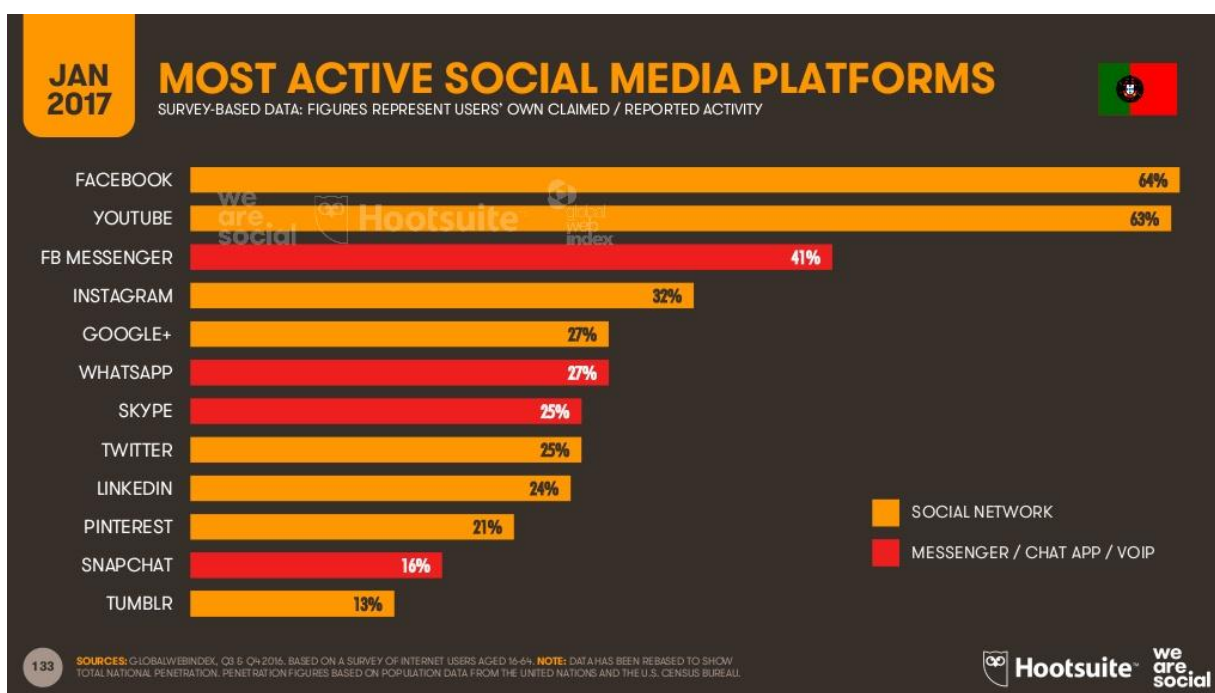
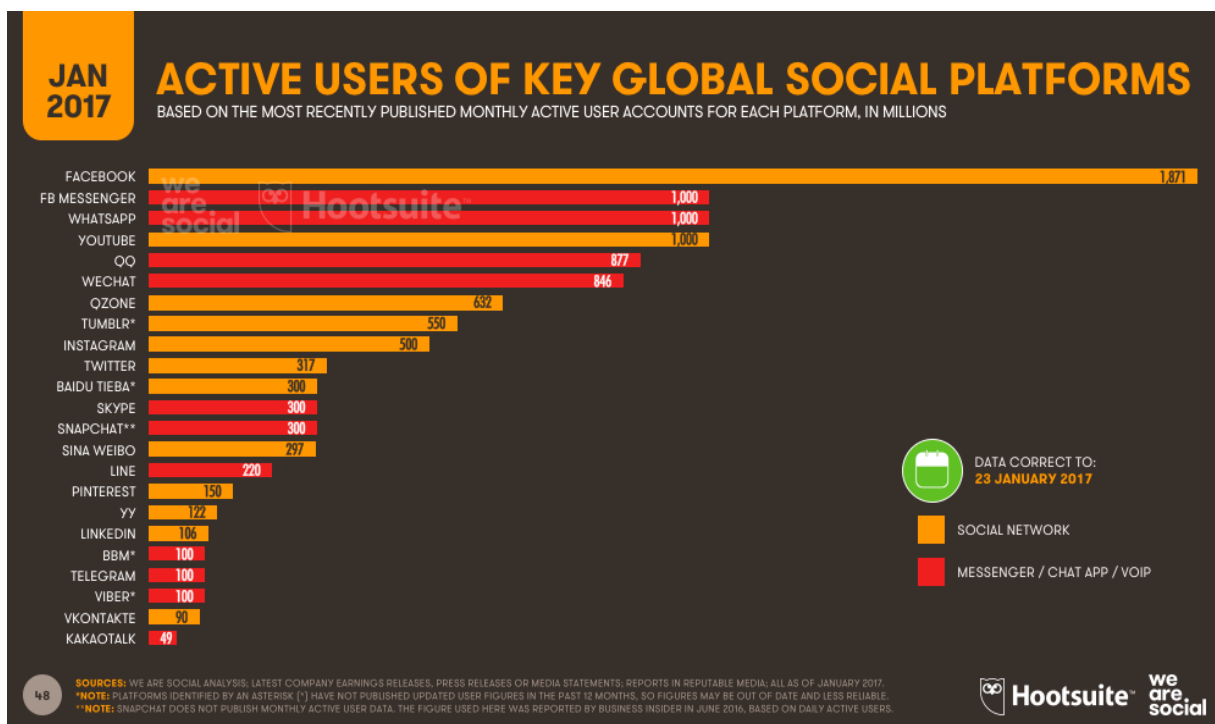
- Center: <http://www.pewinternet.org/2017/03/29/the-future-of-free-speech-trolls-anonymity-and-fake-news-online/>
- Manchester City Council. (2017). Obtido de Manchester City Council Homepage: <http://www.manchester.gov.uk/>
- Martins, A. (2015). *A importância das Redes Sociais Online nas relações B2C para as PME portuguesas*. Braga: Universidade do Minho.
- Mastrofsky, S., & Al, e. (2007). The Challenges of Implementing community Policing in the United States. *Policing*, pp. 223-234.
- Mayfield, A. (2008). *What is social media?* Obtido em 08 de 08 de 2017, de Repromax: <http://www.repromax.com/docs/113/854427515.pdf>
- Merriam-Webster. (2017). Obtido de Merriam Webster Online Dictionary: <https://www.merriam-webster.com/dictionary>
- Ministério da Administração Interna. (1999). *Policiamento de Proximidade. Parcerias e mediação*. Lisboa: Ministério da Administração Interna.
- Monteiro, D. (2014). *Como o poder da WEB influencia decisões e desafia modelos de negócio*. Coimbra: Conjuntura Atual Editora.
- Nagin, D. (2013). Deterrence: A Review of the Evidence by a Criminologist for Economist. *Annual Review of Economics*, pp. 83-105.
- Office for National Statistics. (2017). Obtido de Office for National statistics homepage: <https://www.ons.gov.uk/>
- Oliveira, J. F. (2006). *As Políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento. A Emergência do Policiamento de Proximidade*. Lousã: Almedina.
- Peak, K. (2013). *Encyclopedia of Community Policing and Problem Solving*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Perkins, C., & Newman, J. (2012). *A shift in community policing strategies*. (I. A. Police, Ed.) Obtido em 27 de 08 de 2017, de iacpsocialmedia: <http://www.iacpsocialmedia.org/ChiefsCorner/ChiefsCornerArticle.aspx?cmsid=6273>
- Polícia de Segurança Pública. (2006). *Diretiva Estratégica 10/2006. Programa Integrado de Policiamento de Proximidade na PSP*. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- Ratcliffe, J. (2008). Intelligence Led Policing. (W. Publishing, Ed.) *Environmental Criminology and crime Analysis*, pp. 263-282.
- Rebelo, P. (2017). *Redes Sociais, Ser ou Estar*. Obtido em 05 de 08 de 2017, de Browserd: www.browserd.com/2017/01/04/isto-das-redes-sociais
- Robin, D. (2000). *Community Policing: Origins, Elements, Implementation, Assesment*. Nova Iorque: Edwin Mellen Press.

- Rudiger, T., & Rogus, M. (2014). *Survey on the Use of Social Media by the German Police*. Brandenburg: Brandenburg Polizei.
- Sherman, L., Neyroud, H., & Neyroud, P. (2016). The Cambridge Crime Harm Index: Measuring Total Harm from Crime Based on Sentencing Guidelines. (O. Academic, Ed.) *Policing*, 10.
- Statista. (2017). *Number of social media users worldwide from 2010 to 2021 (in billions)*. Obtido em 28 de 06 de 2017, de Statista. The statistics Portal: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users/>
- Stikley, R. (2015). *21st Century Policing: Technology and Social Media; Community Policing and Crime Reduction*. International Association of Chiefs of Police Institute for Community-Police Relations.
- Susana, D. (2009). *Patrulha e Proximidade. Uma etnografia da Policia em Lisboa*. Coimbra: Almedina.
- Teixeira, N., & al, e. (2004). *Estudo para a reforma do modelo de organização do Sistema de Segurança Interna, Relatório Preliminar*. Lisboa: Instituto Português de Relações Internacionais.
- Toffler, A. (1981). *The Third Wave*. Londres: Pan Books Ltd.
- Weisburd, D., & Eck, J. (2004). What Can Police Do to Reduce Crime, Disorder and Fear. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 593, pp. 42-65.
- Williamson, T. (2008). *The Handbook of Knowledge-Based Policing*. West Sussex: John Wiley and Sons.

ANEXOS

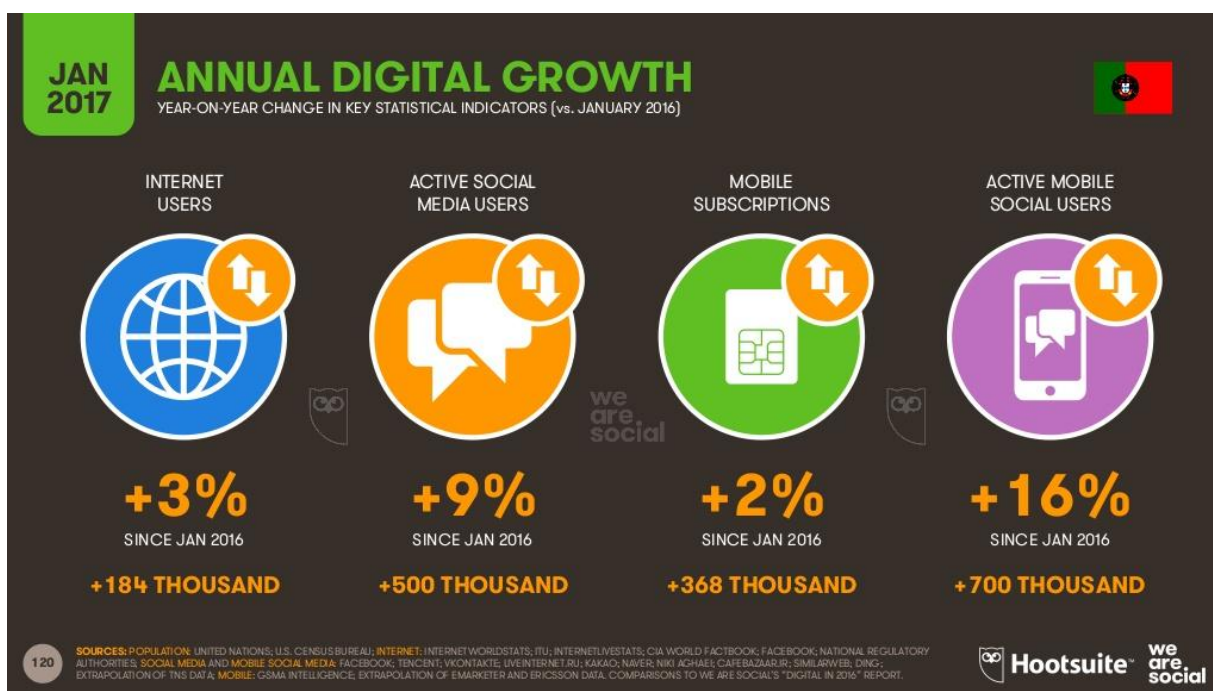
Anexo 1.

Número de utilizadores ativos a nível mundial e em Portugal de plataformas sociais, por plataforma (Digital in 2017: Global Overview, 2017).



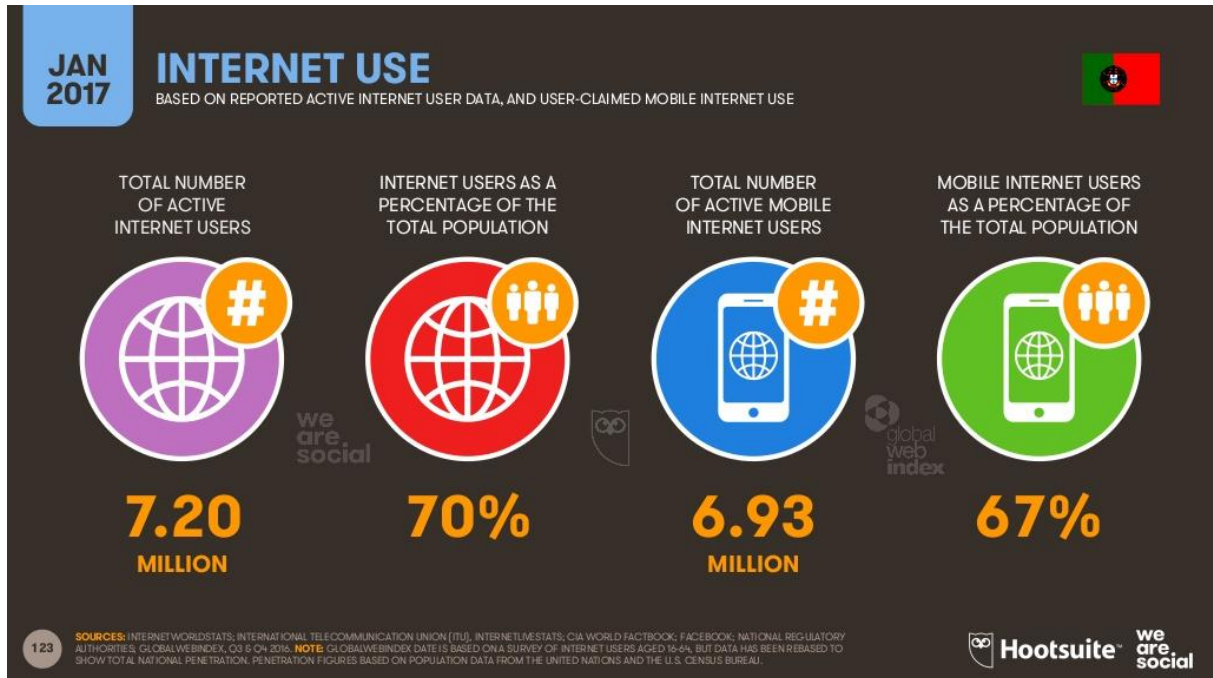
Anexo 2.

Principais indicadores estatísticos na área digital e variação anual 2016/2017 em Portugal (Digital in 2017: Global Overview, 2017).



Anexo 3.

Uso reportado de internet em Portugal e principais atividades realizadas, por tipo de aparelho (Digital in 2017: Global Overview, 2017)



Anexo 04.

Entrevista ao Superintendente Luis Elias, assessor do 1.º Ministro e um dos autores da Diretiva 10/2006.

1ª Questão: Como considera ter sido a evolução do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade nestas duas décadas? Principais contributos (positivos ou/e negativos) para este resultado?

Desde a sua génese em 1992, com a criação do primeiro programa de proximidade, o “Escola Segura”, que este tem sido um processo com avanços e recuos. Processo que se desenrolou muito numa lógica de implementação «de cima para baixo», fruto de iniciativas políticas casuísticas, ao sabor dos programas dos diferentes governos e que nos anos 90 se caracterizou essencialmente por programas avulsos, orientados para áreas como os cidadãos seniores (apoio 65), ou as atividades comerciais (Comércio Seguro), ou ainda a violência doméstica.

A implementação dos programas estava muito dependente das vontades locais e da incitativa individual de cada comandante, de acordo com a sua apetência pessoal para estas matérias, sendo que podíamos assistir a proximidade a “diferentes velocidades” num mesmo comando.

O PIPP, mais tarde rebatizado MIPP surge com o intuito de rever estas situações considerando que estes programas embora mantendo uma ótica especializada, necessitavam de integração numa estratégia e abordagem comum. Saliento algumas das mais-valias do MIPP: a definição de objetivos estratégicos e operacionais ao nível nacional; a aposta na formação em áreas como a prevenção criminal, o apoio à vítima, a avaliação de risco de vítimas de violência doméstica, a segurança em áreas escolares, o apoio a cidadãos idosos, etc.; o estabelecimento de uma lógica de conjunto entre os programas especiais; a criação das EPES e EPAV, com uma coordenação e supervisão própria; a setorização das áreas de intervenção obrigaram a uma postura de interligação na gestão da atividade operacional; a celebração de centenas de protocolos com entidades públicas e privadas nas mais diversas áreas da prevenção e policiamento de proximidade que abriu definitivamente a PSP à sociedade; a aposta numa nova forma de comunicação com o público, através da utilização das redes sociais.

2ª Questão: Considera que a noção de comunidade e de *engagement* associadas às redes sociais, fazem sentido ou de alguma forma se tocam no atual modelo/filosofia de proximidade?

Considero que existe uma ligação direta entre conceitos e abordagens. Hoje comunicar com o cidadão não se pode limitar ao face a face (embora esta comunicação direta entre os polícias e os cidadãos seja essencial), as redes sociais são um veículo privilegiado de contato mais alargado, onde é possível difundir informação, divulgar matérias do interesse da instituição e ao mesmo tempo, recolher por vezes ao momento, impressões, opiniões e feedback da ação policial. Alerto no entanto para o que chamaria algum excesso de proximidade. A aproximação à comunidade pode cair na tentação de se tornar demasiado alegórica ou em tom de brincadeira, o que me parece poder colocar em causa a imagem institucional e, em última análise, colocar em causa a relação de confiança entre instituição e cidadãos. Excessiva informalidade pode transmitir mensagens conflitantes, sendo contraproducente. O discurso e abordagem da PSP devem ser mais sóbrios e informativos.

3ª Questão: Quais considera ser as redes à partida mais adequadas à integração com o MIPP e porquê?

O facebook embora seja a plataforma com mais seguidores não deve ser o instrumento preferencial. O twitter para uma comunicação mais ao momento e o instagram procurando atingir uma população mais jovem podem ser importantes ferramentas na ligação com os cidadãos. Deveria utilizar-se as redes com mais acuidade no anúncio de eventos e acontecimentos com relevância em matéria de segurança. Sendo o facebook mais generalista devemos procurar mensagens e conteúdos com esse perfil. A utilização da infografia seria também uma aposta interessante para divulgar informação de forma mais atraente e de mais rápida leitura (por exemplo: a descida dos índices de criminalidade ou a melhoria da proatividade policial). Finalmente o suporte vídeo que se revela como tendência em muitas redes parece-me ser uma aposta ainda por explorar e com imenso potencial.

4ª Questão: Considera relevante ou essencial algum nível de desconcentração ou descentralização de responsabilidades de comunicação externa ou o actual cenário

dá resposta a essas necessidades? Quais os limites a impor ou em que medida poderá/deverá ser assumido controlo sobre a comunicação?

Considero que o atual cenário com páginas de âmbito nacional e com uma descentralização até ao nível de divisão pode responder às necessidades de um policiamento de proximidade desde, é claro, que sejam exploradas as suas potencialidades, sendo evidente que o nível de empenhamento dos diferentes comandos é substancialmente diferente. Torna-se, no entanto, essencial a criação de normativos que regulem a utilização destas plataformas e definam regras de utilização e publicação. Existe no presente alguma incoerência entre o que está previsto nos normativos e regulamentos e a mensagem/imagem passada nas redes sociais (ex. fardamento, postura, etc.), o que pode potenciar alguma confusão do público interno, e mesmo do externo sobre os limites do que é a prática policial e dos comportamentos a adotar.

5ª Questão: Considera que o potencial das redes sociais pode extravasar o mero contexto MIPP e abranger outras áreas ou aspetos do policiamento e da gestão policial? Em que medida?

Claramente que sim. As redes sociais não se podem cingir apenas à realidade do policiamento de proximidade. Uma componente mais informativa, em especial no que toca às competências específicas da PSP, como seja licenciamento e fiscalização de armas e explosivos ou da segurança privada, o trânsito ou ações operacionais em grandes eventos e de combate à criminalidade, não sendo de base matéria de policiamento de proximidade, concorrem porém para a criação e manutenção dessa mesma proximidade, uma vez que são uma mais-valia na dimensão relacional com o público e para o sedimentar do sentimento de segurança.

Concomitantemente também ao nível da investigação criminal, da ordem pública e das informações policiais há espaço para as redes sociais enquanto veículo de informação ou de dados relevantes da nossa atividade. Um maior conhecimento da atividade e organização policial são também variáveis importantes na construção dessa relação de proximidade. Praticamente todas as áreas da nossa atividade poderão beneficiar da utilização das redes sociais, dependendo da abordagem que se queira ou possa fazer.

É importante a adoção de uma estratégia informativa, proactiva, moderna, associada a ferramentas amigáveis (informação gráfica, vídeo, etc.), de forma a difundir o trabalho

da PSP em todas as suas dimensões, consolidando a confiança, a empatia e o respeito dos cidadãos em relação à PSP.

Anexo 05

Entrevista ao Subintendente Paulo Flor, antigo Diretor do Gabinete de Imprensa e Relações Públicas,

1ª Questão: Como considera ter sido a evolução do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade nestas duas décadas? Principais contributos (positivos ou/e negativos) para este resultado?

O MIPP face à multiplicidade de opiniões, enquadramentos e dificuldades de consolidação de forma transversal, tem sido sempre renegado para um plano “inferior e subvalorizado” face a outras componentes mais técnicas, reativas e mediáticas que a PSP desenvolve ou capacita. Julgo que refletirá a própria filosofia do Polícia que tende a colar ao MIPP uma componente mais “social” e menos crítica para o sucesso da atividade policial. Penso que a apresentação da avaliação do MIPP e dos reflexos positivos que este Modelo garantia à imagem policial seguiu-se, nos últimos anos, a um “alheamento” que muito contribuiu para esta colocação em 2.º plano. É neste sentido que julgo crítico voltar a dar palco mediático ao MIPP, não apenas na componente social que é muito válida e necessária, mas igualmente no plano da comunicação interna, densificando a verdadeira missão do MIPP, a sua evolução nos últimos anos e os contributos para o sucesso da atividade policial a começar desde logo por aquele que acredito ser o mais importante contributo deste modelo: Aumento do sentimento subjetivo de segurança.

2ª Questão: Considera que a noção de comunidade e de *engagement* associadas às redes sociais, fazem sentido ou de alguma forma se tocam no atual modelo/filosofia de proximidade?

As redes sociais têm e terão sempre uma forte componente humana, de sensibilidade, comoção, emoção, vida e empatia. Para além da rapidez de comunicação e facilidade de contacto, as redes sociais especializaram-se em variáveis que não obstante o seu “core” continuarão a ser fortemente “humanas”. É pois esse o maior impacto que as redes continuarão a oferecer às pessoas e acredito que a presença mais acintosa do MIPP nas redes, acrescentará valor, engrandecerá para “dentro e para fora” o valor de quem executa missões de MIPP, capitalizará a marca PSP e tornará essa vertente humana mais forte com mais partilhas, aumentando exponencialmente o valor de marca.

3ª Questão: Quais considera ser as redes à partida mais adequadas à integração com o MIPP e porquê?

Qualquer resposta a esta questão corre o risco de ser extemporânea e/ou ultrapassada no dia em que for lida, ainda que esse dia seja no prazo de 24/48 horas. A velocidade como se produz redes, acrescenta valor, promove alterações e alicia seguidores num mundo fortemente globalizado, é colossal e nessa medida suscetível de erros à partida esperados. Acredito que o Facebook ainda terá progressão e capacidade de capitalizar a imagem do MIPP, direcionado a linguagem aos públicos e fazendo-o com comunicação disruptiva e inovadora. O Youtube é igualmente uma ferramenta social que pode ser apostada, fazendo vídeos curtos (vivemos uma era em que o objetivo é fazer publicidade com 6 segundos) para captar a atenção e garantir a plena leitura da mensagem. Sermos capazes de assegurar nesta ferramenta o motor de conversação e/ou monitoriza-lo é condição para poder aumentar share e notoriedade. O Instagram com o seu motor de mensagens, cada vez mais usado pelos millenials, é uma importante ferramenta social onde o valor imagem se sobreporá a qualquer outro valor. Criar as hashtags criativas, fazê-lo de forma acintosa e dirigida é uma forma de “fugir” à parte mais taciturna do MIPP: violência doméstica, velhice, criminalidade juvenil, etc. Por fim penso que é igualmente interessante aflorar o Twitter embora numa vertente mais “séria” e objetiva da missão do MIPP e dos seus resultados.

4ª Questão: Considera relevante ou essencial algum nível de desconcentração ou descentralização de responsabilidades de comunicação externa ou o atual cenário dá resposta a essas necessidades? Quais os limites a impor ou em que medida poderá/deverá ser assumido controlo sobre a comunicação?

Penso que a externalização destes conteúdos para, por exemplo, o Departamento de Operações que já possui *know-how*, detém experiência, canais de comunicação diretos e céleres, será uma valia acrescida para o sucesso da comunicação. Acredito igualmente que estes conteúdos devem ser previamente validados, sem acrescentar peso autocrático e/ou burocrático, pelo Gabinete de Imprensa e Comunicação que será sempre o último reduto da gestão de qualquer comunicação externa não obstante a ferramenta social usada para tal.

5ª Questão: Considera que o potencial das redes sociais pode extravasar o mero contexto MIPP e abranger outras áreas ou aspetos do policiamento e da gestão policial? Em que medida?

Por todos os motivos já elencados para o MIPP que respondi nas perguntas prévias, sou um acérrimo defensor que todas as áreas de policiamento e/ou gestão policial que terão sempre reflexos na vida de uma pessoa e/ou comunidade, deverão ser sempre potenciadas nas redes sociais. É hoje comumente aceite que uma correta comunicação nas redes sociais, aliada a uma crítica capacidade de resolução de uma ocorrência policial no terreno, é uma forma inequívoca de aumentar o valor de marca, potenciar a sua proximidade e elevar os níveis de empatia com as pessoas. Fazê-lo de forma responsável, assertiva, tempestiva e regular é contribuir para a transparência da atividade policial e aumentar a sua notoriedade.

Anexo 06

Entrevista ao Subintendente Hugo Guinote, Chefe da Divisão de Prevenção Pública e Proximidade, do Departamento de Operações da Direção Nacional

1ª Questão: Como considera ter sido a evolução do Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade nestas duas décadas? Principais contributos (positivos ou/e negativos) para este resultado?

Estas duas décadas são fortemente marcadas pelo documento estruturante que é a Diretiva estratégica N.º 10/2006 que, pode dizer-se, marca o antes e o depois do Policiamento de Proximidade em Portugal. Após o período de investigação académica e formação e sensibilização maioritariamente no ISCP, foram despoletando na PSP projetos que ocorriam de forma desgarrada, sem uma orientação filosófica sustentadora de um modelo de policiamento concreto. Existiam iniciativas táticas pontuais, geograficamente circunscritas e muito dependentes dos seus promotores, e projetos nacionais soltos, com maior ou menor valia, mas igualmente sem objetivos estratégicos e operacionais próprios, uma base doutrinária enquadradora, princípios de implementação consolidados e indicadores de medição específicos e afins ao modelo anglo-saxónico de policiamento comunitário.

A partir de 2006 tudo é redefinido e consolidado nesta Diretiva Estratégica, que enquadra a mudança. Infelizmente, a profundidade da alteração não foi, na minha opinião, apreendida na totalidade pelos níveis hierárquicos mais elevados, o que ainda hoje se repercute na forma como os recursos são geridos e como as prioridades operacionais e a valorização de alguns indicadores é feita. O dinamismo impresso nos primeiros anos nomeadamente ao nível da formação, acabou por se centrar numa dezena ou dezena e meia de pessoas que, não obstante a divulgação e incentivo impressos no processo de desmultiplicação de conteúdos teóricos e experiências, esbarraram localmente na manutenção da sobrevalorização de indicadores desatualizados, privilegiadores da atividade repressiva e reativa ao invés de equilibrarem em importância com a atividade preventiva e, eventualmente, de informações (de cariz social e não de cariz criminal).

Nos últimos anos tem sido reativada uma nova dinâmica formativa, englobando os novos desafios do policiamento mas fazendo uso dos instrumentos operacionais

entretanto criados (SEI, modelos de avaliação de risco, protocolos com diferentes parceiros para áreas que se sobrepõe às de atividade policial, etc.)

2ª Questão: Considera que a noção de comunidade e de *engagement* associadas às redes sociais, fazem sentido ou de alguma forma se tocam no atual modelo/filosofia de proximidade?

Sim. A correta compreensão do que o interlocutor (seja presencialmente seja através dos canais digitais) solicita é fundamental. Logo, uma correta identificação do público-alvo/destinatários, as suas necessidades e expectativas e a linguagem mais adequada, são essenciais para um *engagement* bem conseguido.

3ª Questão: Quais considera ser as redes à partida mais adequadas à integração com o MIPP e porquê?

Facebook, pela abrangência que permite.

4ª Questão: Considera relevante ou essencial algum nível de desconcentração ou descentralização de responsabilidades de comunicação externa ou o actual cenário dá resposta a essas necessidades? Quais os limites a impor ou em que medida poderá/deverá ser assumido controlo sobre a comunicação?

Uma das linhas estratégicas do modelo de policiamento comunitário/proximidade assenta precisamente na descentralização. E esta orientação é tão relevante que os doutrinadores não têm reservas em abdicar da comum centralização de serviços para sustentá-la numa maior autonomia e empoderamento das categorias funcionais base da instituição, garantindo desta forma que é assegurada, na íntegra, a interação com a comunidade. Importa ainda assim perceber o nível a que esta interação deve “descer”. Com efeito, de acordo com diferentes monitorizações desenvolvidas por consórcios envolvidos em projetos internacionais desta temática nos quais a PSP participa, o que mais interessa à comunidade é precisamente a informação que, pessoalmente, possa ser relevante. São os eventos locais, a informação da sua área residencial ou relacionada com os trajetos que habitualmente tem que tomar, que despontam interesse acrescido.

5ª Questão: Considera que o potencial das redes sociais pode extravasar o mero contexto MIPP e abranger outras áreas ou aspetos do policiamento e da gestão policial? Em que medida?

Não, porque na minha visão todo o trabalho desenvolvido pela PSP é integrado no modelo de policiamento de proximidade. Aliás, em rigor a sigla MIPP deveria de ser revista e passar de Modelo Integrado de Policiamento de Proximidade, para Modelo INTEGRAL de Policiamento de Proximidade, abarcando as valências de Informações, Prevenção, Resposta e Investigação Criminal.

Se contudo a questão visa apurar se o potencial das redes sociais pode extravasar a valência preventiva, com certeza que sim. Aliás, através de apps vai sendo cada vez mais generalizada a interação permanente que as Forças de Segurança de outras países desenvolvem com as comunidades locais, auscultando e informando, mas igualmente alertando em situações de emergência.

4º CDEP

Hugo Alexandre de Jesus Palma

Intendente