

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



Esmael dos Ramos da Trindade

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A importância das Relações Públicas na promoção
da imagem e da identidade na Polícia Nacional de
São Tomé e Príncipe: um estudo exploratório.**

Orientador:

Superintendente (Doutor) José Joaquim Antunes Fernandes

Coorientador:

Professor Doutor Eurico José Gomes Dias

Lisboa, 11 maio de 2020





Esmael dos Ramos da Trindade

Aspirante a Oficial de Polícia

Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais

XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

**A importância das Relações Públicas na promoção
da imagem e da identidade na Polícia Nacional de
São Tomé e Príncipe: um estudo exploratório.**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna com vista à obtenção do grau de Mestre em Ciências Policiais, elaborada sob a orientação do Superintendente (Doutor) José Joaquim Antunes Fernandes e do Professor Doutor Eurico José Gomes Dias.





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

Autor: Esmael dos Ramos da Trindade

Curso: XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia

Título da Obra: A importância das Relações Públicas na promoção da imagem e da identidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe: um estudo exploratório.

Orientadores: Superintendente (Doutor) José J. A. Fernandes
Professor Doutor José Eurico Gomes Dias

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 11 maio 2020



EPÍGRAFE

“A construção da imagem para a maioria dos negócios devia ser uma questão de dizer a verdade, de comunicar a sua missão e a forma como servem os seus clientes. Longe de constituir uma forma de torcer, distorcer ou fabricar factos, a função de construção de imagem estará simplesmente a abrir as portas para que outros vejam o que se passa” (Graham, 1996 p. 7).

DEDICATÓRIA

A Deus.

Aos meus Pais e irmãos.

Aos meus filhos Daniel e Théó.

A Angelina das Neves.

A todos os meus familiares e
aos que acreditaram em mim.

AGRADECIMENTOS

Finalmente chegou o tão esperado momento, o qual será lembrado até os últimos dias da minha vida.

Nesta secção de espaço, certamente limitado, não me permite expressar, cabalmente, o meu precioso voto de agradecimento e reconhecimento a todos os que, direta ou indiretamente, estiveram comigo e me suportaram ao longo deste percurso.

Primeiro a Deus, por me dar a vida e mostrar-me que o meu futuro era aquilo que eu desejasse.

Ao meu falecido Pai, por inculcar em mim a sabedoria da objetividade e, a minha mãe sem ela seria o que sou hoje e, todo o apoio incondicional no decorrer da minha existência e pelos ensinamentos que me transmitiram ao longo da vida. Não consigo, nem nunca conseguirei, retribuir de modo condigno.

Aos meus irmãos, por acreditarem em mim e fazerem parte da minha vida.

Aos meus verdadeiros amigos pela amizade e o carinho que têm demonstrado.

Ao Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, sem olvidar os Docentes, todo o Quadro Orgânico e aos meus Orientadores de Estágio, pela formação e acolhimento, os conhecimentos e os valores ensinados, pois, só assim, foi possível o cumprimento deste sonho.

Ao Superintendente (Doutor) José Joaquim Antunes Fernandes, expresso o meu profundo agradecimento pela orientação, a disponibilidade e a transmissão dos seus vastos conhecimentos na realização do presente trabalho.

Ao Professor Doutor Eurico José Gomes Dias, expresso o meu profundo agradecimento pela orientação e o apoio na realização deste trabalho. Agradeço também pela sua simplicidade e sentido de responsabilidade que me inculcou em todas as fases deste projeto.

A todos os oficiais da PNSTP entrevistados, pelo contributo fundamental para a realização deste estudo.

À Carla Ferreira pelo enorme apoio dado na correção do trabalho.

À Berlita Santos pelo encorajamento e o auxílio inesquecível.

A todos os meus irmãos PALOP's por me proporcionarem momentos únicos que jamais esquecerei. E, por fim, a todos os camaradas do XXXII Curso de Formação de Oficiais de Polícia, os quais deram provas de valor e camaradagem.

Ao todos meu sinceros e humilde agradecimentos!

RESUMO

Com a evolução da sociedade, as organizações têm sentido cada vez mais a necessidade de potenciar a sua imagem institucional com o objetivo de criar um ambiente mais saudável e propício à prestígio e ao sucesso organizacional. Com isto, é indubitável o papel dos responsáveis diretos em primeira linha e em seguida os decisores definir melhores estratégias de atuação policial adequada e compromisso com os seus colaboradores, levando ao desenvolvimento e fortalecimento na construção da identidade e promoção da imagem institucional.

Numa organização como a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, onde o país enfrenta inúmeras fragilidades políticas, sociais e económicas, e uma polícia politizada, constantemente a imagem institucional estará em causa. Neste sentido, cabem os decisores definam políticas concretas e claras de comunicação de maneira que chegue aos todos intervenientes da instituição ao mesmo nível, só assim estarão informados, o que permitirão uma maior eficácia e eficiência nas suas atuações e melhorar desempenho da própria organização e/ou dos fatores subjetivos, designadamente a cultura e a ideologia organizacionais, mas na essência da comunicação por si estabelecida, bem como na pertinência do relacionamento prosseguido pela organização com a sociedade.

Neste sentido, para que haja sucesso e o prestígio organizacional, é necessário reconhecimento/valorização da imagem institucional, inculcando na mente de cada colaboradora que são partes integrantes, o distanciamento de ingerência políticas e por meio de muito diálogo entre as diversas categorias profissionais. Por PNSTP encontra-se inserida num meio globalizado e em permanente adaptação às circunstâncias, influências, condicionantes externas e a uma constante necessidade de *feedback*, é indispensável para uma polícia moderna, assim a política comunicacional constitui um dos principais instrumentos de coesão e difusão de informação ao público externo e interno com o objetivo de consolidar a identidade organizacional e estabelecer uma imagem favorável. Como resultado, verificou-se que a PNSTP não dispõe de uma estratégia comunicacional concreta capaz de nortear as atividades quotidianas na manutenção da sua identidade e imagem, limitando-se a orientações abstratas e discricionabilidade interventiva do profissional da área das Relações Públicas.

Palavras-Chave: imagem; identidade; Gabinete de Relações Públicas; PNSTP; Política comunicacional.

ABSTRACT

With the evolution of society, organizations have increasingly felt the need to enhance their institutional image in order to create a healthier environment and conducive to prestige and organizational success. With this, the role of the direct responsible in the first line is undoubtedly and then the decision makers define better strategies of appropriate police action and commitment to their collaborators, leading to the development and strengthening in the construction of identity and promotion of the institutional image.

In an organization like the Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, where the country faces countless political, social and economic weaknesses, and politicized police, the institutional image will constantly be at stake. In this sense, it is up to the decision makers to define concrete and clear communication policies so that it reaches all stakeholders of the institution at the same level, only then will they be informed, which will allow greater effectiveness and efficiency in their actions and improve the performance of the organization itself and / or subjective factors, namely organizational culture and ideology, but in the essence of the communication established by it, as well as in the pertinence of the relationship pursued by the organization with society.

In this sense, for success and organizational prestige, it is necessary to recognize/ value the institutional image, instilling in the mind of each employee that they are integral parts, the distance from political interference and through much dialogue between the various professional categories. By PNSTP it is inserted in a globalized environment and in permanent adaptation to circumstances, influences, external conditions and a constant need for feedback, it is indispensable for a modern police, thus the communication policy constitutes one of the main instruments of cohesion and dissemination of information to the external and internal public in order to consolidate the organizational identity and establish a favourable image. As a result, it was found that the PNSTP does not have a concrete communication strategy capable of guiding daily activities in maintaining its identity and image, limiting itself to abstract guidelines and interventional discretion by the Public Relations professional.

KEYWORDS: image; identity; Public Relations Office; PNSTP; communication policies.

ÍNDICE

EPÍGRAFE	I
DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
Palavras-Chave	IV
ABSTRACT	V
KEYWORDS.....	V
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	XI
INTRODUÇÃO	1
Problemática da investigação.....	2
Objetivo de Estudo.....	2
CAPÍTULO I	5
ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCRETUAL	5
1. Imagem	5
2. Identidade	9
3. Comunicação Organizacional.....	11
3.1. Comunicação Interna.....	12
3.2. Comunicação externa	14
3.3. Comunicação de crise.....	16
3.4. Comunicação Digital.....	18
4. Relações Públicas	20
CAPÍTULO II.....	23
A POLÍCIA NACIONAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS	23
1. Enquadramento histórico de São Tomé e Príncipe.....	23
2. Evolução da PNSTP	24
2.2. Estrutura Hierárquica	26

3. Relações Públicas na PNSTP	27
3.1. Política Comunicacional	28
3.2. Opinião pública e relação com os <i>mass media</i>	29
CAPÍTULO III	32
DESAFIOS IMAGÉTICO NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E NA PROMOÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL	32
1. Identidade Organizacional.....	32
2. Elementos influenciadores da identidade	34
2.1. Missão e Valores	34
2.2. Cultura Organizacional	38
2.3. Identidade visual ou imagem Organizacional	41
3. Mudança Social e Transformação Identitária.....	44
CAPÍTULO IV	46
1. MÉTODO	46
1.1. Instrumentos	47
1.2. Técnica de análise.....	48
1.3. Procedimentos.....	49
CAPÍTULO V	51
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	51
1. Apresentação de Resultados	51
2. Discussão de Resultado	56
3. Confirmação dos objetivos	56
4. Resposta ao problema de investigação	56
CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	61
APÊNDICES e ANEXOS	72

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1. Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 1.....	99
Quadro 2. Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 2.....	100
Quadro 3. Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 3.....	101
Quadro 4. Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 4.....	102
Quadro 5. Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 5.....	103
Quadro 6. Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 6.....	104
Quadro 7. Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 7.....	105
Quadro 8. Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 8.....	106
Quadro 9. Análise de conteúdo da questão 1.....	108
Quadro 10. Análise de conteúdo da questão 2.....	108
Quadro 11. Análise de conteúdo da questão 3.....	109
Quadro 12. Análise de conteúdo da questão 4.....	109
Quadro 13. Análise de conteúdo da questão 5.....	110
Quadro 14. Análise de conteúdo da questão 6.....	110
Quadro 15. Análise de conteúdo da questão 7.....	111
Quadro 16. Análise de conteúdo da questão 8.....	111

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. As ferramentas utilizadas pela PNSTP na promoção da imagem.....	51
Tabela 2. Método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente.....	52
Tabela 3. Atuação da PNSTP na promoção da imagem.....	54

ÍNDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1. Funções desempenhada pelo gabinete de relações públicas.....	52
Gráfico 2. Processo comunicacional na PNSTP.....	53
Gráfico 3. As principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP.....	54

Gráfico 4. Os principais fatores que podem contribuir para mudança.....	55
Gráfico 5. Caminho percorrido pela PNSTP na promoção da imagem.....	55

ÍNDICE DE APÊNDICES E ANEXOS

Apêndice A: Pedido de autorização para a realização de entrevista.....	75
Apêndice B: Guião de entrevista.....	77
Apêndice C: Entrevista ao Comandante Geral da PNSTP.....	79
Apêndice D: Entrevista ao Diretor do departamento de Relações Públicas e Policiamento de Proximidade.....	82
Apêndice E: Entrevista ao Diretor de Departamento de Formação e Gestor da página Oficial do <i>Facebook</i> da PNSTP.....	85
Apêndice F: Entrevista a Comandante Distrital de Cantagalo.....	90
Apêndice G: Entrevista ao 2.º Comandante Distrital de Cantagalo.....	93
Apêndice H: Entrevista ao Comandante Distrital de Lobata.....	95
Apêndice I: Quadros de matrizes das unidades de contexto e de registo das questões 1 á 8.....	98
Apêndice J: Quadro de análise de conteúdo das entrevistas 1 á 8.....	107
Anexo A: Orgânica da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.....	113
Anexo B: Categoria profissional da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.....	115
Anexo C: Decreto n.º 42 223/59, de 18 de abril criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe	116
Anexo D: Decreto n.º 43 527/61, de 8 de março criou o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe.....	117
Anexo E: Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de agosto criou a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.....	118
Anexo F: Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de abril extinguiu o Departamento e criou o Comando Geral da Polícia de São Tomé e Príncipe.....	119
Anexo G: Decreto Lei n.º 6/2014, de 23 de abril, Lei Orgânica Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.....	120
Anexo H: Decreto-Lei n.º 28/2009, de 26 de agosto, Estatuto do Pessoal das Forças e o Serviço de Segurança.....	121

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- CGPNSTP** – Comando Geral da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.
- CPSPSTP** – Corpo de Polícia Pública de São Tomé e Príncipe de Segurança.
- CPSTP** – Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe.
- CRP** – Constituição da República Portuguesa.
- CRDSTP** – Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe.
- DL** – Decreto-Lei.
- DPN** – Departamento de Polícia Nacional.
- EPFSS** – Estatuto do Pessoal das Forças e Serviço de Segurança.
- GRPC** – Gabinete de Relações Públicas e Cooperação.
- LOPNSTP** – Lei Orgânica da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.
- MDOI** – Ministério da Defesa e Ordem Interna.
- PGR** – Procuradoria Geral da República.
- PJ** – Polícia Judiciária.
- PNSTP** – Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.
- PSP** – Polícia de Segurança Pública.
- PSP** – Polícia de Segurança Popular.
- RDSTP** – República Democrática de São Tomé e Príncipe.
- RP** – Relações Públicas.
- OCS** – órgão de comunicação Social

INTRODUÇÃO

Com o avanço desmesurado da globalização, a sociedade contemporânea apresenta-nos um conjunto de desafios que forçam as organizações a repensar posturas e estratégias sobre a sua imagem e identidade institucionais, de forma a alcançar o sucesso e transparecer uma maior credibilidade a todos os públicos possíveis.

Dentro dos desafios securitários dos Estados e das forças policiais em sentido amplo, desde a internacionalização do crime organizado aos múltiplos fenómenos do terrorismo, ultrapassaram a capacidade de resolução individual de cada país ou comunidade, passando a ser uma situação a ser lidada por todos. Forçosamente, globalização tem sido responsável pelo aumento dos riscos de segurança um pouco por todo o mundo. Assim nas palavras Fernandes (2014), apesar de isto fornecer ao mundo uma alteração profunda nas estratégias políticas de segurança nacional de cada país, também funciona como catalisador na antevisão dos conflitos para que nunca se perca a capacidade de antecipação às ameaças e aos riscos, quer sejam de índole local, regional ou internacional.

Mas, para efetivação dessa tarefa na qual as forças de segurança, ou as Polícias, configuram-se como instrumentos de manutenção da ordem e tranquilidade públicas no aparelho securitário interno dos Estados. É necessário existir uma consciencialização e cooperação de todos, de forma que, num sentido de unidade, se permita a implementação de medidas de solidariedade e segurança comuns. Ou seja, por outras palavras, o pensamento securitário deve ser progressivamente entendido numa lógica supranacional. De acordo com o processo de coadjuvação policial internacional que o autor enaltece acima, Costa (2015) defende que essas exigências estão dependentes da imagem que as populações/indivíduos percecionam sobre o funcionamento das forças e dos serviços de segurança dos seus próprios países.

Perceção essa que, frequentemente, obstam e minam as regras do jogo social e corroem a identidade organizacional das forças securitárias. Em sucedâneos, as instituições policiais são as únicas organizações esboçadas para funcionar em conformidade com as demais instituições públicas e privadas de controlo social, numa garantia de justiça para com os costumes e comportamentos, dos preceitos e valores

honrados de uma determinada sociedade: “ela é tão natural e necessária quanto o ar que se respira” (Monet, 2002, p. 277).

Problemática da investigação

A melhor forma de iniciar um trabalho de investigação consiste em esforçar-se por enunciar um projeto sob a forma de uma pergunta de partida. Assim, deste modo, este ponto inicial “servirá de primeiro fio condutor da investigação. (...) deve apresentar qualidades de clareza, de exequibilidade e de pertinência” (Quivy & Campenhoud, 2005, p. 44). É fulcral para o investigador definir qual a sua pergunta de partida numa determinada investigação, de modo a centrar o seu foco de atenção num determinado fenómeno em concreto (Quivy & Compenhoudt, 1998).

Por conseguinte, “(...) a problemática é a abordagem ou a perspetiva teórica que se decide adotar para tratar o problema colocado pela pergunta de partida. (...) construir a sua problemática quer dizer responder à pergunta ‘como vou abordar este fenómeno’” (*Idem*, 2005, p. 104). Desta forma, o nosso problema refere-se à problemática quanto ao uso da identidade e da imagem institucional da PNSTP e, neste caso, se esta Instituição tem estado atenta a estas novas realidades. Todavia, como existe uma escassez de bibliografia concreta que aborda tal problemática, recorreremos aos diferentes conceitos teóricos de diversos autores, com intuito de fundamentar a componente pratica. Assim, ao longo desta investigação procuraremos responder à seguinte questão de partida: «Como é que a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe promove a sua identidade e imagem junto dos seus cidadãos?»

Após a formulação deste tópico, é necessário, em seguida, atingir uma certa qualidade de informação acerca do objeto estudado e encontrar as melhores formas de o abordar. Deste modo, nesta problemática, apresentamos as seguintes perguntas derivadas, que nos auxiliarão a sustentar a nossa argumentação: «Qual é a mais-valia de uma identidade e imagem institucional?» e, adiante, «A existência de um Gabinete de RPs permitirá uma maior credibilidade e aceitação no mundo atual?».

Objetivo de Estudo

Para elaboração de qualquer trabalho científico é necessário que os investigadores definam as linhas orientadoras da sua investigação, particularmente quando se trata de um estudo científico. A definição desses objetivos de estudo, na visão de Sarmiento (2013), é fundamental para o investigador, dado que estes compõem o suporte, a ser consultado pelo mesmo, nomeadamente na escolha adequada da literatura empregue.

Assim, o grande objetivo de um estudo científico situa-se em tudo aquilo que um autor pretende alcançar e divulgar, ou seja, de acordo com a problemática e a pergunta de partida apresentadas. Por fim, com base nestas linhas orientadoras, apresentaremos os nossos objetivos específicos:

1. Diagnosticar a realidade atual das atividades no Gabinete de Relações Públicas da PNSTP na construção da identidade e imagem institucional;
2. Identificar as principais ferramentas utilizadas pelo Gabinete de Relações Públicas da PNSTP na promoção da sua comunicação institucional;
3. Analisar e compreender a estratégia do Gabinete de Relações Públicas da PNSTP na manutenção e sustentabilidade dessa imagem institucional;
4. Elencar medidas e iniciativas que possam auxiliar a PNSTP a reforçar a sua imagem e identidade junto dos cidadãos de São Tomé e Príncipe.

Para a fundamentação dos objetivos supramencionados, recorreremo-nos ao processo metodológico de análise de conteúdo das entrevistas e a discussão de resultados obtidos. Em termos gerais, a investigação está constituída por seis capítulos que compreendem o enquadramento teórico e concetual da problemática, construído com base na revisão da literatura, onde serão abordados os conceitos ligados à imagem, identidade, relações públicas e a comunicação organizacional, que corresponde ao capítulo 1.

No capítulo 2 abordaremos um enquadramento histórico de STP, a evolução da PN e a sua Relação Pública, com especial atenção para os aspetos que fundamentaram a sua criação, missão, organização, estrutura e hierarquia. Antes de recairmos sobre o estudo da PNSTP, faremos uma breve contextualização histórica sobre o país (STP).

No capítulo 3 pretendemos realçar os desafios imagético na construção da identidade e a promoção da imagem organizacional, onde fundamentaremos assuntos que sustentará a nossa componente pratica como identidade organizacional, os elementos

influenciadores da identidade: cultura organizacional; missão; e valores, imagem organizacional.

No capítulo 4 dedicaremos apenas a nossa metodologia utilizada na elaboração da nossa investigação, fazendo referência aos instrumentos de recolha de dados.

Posteriormente, no capítulo 5, analisaremos e discutiremos os resultados das entrevistas aplicadas sobre importância das Relações Públicas na promoção da imagem e da identidade na PN, com a finalidade de sabermos o que pensam alguns observadores privilegiados desta temática sobre a atividade das RPs.

No capítulo 6 apresentaremos as nossas considerações finais. Por último exporemos algumas recomendações, as limitações e as linhas de investigação em aberto para o futuro. Em suma, de forma sintética poder-se-á referir que esta investigação tem a finalidade explorar como a PN promove a sua imagem, através do seu gabinete de RP, para que no futuro possamos desenvolver projetos com intuito de melhorar e contribuir para que a PN venha a ter uma imagem positiva. Utilizaremos o novo acordo ortográfico, e as referências bibliográficas estarão conforme a sexta edição das normas da APA.

CAPÍTULO I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEITUAL

1. Imagem

O caráter social do Homem exige uma comunicação permanente e tem sido o motor do progresso humano ao longo de incontáveis gerações. Nesse sentido, a comunicação sugere-nos uma ideia de comunhão e o estabelecimento de um campo comum com outros indivíduos na partilha de informações, de ideias, de conceitos, etc. Assim, desde os primórdios da Humanidade, as primeiras manifestações, ditas *artísticas*, ocorreram desde o Paleolítico reproduzindo, inclusive, cenas típicas desses quotidianos. No Neolítico, as imagens reproduzidas demonstram já uma complexificação da figura humana expressa por formas geométricas. Nestas épocas imemoriais, os vestígios representados por grafitos possuem informações essenciais que demonstram ideias e o desejo de uma primeira aproximação com a realidade. Enquanto representação cognitiva, “a imagem foi um dos trilhos que proporcionou o surgimento da linguagem escrita ou talvez o único caminho que dera origem à escrita primitiva” (Casasús, 1979).

Assim, o desenvolvimento da imagem confunde-se com a própria dinâmica da História da Arte e da Humanidade, em sentido amplo, quando se verifica a sua importância no contexto histórico, social, político e económico expressivos de uma determinada época. No Antigo Egipto, a grandiosidade da civilização faraónica, na Grécia Clássica, a adoração da figura humana e, na Idade Média, a supremacia da religião cristã restringia a imagem às dimensões duvidosas do espaço e tempo: “ (...) com a representação do irrepresentável; na Renascença, a supremacia da racionalidade e a revalorização da figura humana, haja vista que, nesse período surgiu a perspectiva, que deu uma nova conceção de ser humano” (Alves, Costa, & Silva, 2007).

Com o advento do desenho em perspectiva, a imagem obteve uma *cidadania*, conquistando uma nova caracterização empírica, tendo em vista que a mesma se projeta a partir do indivíduo cujo olho vê e lhe acentua a capacidade de representar algo mais próximo do real, em comparação com as verdades impostas pela religião, por exemplo. Deste modo, a imagem forneceu “(...) o fundamento material eficaz aos princípios cartesianos de racionalidade que foram integrados ao projeto do Iluminismo” (Alves,

Costa, & Silva, 2007). Após o início da Idade Moderna e o surgimento de novas rotas de trocas intercontinentais, aumentou a quantidade de comunicações culminando com a invenção da imprensa, possibilitando, assim, que a imagem tivesse uma nova dinâmica e ocupasse o seu lugar nos livros, projetando-se decisivamente no mundo da cultura. Neste sentido, “a imagem perde a sua função religiosa ou simbólica e, ao mesmo tempo, escapa ao controle do poder” (Casasús, 1979, p. 74).

Atualmente, é perceptível verificar que vivemos predominantemente numa “Civilização de Imagem”, em que se utiliza as imagens como um meio de comunicação maciça de cultura. Para isso, os novos *mass media* fazem uso das magnificências tecnológicas com intuito de propagar informações e imagens de forma a influenciar comportamentos, costumes e o caráter intrinsecamente social do Homem (Alves, Costa, & Silva, 2007).

Com o avanço da tecnologia, a imagem virtual remete-nos para o mundo ilusório e quase real, ampliando e aumentando a sua relevância na determinação de ideias e ações. Estas perceções podem ser constatadas transversalmente na publicidade e na propaganda, as quais são responsáveis por transmitir sentimentos, intenções, preconceitos e todo o género de informações. Dessa forma, a imagem contribuiu diretamente com o progresso material e permitiu que a informação chegasse aos mais remotos lugares, praticamente em tempo real, o que quase sempre exerce uma grande influência sobre a sociedade, levando-a, muitas vezes, a operar mudanças de comportamentos, hábitos e costumes.

Nesta senda, o termo “imagem”, o qual deriva do latim *imagine* ou *imago*, o qual significa representação visual, reprodução ou imitação da forma de uma pessoa ou objeto; uma reprodução mental de alguém ou de alguma coisa não presente, retrato, evocação, etc. Para Roland Barthes (1964), a imagem tem origem em *imitari*, como uma imitação de algo que existe, uma representação do real. Deste modo, a imagem é parte integrante da vida dos indivíduos e existe para satisfazer suas necessidades.

De tal forma, as imagens e as metáforas não são apenas ideias de interpretação ou formas de encarar uma realidade: fornecem também uma estrutura para a ação, a qual gera iniciativas que permitem agir dentro de estratégias nunca antes consideradas. Assim, quando se trata de organizações, as quais também são determinadas por imagens e ideias subjacentes e que podem criar novas ações.

Neste sentido, segundo Pereira (2014), a imagem é definida como “todo o conjunto de perceções e impressões percebidas pelos observadores ou recetores da organização,

quer através da própria existência, quer da ação comunicacional que circula de diferentes formas em torno da mesma”. Para Dowling (1986), a imagem é um conjunto de significados que compreendem o resultado líquido da interação das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com uma organização, a partir de pouco apuradas e refletida, mas com força de orientação nas atitudes dos públicos.

Assim, a interpretação de que os públicos fazem das mensagens emitidas pela organização são, deste modo, a fonte da sua própria imagem (Rodrigues, Esperança, & Dionísio, 1993, p. 378; Villafañe, 1998, p. 29; Melo, 2012). Por este motivo, a imagem é um conceito que não é inteiramente controlado pela organização e encontra-se dependente das variadas interpretações do seu público externo (Tavares, 2016, p. 30; Villafañe, 1998, p. 29). Ainda nas palavras de Ruão, (2007), a imagem “é uma impressão criada ou estimulada por um conjunto de signos resultantes da totalidade das formas de comunicação entre a empresa e os seus públicos” (p. 19).

Neste contexto, muitas imagens são articuladas com base naquilo que as pessoas acreditam ser, ou seja, poder ser, “baseadas em crenças erróneas ou imprecisas, tornando em sentido pejorativo quando confrontada à realidade, pois uma das condicionantes para isso consiste em não-aceitação da realidade do indivíduo ou da organização” (Assane, 2019, p. 9). Deste modo, podemos afirmar que a imagem de uma organização é uma “construção mental que se forma, ao longo do tempo, a partir de experiências concretas ou de informações transmitidas por pessoas, grupos, e particularmente pelos meios de comunicação” (Almeida, 2017, p. 13).

Nesta senda, podemos constatar que a imagem se constrói a partir de percepções que o indivíduo adquire com o tempo, embora muitas vezes se construa uma imagem que não corresponde à realidade. A imagem pode diferenciar-se pela percepção dos diversos públicos (Andrade, 2012). Para Vilar (2006), às imagens são conferidas valências instrumentais no influxo de comportamentos: “fomenta atitudes e pensamentos positivos, permite diferenciação com demais organizações, auxilia na interpretação, processamento e recuperação de informações. Para este autor, “a imagem pertence ao público” (p. 35).

Refira-se ainda que a imagem abarca um conjunto de características e atributos específicos de uma pessoa e/ou instituição, tal como é interpretada na mente do seu público. Logo, podemos constatar que o mundo das imagens se divide em dois parâmetros: as representação visuais (desenhos, gravuras, pinturas, fotografias, etc.) à qual pertence uma representação no meio ambiente visual. Num outro parâmetro, o imaterial no

domínio da nossa mente, ou seja, a imagem como visões, imaginações e fantasias, como representações mentais.

Para Costa (1995, p. 45), a imagem é essencialmente: “Resultante da identidade organizacional, expressa nos feitos e nas mensagens. Para a empresa, a imagem é um instrumento estratégico, um conjunto de técnicas mentais e materiais, que têm por objetivo criar e fixar na memória do público, os ‘valores’ positivos, motivadores e duradouros. Estes valores são reforçados ao longo do tempo (impregnação da mente) por meio dos serviços, das atuações e comunicações. A imagem é um valor que sempre se deseja positivo – isso é, crescente e acumulativo –, e cujos resultados são o suporte favorável aos êxitos presentes e sucessivos da organização”.

Para o *Marketing*, a importância da imagem impele à tomada de atitudes e ações para com os produtos, marcas ou organizações que estão altamente correlacionadas com a sua imagem (Barich & Kotler, 1991; Kotler, 1997, cit *in* Vilar, 2004, p. 15). Por via das decisões tomadas com base numa realidade construída mentalmente (idealizada), afetada por crenças e expectativas sumariadas num conjunto de simplificações (Engel, Blackwell, & Miniard, 1995; Myers, 1996). Para Hatch & Schultz (1997), a imagem é influenciada pelas interações diárias entre os membros organizacionais e as audiências externas. Uma imagem formada por um grupo particular de atores externos pode influenciar um largo número de atores e de outros grupos.

No contexto das organizações, a imagem é comum e designa, de modo indiferenciado, conceitos como a reputação, a identidade, a aperceção, a atitude, a credibilidade, entre outros (Gruning, 1993). O princípio de que a imagem “pertence” ao público implica um domínio da “gestão que a sua eventual correspondência à imagem desejada pela organização se deva a uma intervenção intencional sobre os elementos disponíveis dentro do conjunto de fatores determinantes” (Vilar, 2004, p. 15). A imagem organizacional é o resultado do processo da apreensão da realidade por parte dos recetores das mensagens (intencionais ou não) da empresa/instituição. A receção dá lugar a “processos de perceção (seleção) e representação (abstração e generalização) na base do que se cria uma outra realidade organizacional, uma realidade ‘imaginada’” (Pinto T. A., 2008, p. 131).

A relação da organização com a imagem deve, assim, centrar-se na avaliação da perceção exterior – no modo como os sinais que transmite são recebidos e se estão, de facto, a ser recebidos, e do seu grau de adequação com o posicionamento desejado. Assim

sendo, a imagem de qualquer organização pressupõe um processo de descodificação por parte dos respetivos recetores de múltiplos elementos provindos de uma organização. Essa descodificação está fortemente dependente das características objetivas e subjetivas de cada público. Deste modo, conclui-se que a imagem é uma representação da assimilação das pessoas face aos produtos, da sua comunicação, dos processos de conduta, como perceção e até mesmo a memória. Perante tudo isto, é de máxima importância gerir a imagem de uma organização de modo consciente e convergente com a identidade e coesão da organização.

2. Identidade

O termo “identidade” aparenta ter sido ajustado ao contexto organizacional, sobretudo, a partir dos avanços da Psicologia e da Sociologia. De acordo com Albert e Whetten, os quais foram os primeiros autores a produzirem uma expressão fundamentada deste conceito num artigo intitulado “Organizational Identity” (1985), o qual procurava responder como nós nos vemos a nós próprios e a partir da qual emergem três características fundamentais: *a)* quais os atributos centrais de uma organização para os seus empregados; *b)* o que torna uma organização única e distinta aos olhos dos seus empregados; *c)* o que é percebido (percecionado) pelos empregados, como sendo duradouro, independentemente das mudanças nos respetivos ambientes organizacionais. Para Figueira (2017), estas três características “sugerem que a organização em causa tem uma identidade forte, possui atributos importantes e diferenciadores face aos concorrentes e tem boas condições de longevidade” (p. 28).

O conceito de identidade surge destacado enquanto dimensão que integra e projeta os valores da relação. Para alguns autores, entre os quais (Bernstein, 1992; Gruning, 1993; Kotler, 1997 *cit in* Vilar, 2004, p. 15) afirmam que “a identidade da organização é uma área passível de intervenção, em particular os elementos de contacto com o público que melhor exprimem a forma como a organização estrategicamente se deseja identificar e posicionar”. Neste sentido, uma coisa só pode ser conhecida e pensada se for percebida e conservada com sua identidade, isto é, a condição para que possamos conhecer e explicar-lhas a partir dos seus significados.

No universo organizacional, vários acontecimentos surgiram nas últimas décadas e que chamaram a atenção para a utilidade da “gestão das impressões”, ou seja, da

governança e controlo dos fenómenos intangíveis. Neste contexto, vários destes eventos destacam a influência na gestão de impressões, como a redução do ciclo de vida dos produtos, o aumento da concorrência nos sectores públicos, privados e não lucrativos (ou no sector dos serviços), a globalização dos mercados e das economias, os processos de fusão e aquisição das empresas, as crescentes expectativas públicas de responsabilidade social ou a quebra das barreiras entre os ambientes internos e externos das organizações (Gray & Balmer, 1999).

Para Ruão (2006), a identidade reconhece e responde, em termos simbólicos, quem é a organização, de acordo com a sua missão; enquanto a imagem é a representação mental que os indivíduos têm da organização, a identidade é o conjunto de características que as pessoas e os grupos associam à organização ou à marca. Deste modo, a “identidade parece resultar de um processo de interiorização de valores e crenças que emergem da construção social da organização” (Pinto, 2008, p. 68). Esta autora refere ainda que, para encontrar a identidade de uma organização, é imperativo responder às seguintes questões: “Quem somos nós?”; “Que tipo de negócio é o nosso?”; “O que queremos ser?”; “O que é central para a organização?”; “O que é distintivo?”; e “O que é de continuidade temporal?” (Pinto, 2008; Ruão, 2015, p. 99; Figueira, 2017, p. 29). Só assim conseguiremos estruturar e asseverar uma identidade, isto é, traçar uma sinopse cognitiva que identifica e localiza a instituição num dado universo utilitário e emblemático.

É necessário identificar a imagem e a identidade para que a organização possa efetuar, se necessário, algumas correções. O ideal seria que a imagem e a identidade fossem coincidentes (Andrade, 2012). A identidade de uma empresa ou organização deve ser consistente o representar o espírito de uma empresa. Assim sendo, a primeira função da comunicação é “determinar como quer a organização ser percebida pelos diferentes públicos, e logo, que identidade escolhe para si” (Ruão, 2015, p. 122). Neste caso, a organização usa o elemento de comunicação para todos seus públicos de modo a perceber a sua marca. A empresa recorre ao seu nome institucional para a representação dos seus produtos/serviços. Esta estrutura permite uma longevidade à identidade corporativa, uma vez que esta apenas sofre alterações minoritárias para garantir a atualidade, sem que a sua essência, ou características intrínsecas, sejam alteradas (Pinto, 2017).

Nesta medida, a identidade orienta a ação individual e no quadro social, configurando uma percepção de si mesma, redirecionando os movimentos na reflexão da sua ação (Machado, 2003). Além disso, há que ter em consideração, à luz de vários autores, a existência de diferentes tipos de identidades: identidade pessoal, social, laboral, cultural, organizacional, etc. Portanto, no capítulo seguinte tentaremos debruçar-nos sobre a identidade organizacional.

Acompanhando ainda o pensamento de Kapferer (1991), o estudo da identidade pressupõe conhecer os elementos com maior grau de intemporalidade e temporalidade: a história da organização e, nas palavras do autor, o seu código genético consubstancia os elementos de maior intemporalidade – só no conhecimento do que é permanente podemos gerir processos de mudança; já os assuntos eleitos na agenda organizacional, os seus atributos físico-materiais, bem como as lógicas de relacionamento com os seus públicos, ou seja, os fatores que permitem o acompanhamento das evoluções tecnológicas e dos públicos, unificam os elementos de maior grau de temporalidade.

3. Comunicação Organizacional

A comunicação dentro das organizações começa a ser entendida como uma estratégia de investimento e não como um custo excedente ou supérfluo, provando a sua importância significativa nas organizações. Assim, é possível entender que a comunicação organizacional pode ser considerada um mecanismo, por meio de processos comunicacionais formais ou informais, possibilitam os relacionamentos ou interações entre os indivíduos na organização (Piedade, 2016).

A comunicação, neste prisma, “é a base de toda interação humana e inclusivo das organizações” (Rego, 2013, p. 20). Desta forma, existe sérios motivos para considerar que “a comunicação nas organizações contribui para satisfação, o empenhamento e o desempenho do indivíduo, assim como para a eficácia dos líderes e o desempenho organizacional” (Rego, 2013, p. 20). Assim, a comunicação organizacional compreende o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre si e as mudanças que ocorrem no seu interior, fazendo-a circular endógena e exogenamente. A comunicação permite que as pessoas possam gerar e partilhar informações, dando-lhes capacidade de cooperar e de organizar (Kreps, 1990).

A comunicação organizacional envolve a mensagem e o seu fluxo, objetivo, direção e meio de transmissão, e também as pessoas, as suas atitudes, sentimentos, relações e capacidades (Goldhaber, 1990). A comunicação organizacional, no entanto, está inserida num macro ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais e que, muitas vezes, interfere decisivamente no processo comunicativo (Curvelio, 2012, p. 25).

A realidade da comunicação organizacional posiciona-se sobre duas vértices: a comunicação externa e a comunicação interna. A comunicação externa foca-se na troca de informações entre a organização e outras organizações, grupos ou indivíduos que não façam parte da sua estrutura formal. A comunicação interna foca-se na troca de informações e no seu *feedback* no seio da organização e/ou entre os seus trabalhadores.

3.1. Comunicação Interna

Uma organização burocrática é caracterizada pela impessoalidade nas relações de trabalho, a importância do papel do administrador profissional e pelo formalismo, pois a sua autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas. Assim, é a forma como Max Weber apresentou a “organização, dizendo que é baseada numa autoridade racional legal assente em regras que legitimam o poder pela autoridade” (Antunes, 2016, p. 82). Deste modo, também Max Weber procurou definir uma organização perfeita através de uma legitimação pela autoridade racional legal e de forte hierarquização, o que pressupunha uma clara separação entre administração e a execução” (Antunes, 2016, p. 83). Neste sentido, uma organização hierarquizada, como no caso da Polícia Nacional, deve adotar, além dos meios formais, também meios informais de comunicação com seu público interno para que todos possam ter conhecimento e sentirem-se como membros integrantes da organização e conhecer os seus objetivos.

Noutras palavras, Curvelio (2012) referiu que a comunicação interna “é aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais” (p. 22). Na conceção do mesmo autor, pode-se definir a comunicação interna como o conjunto de ações que “a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir

para a construção de boa imagem pública” (Curvelio, 2012, p. 22). A comunicação interna é um conjunto de ações que a empresa coordena com objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e partilhados por todos para construção de uma boa imagem pública (Professora, 2015).

Neste sentido, a organização utiliza a comunicação interna para formalizar e transmitir as suas estratégias, procedimentos, valores e condutas, obedecendo a um fluxo de informações determinado pela hierarquia, os cargos e as funções, além de ser fundamental para a tomada de decisões. Deste forma, traçando “um processo comunicativo pelo qual uma entidade organizacional pode ser criada e desenvolvida” (Gomes, 2013, p. 18).

Porém, no sentido de acumular valores como a história de empresa, a solidariedade, o espírito de equipa, as atitudes, as crenças e os comportamentos capazes de uniformizar procedimentos para serem respeitados e cumpridos por todos os seus membros grandes parte das organizações/instituições detêm sistemas de comunicação interna organizados. Todavia, qualquer sistema de comunicação interna deve “atender à função informativa, visando partilhar ideias, sentimentos e atitudes a todos os colaboradores, contribuindo para uma comunhão interna generalizada e partilhada” (Pereira, 2014, p. 25).

A comunicação interna deve integrar todos os seus colaboradores numa partilha de ideias, hábitos, valores, experiências, bem como a história da organização, na perspetiva de transformar a organização num espaço físico e psicológico capaz estabelecer e manter comportamentos eficientes na procura constante do sucesso pessoal e organizacional (Cunha, 2016).

Para que a comunicação interna seja eficiente, é de importância fundamental conhecer em profundidade o público interno da empresa e/ou organização, ou seja, como sucede no caso de instituições hierarquizada como a PNSTP, onde é necessário um contato pessoal em que se estabeleça uma relação de confiança onde seja possível transmitir as suas expectativas, ansiedades e interesses entre os patamares hierárquicos.

Portanto, a comunicação interna tem um papel crucial neste ponto, especialmente de informar o público interno com contato direto com o meio exterior, mormente acerca das ações de comunicação e dos objetivos pretendidos. O público interno pode potencializar o processo de divulgação e reforçar a mensagem destinada a clientes e/ou consumidores. Assim, se o público interno, ou seja, o colaborador não esteja envolvido

neste processo ele pode atuar involuntariamente de forma contrária aos objetivos pretendidos pela comunicação. Neste sentido, após essas informações conflituosas gerarem uma crise organizacional, o que põe em causa a imagem organizacional e levando-o ao um descrédito por parte da sociedade, poderá colocar em causa todos os trabalhos desenvolvidos.

Nesta ótica, os pressupostos da comunicação deverão estar unidos na missão, valores e padrões de comportamento que conferem uma identidade à organização, transformando-a no quadro de referência comum para a realidade da organização.

3.2. Comunicação externa

Após debruçarmo-nos sobre a comunicação interna, segue-se o elo de ligação referente à comunicação externa. Nesta conjuntura, na ótica de Cardoso (2014), a comunicação externa “é aquela que se encontra focada na troca de informações entre a organização e outras organizações, grupos ou indivíduos que não façam parte da sua estrutura formal, podendo ser concorrentes, consumidores, investidores, fornecedores ou a sociedade em geral” (p. 39).

Ainda nesta linha de pensamento, a comunicação externa é todo o processo de comunicação que a instituição utiliza para interagir com seu público externo, ou seja, os seus clientes, p. e. Nas palavras de Carvalho (2015), a comunicação externa é um ramo da comunicação organizacional que adquire crescente importância para as organizações. Assim, a comunicação externa engloba toda a troca de informações que uma organização desenvolve com o intuito de se promover e comunicar com outras organizações e/ou indivíduos fora da sua estrutura formal da organização, propriamente dita.

De acordo com Pontes (2011), a comunicação externa é a responsável pelo posicionamento e a imagem de qualquer organização social e tem como propósito promover a sua imagem, com vista à obtenção de atitudes favoráveis por parte dos públicos externos. E o seu grande foco é, fundamentalmente, a opinião pública. E como está sempre em constante mudança, a organização tem de acompanhar tais tendências.

Ainda na ótica deste autor, a comunicação externa é uma ferramenta poderosa para construir e solidificar a imagem que a organização quer veicular de si própria, fulcral para se diferenciar da crescente concorrência. Nesta senda, proporciona condições para o negócio onde está inserida, sendo que a imagem de uma organização é o produto de

numerosas ações de comunicação e cumpre, portanto, um papel crucial na concretização dos seus objetivos comerciais” (Carvalho, 2015, p. 10).

Cabe ainda à comunicação externa divulgar a missão e os valores da empresa, “estabelecer o posicionamento e assegurar o reconhecimento do público geral, oferecer imagem positiva da organização perante a opinião pública, fortalecer nos públicos externos sentimentos de confiança e apreciação e proporcionar maior visibilidade às atividades da empresa” (Carvalho, 2015, p. 11). Perante este processo torna-se uma mais-valia para qualquer organização que aspira a ser bem-sucedida na sua área de atuação.

Assim, na visão de Carvalho (2015), quando cumpridos estes objetivos cria-se uma “relação de confiança e segurança entre a organização e o público externo, porque quando uma organização realiza uma comunicação eficaz, clara e coesa a sua imagem pública torna-se favorável” (p. 12).

O mesmo autor salienta que é importante perceber a forma como a comunicação é desenvolvida e quais as suas tarefas no sentido de construir uma imagem positiva da organização aos públicos-alvo. Assim, na ótica desta autora, a organização utiliza diversas ferramentas de comunicação externa, entre as quais o *website*; as reuniões; os eventos; o correio eletrónico; o telefone; as redes sociais; as impressões; cartas ou missivas; e os *mass media* na generalidade.

De acordo com Carvalho (2015), toda a organização contemporânea é competitiva, sendo indispensável cuidar da sua imagem organizacional, porquanto seja um assunto de continuidade e permanência no quotidiano. Porém, pode-se dizer que a organização primeiramente deve transmitir informações que influenciar positivamente seus colaboradores e depois aos públicos externos.

Conclui-se, então, que a comunicação interna e a comunicação externa estão interligadas e são conceitos indissociáveis. É possível afirmar que uma condiciona a outra, pois quanto mais efetiva a comunicação interna se revelar maior será o envolvimento e empenho dos colaboradores originando, por consequência, um aumento na produtividade da organização. Portanto, percebe-se que a comunicação interna se torna externa e esta, por sua vez, é responsável pela imagem organizacional. Ambas as comunicações devem ser estrategicamente planeadas com a finalidade de projetarem uma imagem positiva e, conseqüentemente, aumentarem os lucros da organização (Carvalho, 2015).

3.3. Comunicação de crise

Antes de abordarmos a essência da comunicação de crise importa definir o que é uma “crise”. De acordo com Tapa (2019), uma crise pode ser definida como tudo aquilo que “coloca em risco a existência da organização independentemente do seu tamanho, pode dizer respeito a uma multinacional, um negócio ou a um indivíduo” (p. 7).

Para Filho (1999), a crise é considerada como “uma manifestação violenta e repentina que, de alguma forma e por um processo de interação, provoca a rutura de uma dada situação que estava em total equilíbrio” (p. 29). Neste sentido, como refere Coombs (2010, *cit in* Tapa, 2019, p. 7), uma crise prende-se com “a perceção de um evento imprevisível que ameaça as expectativas dos *stakeholders* e que tem impacto no desempenho de uma organização e provoca resultados negativos se não for gerido de forma adequada”. Na ótica de Fearn-Bank (2007), a crise é uma ocorrência com potencial para criar um impacto inócuo na organização, empresa ou indústria, bem como nos seus públicos, produtos, serviços ou demais reputação.

Para Caetano (*et al.*, 2006, p. 21), uma crise é “toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou algum dos seus produtos”. Neste sentido, Victorino (2014) refere que uma crise resulta (habitualmente) de um imprevisto e tem implicações relevantes para a reputação da empresa. Pressupõe a atuação dos *stakeholders* da instituição e, decorrente do acréscimo de interesse dos *mass media* e públicos envolvidos, surge a necessidade de a empresa gerir a sua comunicação.

Na ótica de Mendes e Pereira (2006, p. 30), uma crise “é uma realidade situacional e um mesmo fenómeno despoletado pode gerar diferentes crises para os diferentes agentes envolvidos, consoante as interpretações, associações, acusações e argumentações que sobre cada um recaem”, ou seja, não é o evento em si que seja uma crise, mas a perceção criada em torno desse evento ou acontecimento (Jorge, 2010).

Para Tapa (2019), estas situações são inesperadas e detêm uma grande visibilidade, originando uma forte repercussão no desempenho e reputação de uma organização, mesmo colocando em causa a sua existência, se for conduzida de forma imprópria. Consequentemente, para Filho (1999), a crise equivale a “uma verdadeira situação de desastre, ou seja, é a ocorrência de um evento que possa acontecer, sem aviso prévio. Afeta profundamente e, de modo momentâneo ou permanentemente, a vida de uma

organização, podendo, em consequência, abalar por um certo período de tempo a sua imagem” (p. 29).

As crises podem envolver um risco de vida e/ou prejudicar o meio ambiente, resultar de erro humano ou de origem criminosa (Tapa, 2019, p. 8). Entretanto, refere Regester e Larkin (1997 *cit in* Tapa, 2019), uma crise representa um ponto de viragem na vida da organização, na medida em que a sua ocorrência é uma oportunidade para estabelecer uma reputação pela via da competência, moldando a organização para assuntos importantes.

Essa situação exige a adoção do chamado *Disaster Sheet*, conceituado por Cahen (*cit in* Filho, 1990/1999, p. 29) como sendo um “(...) sistema através do qual se antecipa situações potenciais de emergências, criando-se rotinas e procedimentos (de como agir nesses casos) e atribuindo-se a diversas pessoas papéis determinados, como num roteiro de filme ou peça de teatro, de modo a se minimizar, sob vários aspetos, os prejuízos materiais e de imagem decorrentes daquela situação” (Cahen, 1990).

A crise exige que a empresa se coloque ao lado do cidadão, pois é aí que os *mass media* se posicionarão. A construção de sentido dar-se-á envolvendo os mais fortes contra os mais fracos e essa atitude expressa uma solidariedade simbólica. A empresa, sendo uma das componentes da estrutura social, tem os seus efeitos sobre a comunidade e é a sociedade a principal responsável pelo seu lucro (Bittar, 2012). Neste sentido, a organização deve prestar contas à sociedade, mostrando a sua sensibilidade perante o problema em causa, de modo a reduzir o temor criado.

Porém, para que isto aconteça é necessário existir um interesse e a capacidade de comunicar de modo transparente e que seja aceite contínua e proximamente às pessoas. Ainda neste contexto, é possível prevenir os acontecimentos indesejáveis se todos os intervenientes tomarem a devida consciência sobre a importância da comunicação. Dessa forma, será muito mais provável que as versões dos fatos não afetem os negócios nem a imagem da empresa (Bittar, 2012).

No entender de Bittar (2012), se uma crise convenientemente gerida “podem ser oportunidades para fortalecer uma marca” (p. 21), visto que concederão visibilidade à organização, a qual deve aproveitar para destacar as suas iniciativas para resolver o problema. De facto, qualquer organização pode enfrentar uma crise, pelo que a diferença reside na maneira como a organização consegue lidar com essas dificuldades.

A gestão da comunicação de crises é uma atividade integrada que se deve iniciar muito antes de qualquer crise atingir uma organização (Mendes & Pereira, 2006). Os fenómenos que lhes dão origem são, por definição, complexos e, por essa razão, a resposta a ser dada envolve uma pluralidade de disciplinas e uma equipa com múltiplas competências (Mendes & Pereira, 2006). Não se esgotando na elaboração dos planos de contingência, uma pormenorizada auditoria, análise, preparação e prevenção contribuem para que uma crise se transforme de ameaça numa oportunidade e deixe de ser vista, inexoravelmente, como o início do fim (Mendes & Pereira, 2006). Segundo estes autores, a “crise é uma fase difícil, um momento de tensão ou impasse na vida de uma pessoa, de um grupo social ou da evolução de determinadas situações” (p. 26).

Assim, no entender de Reynolds & Seeger (2014, p. 6), perante estas circunstâncias deve ser feita uma a comunicação em duas vias: descrever as atividades comunicacionais de uma organização ou agência que enfrentam uma crise; elas precisam comunicar sobre a crise para a organização com os diversos parceiros e os públicos. Todavia, estes defendem que a comunicação de crise é associada com a gestão de emergência e a necessidade de informar e alertar o público sobre um determinado evento. Neste caso, comunicação de crise pode referir-se aos esforços dos líderes da comunidade para informar o público, por exemplo.

3.4. Comunicação Digital

Com a evolução das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e, principalmente, com a popularização da Internet, a cultura global transformou-se, alterando e potencializando de todos o acesso à informação. As relações entre as pessoas mudaram, exigindo das organizações uma adaptação a este novo contexto e ao novo perfil de consumidores, mais exigentes e conscientes dos impactos das ações empresariais no meio ambiente. Assim, com este desenvolvimento das TIC, Costa (2012) afirmou que, “tem vindo a proporcionar a sua utilização no *marketing* e na comunicação de formas cada vez mais diferentes e também mais universais” (p. 3). Nesta ótica, o autor ainda refere que a comunicação se tornou intrusiva, permitindo um sentido real de intenção dos consumidores, mais útil e significativa através da Internet. Assim, pode-se “possibilitar a qualquer pessoa divulgar informações sobre qualquer um determinado assunto” (Costa D. M., 2012, p. 3).

Para Correa (2005), a comunicação digital possui uma importância crucial devido a sua alta velocidade de transmissão de informação em tempo real e no facto de abrir horizontes no que diz respeito a inovações, criatividade, dinamismo, posicionamento, usos e escolhas. O autor refere ainda que o fenómeno da comunicação digital ocorre no ambiente tecnológico de *bits*, utilizando as ferramentas técnicas possibilitadas por este ambiente para promover interações, trocas, relações de sociabilidade entre pessoas em qualquer parte do mundo.

Segundo Castells (2004), a tecnologia é muito mais do que um meio de comunicação, de interação ou de organização social. Neste sentido, o desenvolvimento informativo está na base das inovações e da aplicação de tecnologia de informação. Para Hamelink (2004), estas inovações são uma parte básica da cultura tecnológica contemporânea, caracterizada por uma interação humano/tecnologia muito agitada.

Assim, de acordo como a forma como forem manipulados determinados efeitos sociais, a informação e o conhecimento serão concebidos como variáveis-chave nos processos sociais. Nesta senda, Oliveira, Cardoso, & Barreiros (2004) afirmam que essas novas tecnologias de informação e comunicação vieram aumentar, de modo quase ilimitado, a capacidade humana para comunicar, informar e ser informado, para conhecer e saber. Por conseguinte, as tecnologias da comunicação viabilizam também novos espaços de visibilidade, com lógicas e arquiteturas próprias.

O atual contexto da comunicação é determinado pela ascensão dos instrumentos digitais, os quais permitem um maior grau de interatividade e poder de voz aos públicos. Além disso, a evolução e desenvolvimento dos meios de comunicação, ao alterarem e possibilitarem novas ferramentas, abriram o caminho para novas possibilidades, alterando a relação dos públicos para com as organizações (Sequeira T. R., 2016). O autor refere que a comunicação digital possibilita uma maior interlocução entre as organizações e os públicos, ou seja, no que refere as suas exigências e a imensa qualidade de informação disponibilizada a respeito de organização.

Mas numa perspectiva de um desenvolvimento crescente em rede colocam-se alguns problemas que, no presente, ainda não encontraram uma solução para os diferentes atores envolvidos, como a proteção das normas de segurança das transações em rede. Portanto, torna-se necessário definir e adotar leis capazes de proteger, localmente e à escala mundial, os proprietários dos direitos dos conteúdos. Para autores como Oliveira, Cardoso, & Barreiros (2004), trata-se de um problema complexo que apresenta diferentes

aspectos, desde a harmonização e legitimação das normas antipirataria à escala mundial até à identificação e perseguição das transgressões “em rede”, acionando os meios técnicos para ambas as funções.

4. Relações Públicas

A ideia de Relações Públicas (RPs) nasceu nos Estados Unidos da América perante um imperativo empresarial, financeiro e político, nos inícios do século XX por Ivy Lee¹, com intuito de responder a uma crescente consciência do poder da opinião pública. Num entanto, esta consciência já era patente junto à esfera política, porém apenas faltava chegar à vida empresarial.

De acordo com Franco (2016), é difícil encontrar uma definição que seja unânime para conceito de “Relações Públicas”. Assim, no pensamento de Cabrero & Cabrero (2001), é necessário que as opiniões públicas divulgassem as suas aspirações, de forma a existir a maior nível de competitividade entre as organizações. Segundo o mesmo autor estas atividades existem para conseguir a maior credibilidade e confiança dos públicos. Deste modo, as RPs devem fornecer todas as informações ao público e facilitar a discussão de opinião ou decisão coletiva com base no interesse comum.

Para Grunig & Hunt (1994), as RPs consistem “na gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos”(p. 6), servindo como ligação estratégica na organização e sendo as responsáveis pela comunicação dentro e fora da organização. Porém, na ótica de Marchiori (2006), a atividade das RPs consiste em criar processos de gestão dos relacionamentos que promovam a evolução da empresa no prisma da sua cultura organizacional, destacando a necessidade e a importância de relacionamentos efetivos que envolvam o entendimento e o compromisso dos públicos e da organização. De acordo com Caetano (2013), as RPs são uma função única que apoia uma empresa a interagir com os elementos sociais e políticos da sua envolvente. Posto isto, as RPs não devem ser utilizadas casualmente, mas ser parte integral da estratégia e planeamento das empresas (Cabrero & Cabrero, 2001). São um conjunto de técnicas e processos destinados a promover a imagem de uma instituição e a assegurar a boa vontade do público

¹ Ivy Lee [1877-1934] graduou-se na Universidade de Princeton. Era jornalista quando a indústria de carvão lhe pediu ajuda para resolver os conflitos gerados pela imprensa. É a partir daqui que Ivy Lee luta pelo direito de informação da sociedade, pois defendia que o público não deve viver na ignorância. Ficou, assim, conhecido pela sua frase alegórica: “O público deve ser informado” (*cit in* Caetano & Rasquilha, 2005).

relativamente a si, à sua prática e aos serviços que presta ou pretende conceder à coletividade (Caetano & Rasquilha, 2005).

Rex Harlow procurou definir as RPs de uma forma mais abrangente e realista, afirmando que: “Relações Públicas é uma função de gestão distinta que ajuda a estabelecer e manter linhas mútuas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre uma organização e seus públicos; envolve a gestão de problemas ou questões; ajuda a gestão a manter-se informada e sensível quanto à opinião pública; define e enfatiza a responsabilidade da gestão em servir o interesse público; ajuda a gestão de topo a manter-se a par e utilizar efetivamente a mudança, servindo como um sistema de alerta precoce para ajudar a antecipar as tendências; e usa pesquisa e técnicas de comunicação ética como ferramentas principais” (Harlow, 1976, *cit in* Cutlip, Center e Broom, 2009, p. 24).

Com os avanços das novas tecnologias, na perspectiva de Hunt, as organizações sentiram a necessidade de se adaptar as novas realidades de acordo com as suas necessidades. Para Black (2006), coube às organizações tomar, ou não, a iniciativa de perceber a importância e o poderoso papel que as RPs desempenham quando bem geridas e planeadas na estratégia de desenvolvimento da organização. Assim recorda Fortes (2003), defendendo que “o futuro das organizações depende da presença de competentes relacionamentos com os seus públicos de interesse” (p. 13).

Atualmente, a presença das RPs em grande parte das organizações surgiu através dos meios digitais, potenciando a atuação do profissional de RPs na medida em que torna acessível o conteúdo produzido para os públicos, sendo comentado, criticado e compartilhado (Pereira, 2015). Agora, as RPs devem aplicar métodos de pesquisa ajustados às ferramentas digitais, desenvolver políticas de comunicação mais participativas e criar conteúdos para uma panóplia de canais sociais e construir relações através das tecnologias (Sequeira, 2016).

Neste sentido, para Kotler & Keller (2010), uma estratégia de desenvolvimento das RPs “envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou dos seus produtos em particular” (p. 593). Entretanto, a função das RPs é gerir a comunicação com os diferentes públicos das organizações, com o propósito de criar uma identidade e uma imagem organizacionais que sejam bem acolhidas pela opinião pública geral (Kunsch, 1999, *cit in* Farias 2004).

Por outro lado, Wragg (1989) partilhou da opinião que as outras funções estratégicas das RPs envolvem todo o planeamento e execução da comunicação e relacionamentos com os variados públicos. Dito isto, Forte (1999) deixou claro a importância de cada organização “procurar estudar e conhecer os seus públicos dizendo que as empresas só terão sucesso a longo prazo se os seus funcionários, clientes e comunidade forem bem-sucedidos e quem perceber antes esse novo momento terá uma enorme vantagem competitiva” (p.164).

Nesta conjuntura de competitividade é imprescindível que as RPs demonstrem o seu contributo como o valor económico para organização (Kunsh, 2003). Refere ainda que estes contributos devem ser apresentados em “forma de resultado e com intuito de ajudar a organização a atingir os seus objetivos e cumprir sua missão, desenvolver sua visão e cultivar os seus valores” (p. 103).

CAPÍTULO II

A POLÍCIA NACIONAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS

1. Enquadramento histórico de São Tomé e Príncipe

As ilhas de São Tomé e Príncipe eram desabitadas até 1470, porém, foi naquela época que os navegadores portugueses João de Santarém e Pero Escobar aí aportaram. De acordo com outros relatos, há quem defenda que antes da chegada dos portugueses à ilha de São Tomé, esta já se encontrava habitada pelos Angolares na parte sul da ilha. No entanto, não existe nenhuma documentação escrita que prove tal versão (Antonio, 2006).

Ainda permanece uma certa controvérsia sobre a data de descoberta de cada umas das ilhas, existindo duas versões em que se afirma que a ilha de São Tomé foi descoberta a 21 de dezembro de 1470/71 e que a ilha do Príncipe foi descoberta em 17 de janeiro de 1471/72, a qual permaneceu sob o domínio colonial português até 1975, ou seja, durante cinco séculos, aquando a proclamação da independência a 12 de julho desse ano.

São Tomé e Príncipe, oficialmente designado por República Democrática de São Tomé e Príncipe², abreviado RDSTP, é um estado insular localizado no Golfo da Guiné. Situa-se a cerca de 300 km da costa ocidental africana e equidistante, designadamente do Gabão, Guiné Equatorial, Camarões e Nigéria em cerca de 150 km. Este arquipélago é composto por duas ilhas principais (Ilha de São Tomé e Ilha do Príncipe) e vários ilhéus, num total de 1001 km², tendo a ilha de São Tomé uma extensão de 859 km² e a ilha do Príncipe uma extensão de 142 km².

Quanto a sua organização, o país está administrativamente dividido em seis distritos: Água-Grande; Cantagalo; Caué; Lembá; Lobata; Mé-Zochí e uma Região Autónoma (Pagué). A sua população contabiliza 210240 habitantes (INE, 2020), sendo que o distrito de Água Grande, geograficamente menor, é mais populoso e também onde está sediada a capital do país, com uma população de 80.908 habitantes.

Em relação à economia, segundo um estudo realizado pela Caixa Geral de Depósitos (2014), São Tomé e Príncipe é considerado uma nação frágil, com uma fraca capacidade económica, com instabilidade política e muito dependente de auxílio externo.

² <https://www.infoescola.com/africa/sao-tome-e-principe/>

Apesar de ter sido, no passado, um dos maiores produtores mundiais de cacau (Anjos, 2015), este estudo classifica a ilha como um dos países mais pobres do mundo devido à sua débil capacidade interna de criar riqueza, emprego e garantir melhores condições de vida à sua população. Ainda na ótica do FMI, com base na sua classificação, coloca o país numa “situação de fragilidade”, deveras pobre em recursos naturais.

2. Evolução da PNSTP

Como mencionado anteriormente no enquadramento histórico de STP, o país encontrava-se sob administração colonial português até 1975. Portanto, todas as questões ligadas à segurança eram provenientes de Portugal, ou seja, a polícia de Segurança Pública era portuguesa, a qual ficava sob o comando do governador da ilha. Esta política vigorou até ao ano de 1975 aquando da independência.

Nesta conjuntura, o Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de agosto, é extinta a Polícia de Segurança Pública e é criada a Polícia de Segurança Popular (PSP), a qual não veio a ser promulgada criando, assim, um vazio legal no que concerne à sua organização, ao quadro de pessoal, às condições de recrutamento, ao ingresso e à promoção dos quadros. Posto isto, pode salientar-se que a Polícia de Segurança Popular não tinha uma regra estável para o seu funcionamento.

Mais tarde, com a finalidade de adaptar os órgãos do Ministério da Defesa e da Segurança Nacional, a fim de satisfazer as exigências político-administrativas, o decreto-lei n.º 24/79, de 16 de março, extingue a Polícia Judiciária (PJ) e a PSP, criando o Departamento de Polícia Nacional (DPN), remetendo para o regulamento interno, o regime das atribuições, deveres e funções do novo serviço. Por conseguinte, importa frisar que o DPN passou a exercer as competências anteriores da PJ e da PSP, ou seja, o DPN passou a exercer as competências de investigação criminal e da ordem pública.

Após a implementação da democracia, o decreto-lei n.º 20/91, de 23 de abril, extinguiu o DPN e criou o Comando da Polícia de São Tomé e Príncipe (CPSTP), caracterizado como uma força policial de vocação paramilitar, armada e uniformizada, com o objetivo de garantir a tranquilidade, segurança e ordem pública em todo o território nacional. Ainda neste DL, o Governo da época decidiu que a função de PJ deveria ser devolvida a um organismo integrado no Ministério da Justiça (MJ) e na dependência hierárquica e funcional do Procurador-Geral da República (PGR). É de referir que esta

questão de indefinição jurídica criou incertezas e conflitos de competências e quebra de autoridade do Estado. Também gerou discricionariedade de procedimentos resultantes de uma situação de clara injustiça e diferenciação no tratamento de situações similares, dado que as decisões eram baseadas em benefícios pessoais.

Com o objetivo de por fim a este conflito de competências, surge o decreto-lei n.º 6/2014, de 23 de abril, definiu quais eram os órgãos e autoridades de Polícia, as suas funções, competências, responsabilidades e eliminando todos os conflitos de competência e eventuais excessos. Ainda de acordo com este DL, foi criado então na Polícia Nacional (PN) uma definição geral de organização policial, as suas atribuições, as missões, as respetivas competências e os seus diferentes órgãos. Por conseguinte, a definição do seu modo de funcionamento que se considera adequado e não depende de cada responsável.

Embora a Constituição da República Democrática de São Tomé e Príncipe (CRDSTP) não faça menção alguma sobre a missão da Polícia, por analogia, remetemo-nos ao n.º 1 do artigo 272.º da Constituição da República Portuguesa (CRP), onde explicita que a polícia tem como funções defender a legalidade democrática e garantir a segurança interna e os direitos dos cidadãos. Esta noção enquadra-se impecavelmente na PNSTP, pois é uma força de segurança paramilitar, armada e uniformizada³, que faz parte de um Estado de Direito democrático sob a égide do Ministério da Defesa e Ordem Interna, preocupando-se exclusivamente com a segurança interna do país.

Como é sabido, na CRSTP não existe nenhum artigo que mencione algo sobre a polícia, porém, em termos legais só podemos verificar no decreto-lei n.º 20/91, de 23 de abril, o qual fundamenta a existência da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe e dá a origem à sua atual LOPNSTP. Esta força possui objetivos de segurança interna, implementando e garantindo o normal funcionamento das instituições democráticas. As suas atribuições e missões também colaboram para esta variedade, uma vez que não convergem para a permanência da instituição, mas sim para conceder ao público um serviço de excelência. Relativamente às atribuições e missões desta força policial, o referido diploma legal determina que cabe à Polícia Nacional, nos termos legais:

- a) Garantir o livre exercício dos direitos fundamentais, liberdades e garantias dos cidadãos;

³ Art.º 1 do Decreto-Lei n.º 6/2014 de 23 de abril- lei Orgânica da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe

- b) Participar na segurança pessoal dos membros dos órgãos de soberania, altas entidades nacionais ou estrangeiras e de quaisquer outros cidadãos sujeitos a relevante ameaça à sua integridade física;
- c) Implementar e garantir as condições de segurança necessárias ao normal funcionamento das instituições e órgãos democráticos;
- d) Manter a segurança, a tranquilidade e a ordem pública;
- e) Prevenir em especial a criminalidade e o terrorismo, em coordenação com outras forças e serviços de segurança, em harmonia com o previsto na legislação sobre a segurança interna;
- f) Garantir a segurança aeroportuária, em particular na segurança portuária e nas orlas costeiras, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança, nos termos definidos por lei;
- g) Licenciatar, controlar e fiscalizar as atividades de segurança privada e respetiva formação, em cooperação com as demais forças e serviços de segurança.

2.2. Estrutura Hierárquica

As organizações como a PNSTP não são convencionais. Neste sentido, Gouveia (2009) apontou alguns aspetos diferenciadores, tais como a hierarquização da estrutura e a hierarquia vertical que se verifica entre os diferentes níveis. Na ótica de Nunes (2015), em termos gerais, o conceito de “hierarquia” designa uma organização de diversos elementos de um determinado sistema, em que cada um deles é subordinado ao elemento que lhe está imediatamente acima. O autor acrescentou que o sistema só funciona graças a uma estrutura hierárquica numa matriz organizacional baseada em critérios de hierarquia (2016). Assim, através deste sistema, serão capazes de estabelecer relações de autoridade formal entre superiores e subordinados, bem como estabelecer a definição de estrutura organizacional policial, por exemplo.

Com isto em mente, “a organização policial é única para todo o território nacional” (art.º 1, n.º 2, da LOPNSTP), obedecendo a uma hierarquia de comando em todos os níveis da sua estrutura, possibilitando uma melhor eficácia na segurança dos cidadãos, sob a tutela do Ministério da Defesa e Ordem Interna (MDOI). Este organismo ministerial é composto por um Comando Geral sustido por quatro grandes áreas e duas repartições, onde destacamos os Comandos Distritais Operacionais distribuídos pelos sete distritos do

país, inclusive a Região Autónoma do Príncipe, onde existem as Esquadras Sede (semelhantes a Divisões) e os Postos Policiais (equiparados às Esquadras) (*vide* Anexo B).

Quanto à natureza de funções da PNSTP dividem-se em: funções operacionais e funções de apoio geral. A função operacional implica essencialmente a utilização de práticas científicas e o emprego de técnicas policiais. A função de apoio geral envolve toda a combinação das práticas científicas com outras áreas do Saber.

As categorias dos profissionais e as hierarquias máximas da PNSTP estão subdivididas em quatro categorias e de modo decrescente, tal como consta na Tabela 1, *infra*. De acordo com o decreto-lei n.º 28/2009, de 26 de agosto, o Estatuto do Pessoal das Forças e o Serviço de Segurança (EPFSS), no seu art.º 23, prevê que o Superintendente-chefe seja o posto máximo da PN, porém, não se encontra materializado. Por conseguinte, a atual hierarquia máxima encontra-se na categoria de Superintendente (*vide* Anexo B).

3. Relações Públicas na PNSTP

Preferencialmente, em qualquer organização policial existirá um Gabinete de Relações Públicas (GRP), pelo que a PN não foge a esta regra. Neste sentido, o decreto-lei n.º 6/2014, de 23 de abril, que aprovou a LOPNSTP, no seu art.º 38º, particulariza a existência de um Gabinete de Relações Públicas e Cooperação (GRPC). Assim, na PNSTP também existe um GRPC, associada a Polícia Nacional (PN). Deste modo, por ser uma área de extrema relevância, funciona na dependência direta do Comandante Geral da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe (CGPNSTP, Art.º 26.º b), iv), da Lei Orgânica da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe).

Atualmente, várias organizações têm apostado nas suas RP e a PN não é a exceção, porém, de uma forma mais lenta, ainda que de forma embrionária. As RPs na PN estão presentes no Comando Geral (CG) e representadas pelo GRPC, o gabinete central das RPs (art.º 19.º, alínea j, GRPC). Nos vários Comandos Distritais e Regional, é representado pelo Núcleo Regional da Relações Públicas e Atendimento Público (NRRPAP), patente no art.º 53, n.º 3, da LOPNSTP, desenvolvendo a suas atividades em estreita coordenação com a GRP. Para além disso, as RP da PN devem “procurar dar a conhecer (...) todo o espectro das atividades que promove e valências que possui, de

forma a procurar criar e manter uma imagem positiva que beneficie e facilite a difícil missão da PSP junto dos cidadãos que serve” (Pereira, 2007, p. 24).

De acordo com LOPSTP, no seu art.º 38, n.º 1, o GRPC é constituído pelo Departamento de Relações Públicas (DRP) e o Departamento de Cooperação (DC). Por conseguinte, no que concerne às competências específicas do DRP, estas encontram-se plasmadas no artigo 38, n.º 2, da LOPNSTP:

- a) Cooperar com o departamento de formação para a definição do perfil do profissional da polícia;
- b) Promover e desenvolver a conceção da imagem institucional da PN;
- c) Fortalecer o processo de comunicação multilateral e dar execução a campanhas de informação interna e externa;
- d) Promover a realização de inquéritos de opinião, analisar os seus resultados e propor soluções para a otimização dos serviços;
- e) Organizar atos sociais e sugerir diretrizes protocolares da PN.

3.1. Política Comunicacional

A forma como qualquer organização interage com o seu público-alvo (cidadãos, p. e.), no caso da PN é fundamental para a vitória dessa mesma organização e uma forma de alcançar os seus objetivos, sendo necessário cultivar uma boa política de comunicação. Em 2015, a PN criou a sua página oficial de *Facebook*, por iniciativa de dois jovens oficiais que começaram a interagir com o público externo, publicitando diversas atividades desenvolvidas ao nível da organização. Outrora, não existia esta interatividade com o público externo e tão-pouco com o público interno. Por conseguinte, pode afirmar-se que muito falta alcançar, nomeadamente o alinhamento e a definição de estratégias e políticas comunicacionais.

Um hipotético departamento de Relações Públicas deverá ter como premissa principal a projeção de uma imagem institucional sólida. Uma política de comunicação bem definida permitirá rentabilizar ao máximo o papel de cada um dos intervenientes. Mas, para isso, é necessário que cada uma das áreas de atuação implique um conjunto de programas e ações de comunicação específicas, assentes na ideia básica de que a comunicação deve estar ao serviço do plano estratégico. Neste sentido, p. e., Van Riel (1995) defendeu que uma política de comunicação organizacional deve estar assente num

triângulo em três dimensões: “estratégia da organização”; “identidade da organização”; e “imagem da organização”.

Dessa forma, Camilo (2005) salienta que as organizações produzem mensagens, as quais devem ser transmitidas pelos mais variados canais de comunicação e sustentadas por matérias expressivas, sejam de natureza iconográfica, verbal ou gráfica das organizações: discursos dos corpos dirigentes, imagens alusivas, grafismos explicativos, *slogans* publicitários, símbolos, logótipos, etc.

Nas palavras de Marta (2014), qualquer organização deve satisfazer o direito do público a ser informado e o fim último da mesma consiste em dar a conhecer o nosso lado da história e/ou influenciar os comportamentos e atitudes do cidadão que recebe os conteúdos. Porém, “a prática da comunicação não pode basear-se em improvisos ou em argumentos insustentáveis” (p. 43).

3.2. Opinião pública e relação com os *mass media*

A liberdade de expressão começa no direito a opinar, sendo que a consciência de si próprio nasce da luta contra uma dominação opressiva, isto é, da superação do particular em relação ao universal. Um Estado não deve impor as suas decisões aos cidadãos e necessita, mais do que nunca, de auscultar a opinião pública. Anastácio (2015) refere que é “uma força de influência favorável à atividade e imagem de uma instituição, organização ou empresa” (p. 8). Salienta ainda o autor, que a opinião pública pode ser constatada em dois momentos: é uma das forças de influência presentes no trabalho das Relações Públicas. E num segundo momento, é o reflexo da sua atividade, uma vez que é um objeto de observação do trabalho do Relações Públicas.

Para alguns autores, como Berelson & Lazarsfeld (1954), a opinião pública existe desde o instante em que se distinguiu nitidamente a sociedade civil e o Estado, ou seja, a partir da inserção de um regime liberal no Estado moderno. Na ótica de Radenovic (2006), a opinião pública foi concebida como um regime de luta contra o “segredo de Estado”, a censura e a favor da máxima publicidade dos atos de governo. A sua ideia essencial é que as diferenças sociais são causadas pelo desenvolvimento dos sistemas linguísticos e pela capacidade cognitiva dos grupos sociais. O autor faz menção que, neste processo, a manipulação é centralizada nas mensagens políticas, porque nas sociedades industrializadas existem fortes desigualdades entre grupos privilegiados e grupos sem

acesso à educação e instrução. Para Olicshevis (2006), os grupos privilegiados podem transformar-se em grupos públicos, quando se organizam em torno de temas com interesse público.

De acordo com isto, Radenovic (2006) referiu que a opinião pública mudou o seu *habitat*, onde desenvolvia as suas atividades interativas. Mais tarde, passou para a televisão onde a comunicação era efetuada numa única direção. Neste sentido, os órgãos de comunicação de massa são presentemente empresas comerciais com objetivos económicos, lucrativos e não informativos. Porém, muitas das vezes, pode ser o mito de uma opinião pública incorruptível que está a destruir as associações de cidadãos, nomeadamente os partidos políticos, dirigidos pelas oligarquias, impondo a sua opinião ao resto da sociedade (Radenovic, 2006).

Nas palavras de Teixeira & Panatieri (2018), os *mass media* podem encarnar a figura de um aliado ou de um oponente das Polícias, dependendo de como as mensagens em relação à segurança pública serão transmitidas através dos canais de comunicação para os seus recetores. Diz Mateus (2014), “o indivíduo exprime os seus juízos próprios, a sua própria opinião sobre os assuntos públicos manifesta-se no conjunto determinados fenómenos a que se chama opinião pública.” Neste sentido, pode frisar-se que a segurança pública é muito relevante para a sociedade, ainda mais quando se trata de uma tarefa complexa (Teixeira & Panatieri, 2018).

À sensação de insegurança adicionou-se a incerteza do ponto de vista racional, a favor dos riscos bem conhecidos do presente em detrimento dos riscos desconhecidos do futuro (Vestena, 2008). Por outro lado, Monique Augras explica que a opinião pública é, declaradamente, uma alavanca na mão do demagogo (1970, p. 11). Daí em diante aparecerá um duplo aspeto: expressão genuína da vontade do povo e meio de manipulação desse povo. Nem sempre a opinião pública determina ações. Desta maneira, é necessário repensar quais são os fatores que interferem na formação e no desenvolvimento da opinião pública. De acordo com (Bourdieu, 1997, *cit in* Vestena, 2008), as palavras fazem coisas, criam fantasias, medos, fobias ou simplesmente, representações falsas. Dessa forma, o mundo da imagem é dominado pelas palavras. O princípio da seleção por meio da busca sensacional dos espetáculos permitiu destacar a TV, que dramatiza cenas e imagens de um acontecimento relevante, muitas vezes, de acontecimentos trágicos e de rebeliões.

Diante disto, pode-se dizer que muitos são os fatores que interferem na formação da opinião pública, ou seja, das quais podemos mencionar os fatores sociais e fatores

psicológicos. Nas palavras de Mateus (2014), a classe social e as várias relações estabelecidas interferem na formação de opinião pública, mas são os fatores psicológicos que melhor explicam a formação da opinião pública. Para a vertente psicológica, a opinião é a disposição para expressar-se. Assim sendo, a opinião é de natureza comunicativa e interpessoal. Serve de mediadora entre o mundo exterior e a pessoa sob dois aspetos: “adaptação à realidade e ao grupo; exteriorização” (Olicshevis, 2006).

No que concerne a adaptação à realidade e ao grupo, tanto como exteriorização, é necessário um envolvimento com aprovação social e uma identificação desejável por todos (Mateus, 2014). Nesta lógica (Viá, 1983, *cit in* por Olicshevis, 2006) considera que a identificação que podemos constatar nos estereótipos criados nas sociedades de massas, os fatores afetivos e irracionais funcionam com maior intensidade. Ainda na ideia desta autora, estes estereótipos apresentam algumas características que apoiam a formação e o desenvolvimento da opinião pública. Neste contexto, os tais estereótipos são persistentes em grupos de indivíduos e podem perdurar por várias gerações, ou seja, apresenta uma imagem idealizada do próprio grupo. Formando uma função compensatória de frustrações, assim, o outro grupo passa a ser responsabilizado pelas frustrações (Olicshevis, 2006).

CAPÍTULO III

DESAFIOS IMAGÉTICO NA CONSTRUÇÃO DA IDENTIDADE E NA PROMOÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

1. Identidade Organizacional

Nas últimas décadas, as organizações têm sofrido várias transformações. Pelo que, para Tavares (2011), ocorrem a dois níveis: a nível macro e a nível micro. Assim sendo, a autora refere que, ao nível macro, nas organizações “registam-se mudanças da envolvente, cada vez mais rápidas e complexas, com altas taxas de inovação tecnológicas, e uma pressão para a globalização da atividade económica, e a emergência de novos mercados, como sejam os gerados pelo aparecimento da Web”(p. 347). Uma organização é composta por diversas esferas, como observamos. Esses múltiplos elementos que a compõem funcionam estrategicamente em conjunto, fazendo com que um coletivo obtenha o sucesso e alcance os seus objetivos (Fevereiro, 2014).

Neste sentido, as organizações, para alcançar esses desafios e responderem a estas pressões, e oportunidades têm que repensar as suas identidades (Tavares, 2011). De acordo com essa permissa, têm surgindo atualmente “novas formas organizacionais, assentes numa maior tolerância à diversidade no que respeita as suas identidades, bem como à própria complexificação destas mesmas identidades” (Tavares, 2011, p. 347).

A um nível micro, na ótica de Tavares (2011) existe uma pressão para exibição de múltiplas formas de flexibilidade como “fator competitivo da organização, a alteração registada (...) a força laboral, (...) a emergência de novos valores, expectativas e avaliações face ao trabalho e a relação estabelecida entre os trabalhadores e as organizações”.

Segundo Albert (1977), a identidade organizacional é fruto de uma construção que tem na sua base a comparação com outras organizações ao longo do tempo assim a gestão da própria diversidade nos seus distintos subsistemas organizacionais. Assim sendo, as organizações podem ser construídas e fundamentadas em significados simbólicos que podem ser visualizados através da cultura organizacional, a qual num plano interno e externo, contribui para o desenvolvimento e a manutenção da identidade da organização (Hatch & Schultz, 1997).

Deste modo, este conjunto colorido, imagético e simbólico constitui o maior património da organização e que pode chamar-se de “identidade corporativa”. De acordo com Hatch & Schultz (1997), à medida que argumentamos sobre a distinção interna e externa, a identidade organizacional, esta cada vez mais influenciada pela imagem organizacional, o que pode levar ao colapso. Assim, segundo Fevereiro (2014), antes de transmitir uma imagem, esta deve possuir uma determinada identidade, variavelmente visível e definida.

Ainda na ótica de Hatch & Schultz (1997), a construção da identidade corporativa⁴ é comunicada aos membros da organização pela alta gerência, mas interpretada com base nos padrões da organização, as experiências de trabalho e a influência social de relações externas com o meio ambiente. De acordo com Professora (2015), a “identidade de uma empresa diz respeito a tudo aquilo que ela é – seus valores, sua missão e a forma como se relaciona com o seu público, como trata os seus funcionários, enfim um conjunto de conceitos que podem ser traduzidos como cultura organizacional” (p. 19).

Para Hatch & Schultz (1997), a identidade organizacional emerge das interações constante entre os membros da organização (incluindo gerentes de nível médio), bem como da influência da alta gerência” (p. 357). Diz a Professora que quanto melhor definida estiver a identidade melhor sua visão do posicionamento da imagem que se pretende transmitir. Refere a autora que, para tal, é preciso conhecer o cenário em que a empresa se encontra para guiar as tomadas de decisão.

Neste sentido, a identidade organizacional transparece o que seus membros percebem, sentem e pensam sobre suas organizações. Nos pensamentos de Hatch & Schultz (1997), supõe-se que seja “um entendimento coletivo e compartilhado das características distintivas da organização valores e características” (p. 357). Todavia, (Villafañe, 1998), defende que é apenas um elemento que compõe a identidade corporativa, como temos observado. De facto, podemos afirmar que através da identidade visual de uma organização existe uma forma de comunicação com os públicos, clientes e *stakeholders* com versatilidade e inovação. É uma forma de comunicação que produz símbolos e signos em associação na mente humana, por exemplo um logótipo.

⁴ Identidade corporativa é o conjunto de imagens, símbolos, logotipos, cores, fontes e padrões gráficos definidos como únicos e representativos de uma determinada instituição, produto ou serviço. Compreende todo e qualquer material gráfico (físico ou *software*) que veicule a imagem da instituição. A correta aplicação da identidade em todos os pontos de contato com clientes internos e externos garante homogeneidade na veiculação da marca e percepção de unidade por parte dos clientes. <https://aplicweb.feevale.br/site/files/documentos/pdf/10474.pdf>

2. Elementos influenciadores da identidade

Como se pode constatar ao longo desta investigação, a identidade organizacional é algo suscetível à alteração e a sua conceção reside, geralmente, na mente dos integrantes de uma organização. Assim, a identidade tem um papel importante numa organização, sendo que o seu procedimento e dinâmica impõem contributos para a conceção da imagem (Fevereiro, 2014). Refere ainda o autor que uma organização possui “muitos fatores que contribuem para a sua identidade, desde a forma como um trabalhador trata um cliente, na secção de apoio ao cliente por via telefónica, até à atuação dos sindicatos ou campanhas de promoção institucional ou de produto” (p. 33).

Assim numa perspetiva inicial, esses elementos são influenciadores da identidade de uma empresa agregam a missão e valores que “influencia quase praticamente todo o comportamento e o rumo da organização” (*Idem*, 2014, p. 33). Em seguida, a cultura organizacional, que transmite a orgânica singular de cada empresa, com os seus apanágios e resultados. Por último, a identidade visual, sempre presente, sendo a representação de imagens físicas propositadas, são não com o fim de difundir ideias, conceções e promoções de uma organização ou marca. Surge na maioria das vezes, “associada às estratégias de *marketing* e publicidade” (*Idem*, 2014, p. 34).

2.1. Missão e Valores

Todos os funcionários e colaboradores de uma determinada organização devem conhecer a missão e os valores que esta defende. Usualmente, sempre que uma determinada missão é garantida, avança-se tendencialmente em conformidade com a identidade organizacional real ou ambicionada. Desta forma, é necessário que a organização tenha a capacidade de transmitir e inculcar nas pessoas pertencentes à organização, o propósito da sua existência, e que estas mesmas pessoas sintam um sentimento de pertença. Neste sentido, pode considerar-se a missão como um ponto fundamental para a identidade de uma empresa, “é um padrão de referência que é refletido na atuação da empresa” (Dias, Costa, & Varela, 2013, p. 349). Ainda referem os autores que a missão representa aquilo que é o objetivo da organização, demonstrado na atuação perante ao seu público.

No pensamento de Fevereiro (2014), é difícil encontrar uma conceção geral para aplicar a todas organizações, mas afirma que a missão deve afirmar o “grau de clareza, exequibilidade e pertinência para que se tenha possibilidades de sucesso” (p. 34). É importante frisar que o grau de clareza é de extrema relevância para a imagem da organização. Porém, este deve transportar consigo o grau de perceção por parte dos funcionários e/ou colaboradores da organização e dos seus públicos. A exequibilidade é o suporte de qualquer objetivo, pois, se uma missão não for exequível, poderá tornar-se num fator negativo para a organização, levando ao descrédito para com os seus públicos e uma consequente imagem corporativa denegrida.

A missão é a razão da existência de uma organização e deve ser o principal objetivo ambicionado por todos, ou seja, a missão proclama a identidade da organização, reflete a imagem pretendida pela organização para o seu público interno e externo, sendo fundamental na delineação de estratégias, em função das quais a organização pretende desenvolver a sua atividade (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2016). Segundo a Professora (2015), a missão é a razão da existência da organização e está associada aos produtos e ao seu objetivo social, ou seja, deve esclarecer o benefício criado pela organização para seu público-alvo.

Logo, com o propósito orientador das atividades da organização e para aglutinar os esforços dos seus membros, servindo, assim, “na clarificação e comunicação dos objetivos da organização, os seus valores básicos e a estratégia organizacional” (Chiavenato, 2005, citado por Assis, 2013, p. 38). Ainda deve delimitar o “âmbito de atuação e representar um instrumento orientador de esforço de todos os colaboradores” (Ceitil & Dionísio, 2016, p. 784). A construção da missão permite consensualizar o papel insubstituível dos vários *stakeholders* e a importância dos mesmos e a interiorização, por todos, do respeito que cada um deve merecer (Costa, 2016).

Por conseguinte, para sustentar a missão é imprescindível sustentá-la com determinados valores, de modo a que tenha credibilidade. Na ótica de Câmara, Guerra & Rodrigues (2016), “a missão estará alicerçada em valores que representam as convicções, crenças e os princípios a considerar como base orientadora do comportamento de todos os colaboradores nas atividades que a organização desenvolve” (p. 784). Porém, são essas crenças organizacionais que os seus membros acreditam. Neste sentido, compete à organização uma inclusão contributiva na qualidade de vida dos seus funcionários e da

sociedade em geral, promovendo um comportamento exemplar e envolvimento com as comunidades para o desenvolvimento local.

Para Fevereiro (2014), os valores de uma empresa terão que ser divulgados por toda a sua orgânica, para que represente uma sintonia entre todos os funcionários da organização baseados nos valores definidos. Neste contexto, a Professora (2015), defende que esses valores “são os princípios e/ou crenças que servem de guia ou critério para definir comportamentos, atitudes e decisões de qualquer pessoa inserida na organização, no pleno exercício de suas responsabilidades” (p. 20). Esta é quem lhes confere conteúdo, que lhes “dá vida” na sua participação ativa nas decisões do quotidiano, ou seja, em todas as decisões que se tomem devem-se inculcar os valores que se defende e tê-los presentes para que possam atuar, contribuindo para que não exista um “desvio” das decisões num sentido diferente daquilo que a organização representa, (Fevereiro, 2014).

Assim todos os valores de uma organização devem estar firmados numa grelha simples e operacional. Mas nesta lógica, Fevereiro (2014), defende que os valores aparentam ser aqueles que surgem no discurso do presidente, da organização nas informações dadas à imprensa ou na comunicação externa, isto é, os valores inteiramente assumidos pela organização e postos em prática. Refere ainda o autor que os valores operacionais são aqueles que surgem associados aos valores declarados, mas que advêm de acontecimentos e decisões que a organização enceta acabando por ser valores que se interiorizam em si. Assim, também os valores operacionais acabam por espelhar a forma como a empresa lida com os sistemas de controlo, por exemplo, como avalia a performance, o sistema de remuneração e lida com os procedimentos de gestão, o recrutamento ou a gestão de carreiras, por exemplo.

Assim sendo, os valores devem ser explícitos e amplamente divulgados junto de todos os seus colaboradores. Para Ceitil & Dionísio (2016), defendem que são, no fundo, “aquilo em que os colaboradores devem acreditar e o que devem valorizar” (p. 784) como:

- **Audácia**: ousar ser diferente, desafiar algumas ortodoxias estar atento desde que se sirvam melhor aos nossos clientes;
- **Trabalhar em equipa**: os elementos trabalham em conjunto para atingir objetivos através da ajuda, colaboração e partilha. E, assim, partilham informação sobre melhores práticas;
- **Entusiasmo**: cumprir as nossas tarefas, atividades e missão com paixão, energia e entusiasmo, contribuindo com espírito positivo;

- **Inovação:** em toda a nossa atuação, ser criativo e original. Ter a iniciativa de dar aos nossos clientes coisas novas, por eles valorizadas. Ainda assim ser criativo em tudo o que fazemos, desafiando o *statu quo*, trabalhar melhor, procurar uma simplicidade sem perder o rigor;
- **Transparência:** pautar a nossa atuação no respeito e cumprimento das regras societárias e da organização instituída, de modo idóneo, tolerante, responsável e seremos dignos de confiança;
- **Resultados:** os nossos esforços só serão consequentes se produzirem resultados. A nossa atuação está sempre centrada em acrescentar valor àquilo que fazemos com uma preocupação constante de superação nas metas que nos são atribuídas;
- **Proximidade do nosso cliente:** as nossas atuações devem ser pautadas por uma continuada atenção ao cliente, às necessidades que vai quer ver cumpridas, ao aspeto que valoriza, estando nós permanentemente à escuta, perto para atender e responder a contento e sempre com o rigor e o profissionalismo.

De acordo com Costa (2016), mais importante que os valores em si, são os comportamentos que permitiriam aferir o seu cumprimento pelos colaboradores. Deste modo, os cumprimentos destes valores devem estar associados às evidências do nosso quotidiano para permitir a nossa consciencialização junto da organização sobre um quadro de comportamento a adotar, ou seja, para vivência de um bom clima interno para o sucesso coletivo (Costa, 2016). A missão está alicerçada em valores que representam as convicções, crenças e os princípios como base orientadora do comportamento de todos os colaboradores nas atividades que a empresa desenvolve.

De acordo com Costa (2016), de um modo geral, a construção coletiva da visão, missão e valores permite clarificar diversos pontos críticos das trajetórias, entre as quais:

- Mobilização de pessoas através da intervenção ativa das chefias, cumprindo o seu papel de líderes juntos das suas equipas, lembrando as prioridades estratégicas, reafirmando os objetivos, acompanhando a sua execução e dando necessário conhecimento por feito alcançado;
- Consolidação de uma cultura forte à volta dos valores, implicando que estes estejam ligados à avaliação de desempenho;

- Ligação às famílias através de novas formas de comunicação, tais o mercado, a otimização e o serviço aos clientes;
- Simplificação do modelo organizativo, missões redefinidas e clarificando responsabilidades.

2.2. Cultura Organizacional

Num contexto organizacional é importante observarmos as condutas que os colaboradores das empresas advogam. Nesse sentido, com o passar do tempo, serão moldadas e definidas, em grande maioria, em prol das características identitárias de uma organização. Assim, no pensamento de Fevereiro (2014), a maneira ideal para compreendermos o comportamento de uma determinada organização será através da observação e análise da cultura organizacional, a qual poderá diferenciar-se das suas congêneres.

Para Teixeira (2011), a “cultura se refere a normas de comportamento e valores partilhados por um grupo de pessoas” (p. 273). Porém, Bilhim (2008), salienta que a “cultura é intangível, implícita, dada como certa, e cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam o comportamento diário no local de trabalho” (185). Defende Pereira (2019), que a cultura compreende uma componente de extrema relevância na inclusão que deve processar as informações, delimitando as relações dentro da própria organização com determinado objetivo e as metas pretendidas.

Observa-se que nas organizações existe uma interação entre os indivíduos através da partilha de valores, crenças e normas que construirão uma cultura corporativa diferenciada das outras. Neste contexto, Bilhim (2008), frisa que esses valores constroem bases sólidas para os traços culturais que se formam na organização. Mas para a concretização desta cultura, ou seja, para que seja aceite, inclusive por novos colaboradores e de forma a tornar-se parte integrante, é necessário compreendê-la e estar em sintonia com os valores, crenças e normas que o agregado detém.

Logo, não existe cultura sem grupos e se quisermos definir uma “cultura” temos que ser capazes de descobrir um determinado grupo detentor específico dos valores dessa cultura. Para a sua edificação é necessário um processo evolutivo contínuo que permita compreender o funcionamento de uma organização. A cultura pode ser aplicada em

múltiplas áreas das Ciências Humanas. Assim, Teixeira (2011), refere que a cultura agrega conjuntos de normas de condutas e valores partilhados por um grupo de indivíduos.

A cultura organizacional integra os entendimentos tácitos que marcam uma organização (crenças e valores) e contextualizam os esforços de produção de sentido, incluindo a autodefinição interna (Hatch & Schultz, 2002). Resumidamente, uma organização é um “conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada para atingir objetivos comuns que, geralmente, envolvem a produção e/ou oferta de bens ou serviços. Exige uma coordenação formal das suas ações, que pressupõem a definição de metas e a sua execução, a diferenciação de funções, uma estrutura hierárquica e a existência de fronteiras face ao meio envolvente” (Meneses, 2016, p. 35).

Nas palavras de Fernandes & Silva (2008), a cultura organizacional é a dimensão que reúne os valores que determinam a identidade da corporação, a conduta e as práticas organizacionais. Estes autores referem ainda que para uma organização implementar uma descentralização, a autonomia e a gestão participativa, a sua cultura deve contemplar valores que aumentem tais práticas e privilegiem o diálogo e o entendimento mútuo, o que torna o terreno mais fértil para que a Comunicação estratégica.

A grande dificuldade da gestão de cultura é conseguir compatibilizar o racional com o desejável. Contudo, esta noção mostra-nos a enorme importância na história da organização e como as diversas partes de aprendizagem proporcionam novos modos de agir e solucionar dilemas (Thévenet, 1997). Mas, para Teixeira (2011), a cultura é um elemento altamente influenciador da identidade corporativa e conseqüentemente da imagem. Convém ter presente que a cultura influencia os variados elementos organizacionais. Porém, a forma como esta influência os seus diferentes influenciadores nem sempre é positiva. Ainda para autor existe uma observância na da extensão da sua atuação numa organização.

A falta de adaptação à mudança pode acarretar conseqüências no enraizamento cultural, o que poderá dificultar a atuação da organização através do aparecimento de diversos imobilismos. Desta forma, as organizações podem estar em risco, caso decidam adotar uma cultura corporativa que condicione a sua atuação, quer no curto ou no longo prazo, ou seja, é necessário um bom desempenho para que não se crie um obstáculo na resolução de conflitos. Neste contexto, Fevereiro (2014), acrescenta que uma organização tem que se moldar e evoluir constantemente. Existindo, na sua orgânica, algo que sirva

de “travão” a tal acontecimento, tal comprometerá todo o trabalho efetuado pelos outros sectores.

Logo, a cultura é o produto de um conjunto de elementos interligados e o seu relacionamento provoca uma caracterização de valores, ritos, símbolos e mitos, frutos de uma aprendizagem e experiência do grupo. Neste sentido, surgem duas perspectivas: a cognitiva e a simbólica. A cognitiva tenta esclarecer a forma como os conhecimentos comuns são partilhados entre indivíduos pertencentes à organização para observar as suas condutas uma perspectiva simbólica observa-se a forma como cada indivíduo inserido “partilha o sentido comum da realidade” (Bilhim, 2008, p. 192).

Observa-se a influência da cultura dos diversos elementos organizacionais que subtendem sempre uma relação com o meio envolvente, ou seja, no contexto em que a organização está inserida. Assim, na ótica de Villafañe (1998), essas organizações circunscrevem as suas dinâmicas, tanto na caracterização do meio externo como do meio interno. Refere ainda o autor, que quando uma organização possui uma cultura que favorece a abertura ao seu meio envolvente, recebe novas influências e, deste modo, expõe a sua maior vocação à mudança e à inovação.

Por conseguinte, essas influências projetadas para o meio exterior podem fazer com que alguns públicos-Alvo se identifiquem com a cultura da organização e que sejam influenciados por tal acontecimento, como, por exemplo, um grupo de fãs. Dito isto, Fevereiro (2014), salienta que esses indivíduos possuem uma identificação ou admiração especial com a organização e realizam rituais na sua vida que mantêm essa ligação, como por exemplo, um grupo de adeptos de um clube de futebol. Contudo, verificamos que, dando como exemplo um clube de futebol, a forma como a instituição lida com tais públicos deve ser cuidada, pois estes reagem de forma negativa caso o clube de futebol se apresente contra as suas crenças.

Numa perspectiva macro pode constatar-se uma clara conduta, no que concerne à existência da formação de subcultura, uma conceção mais popular. De fato, é fácil catalogar o fenómeno da “subcultura” com a dimensão da organização. Porém, quanto maior for o número dos recursos humanos de uma organização envolvidos maior será a sua dimensão e mais vocacionado estará para os grupos presentes que alcançarão a partilha de valores e ensaios específicos, contribuindo para a criação de subculturas.

Desta maneira, Fevereiro (2014), reflete que é possível observar o comportamento destas subculturas através de grupos com diferentes estratos socioprofissionais, por

exemplo, numa organização: os membros da direção em relação aos operários da linha de montagem da fábrica. Pode-se, em alguns casos, verificar a criação de grupos através de diferenças religiosas ou de etnia, ou seja, tais fenómenos devem ser saudáveis, evitando distanciamento e conflitos entre os grupos. Por vezes, as relações podem ser aproveitadas do ponto de vista estratégico pela direção de modo a obter resultados, associando algum tipo de competição ou camaradagem. Contudo, os conflitos internos podem criar problemas na organização e, conseqüentemente, na imagem transmitida para o exterior.

Ao observarmos a cultura organizacional, podemos considerar que é um elemento por excelência para compreender a identidade corporativa de uma determinada organização. Importa frisar que Fevereiro (2014), constata que a cultura organizacional constrói a projeção de uma imagem e o seu conseqüente significado por parte dos recetores pressupõe a identidade e a forma com que esta se apresenta. Também verificou uma influência direta na construção de tal imagem, tendo em conta os contornos da cultura organizacional existente, isto é, existe uma clara evidência, de algumas organizações, que usam a sua cultura como forma de publicitar a sua imagem desejada.

2.3. Identidade visual ou imagem Organizacional

Ao falarmos de identidade visual, temos que compreender a imagem de uma organização. De acordo com Fevereiro (2014), a “identidade visual é algo que é percebido por um recetor e tem que ter sempre um emissor, um conceito básico e quotidiano no mundo da informação e dos comunicadores” (p. 22). Desta forma, Professora (2015) frisa que, ao expormos a identidade institucional, devemos fazer “uma analogia conosco, com a nossa vida, com aquilo que somos, bem como qual a percepção dos outros sobre nós, ou seja, a nossa imagem” (p.19).

Assim, pode considerar-se que a identidade visual de uma organização é o elemento físico da imagem de uma organização. Porém, atende ao objetivo das suas políticas, que são exatamente criar imagens ou símbolos que associados à organização e representam determinado propósito. É considerada a área com maior “atuação por parte dos agentes de *marketing* e comunicação de uma empresa, pois atinge diretamente os públicos apenas com o intuito de originar percepções favoráveis” (fevereiro, 2014, p. 47).

Posto isto, coloca-se a ideia da necessidade de existência de uma imagem positiva, fulcral para a sobrevivência de uma organização. De acordo com isto, autor refere ainda que é também importante uma componente de carácter duradouro dessa positividade da imagem, promovendo toda a empresa uma base fortíssima para todos os seus projetos e ambições. E, ainda existem fatores que acabam por manipular este carácter duradouro e a maioria destes concentra-se na raiz de uma organização, a sua identidade.

Por conseguinte, a imagem de uma organização tem uma enorme importância. Neste sentido, devemos ter em conta constantemente, ou seja, não estar ao descuido, caso contrário poderá sofrer graves consequências. Assim, a cada dia se torna mais difícil existir uma orientação segura e inabalável por parte das organizações. Diariamente, as organizações deparam-se com mercados cada vez mais exigentes, com o aparecimento de novos produtos e o desenvolvimento das inovações de novas tecnologias, de tal forma que, para que as organizações possam travar esses desafios é necessário adotar uma estratégia que possa ajudar na sobrevivência num ambiente moderno. Para Solas (2002), defende que é necessário que estes recursos sejam bem planeados numa boa estratégia em prol da identidade da instituição. Para Baker & Balmer (1997), uma identidade visual fraca pode divulgar fragilidades em outras áreas como a estratégia organizacional, a cultura organizacional ou o seu sistema de comunicação.

Segundo Villafañe (1998), a imagem de uma empresa “é o resultado de interatividade de um amplo conjunto de comportamentos que é produzido no espírito dos seus públicos” (p. 28). Importa frisar que Teixeira (2016), salienta que esta imagem é habitualmente entendida como o somatório das imagens capitada pelos seus públicos externos (ex. clientes, fornecedores, reguladores, grupos de interesse, etc.). Ainda nos pensamentos de Hatch & Schultz (1997), a imagem organizacional não é o que a empresa acredita ser, mas a sensação e as crenças que existem na mente do seu público em relação à empresa, isto é, o sentido do grupo e da comunicação da organização de uma imagem de si fabricada e projetada. Estas autoras afirmam que “a identidade visual é parte da identidade mais profunda do grupo, o sinal externo do interior compromisso, servindo para lembrá-lo de seu real objetivo” (p. 358).

Por conseguinte, a identidade visual deve, em primeiro lugar, ser apresentada e compreendida pelos colaboradores, o primeiro público organizacional (Bosch, Jong, & Elving, 2005). De acordo com os mesmos autores, a consistência da identidade visual é um pré-requisito para a perceção clara da organização, a existência de mensagens visuais

confusas, ou mesmo contraditórias, conduz inevitavelmente a uma percepção ambígua em relação à organização (Cote & Henderson, 1998). Adicionalmente, estes autores referem que os símbolos visuais parecem gerar reconhecimento facilitado e familiaridade (Balmer & Gray, 2000). Nesta conjuntura, a identidade visual organizacional é a componente mais expressiva do simbolismo organizacional, desempenhando várias funções, tais como: simboliza a organização, proporciona visibilidade e reconhecimento; expressa a sua estrutura e, internamente, pode potenciar o grau de identificação que os colaboradores sentem em relação à organização (Sequeira, 2013). Segundo o mesmo autor, a identidade visual promove a visibilidade organizacional, a identificação dos públicos internos e externos com a organização, fomentando a unidade essencial ou a identificação comum.

Neste sentido, olhamos para a identidade organizacional como um símbolo organizacional incorporado à cultura organizacional, num contexto interno para a evolução e conservação de identidade da organização. De acordo com Sequeira (2013), esses símbolos organizacionais são visíveis, mas exprimem sentidos mais profundos como significados partilhados num contexto, mapas mentais e sistemas normativos, podendo assumir a forma de símbolos verbais, de ação e materiais como logótipos, sinais de *status*, prémios, crachás identificativos. O aspeto importante a frisar é a evolução de uma identidade visual que deve iniciar-se depois do processo de construção identitária, isto é, apenas após a organização encontrar e/ou revelar a sua identidade organizacional. Por conseguinte, nas palavras de Fevereiro (2014), as mensagens traduzidas pelas organizações para seus públicos levá-los a construção de uma imagem corporativa em forma de uma circunferência provocando um estímulo não real.

Para (Villafañe, 1998; Bueno, 2009 e Westphalen, 2009), a imagem desejada é referente aos esforços e os desejos que são realizados por uma empresa sobre a imagem que pretendem transmitir, sendo muito raro a desejada ser a mesma que a percebida, ou seja, são estas que são geradas na mente dos públicos sobre a empresa através das mensagens recebidas pela sua mente. Nesta perspetiva, Villafañe (1998), afirma que “é difícil alterar do dia para a noite a imagem conceptualizada, pois é um processo que demora muito tempo e a sua exequibilidade é sempre posta em causa” (p. 31). Ainda na perspetiva de Villafañe (1998), cabe aos dirigentes a fabricação dos significados e de símbolos aos seus produtos, isto é, apresentar uma imagem corporativa como um princípio de gestão. Segundo Vilar (2006), além de apresentar uma imagem corporativa,

também depende de um conjunto de fatores extrínsecos e do desempenho de um grupo de fatores relacionados com identidade da organização.

Para Sequeira (2013), a identidade visual pode revestir estruturas distintas, refletindo as opções por parte das lideranças, possuindo implicações ao nível da forma como comunica e é percebida pelas suas audiências. Deste modo, segundo Belo (2008), a identidade visual é a tradução da identidade de uma instituição em símbolos.

3. Mudança Social e Transformação Identitária

Ao observarmos a mudança social é importante destacarmos o papel que desempenham nos processos de inovação social para determinar os estabelecimentos de novas relações, o cruzamento de saberes e o fortalecimento da experiência construída (Maranhão, 2017). Este autor refere ainda que a mudança social assume uma abordagem planeada, de futuros pretendidos e com uma estratégia claramente definida para alcançá-los, sendo comum em cenários com bastante clareza sobre o problema social e em relações mais lineares, sem conflitos.

Neste sentido, Fernandes (2014), defende que, com o surgimento das novas tendências e vertentes globalizadas, a sociedade contemporânea persiste numa enorme exigência de forças e serviços de segurança a um conjunto de desafios, procurar e encontrar, constantemente, respostas sustentáveis na garantia dos direitos e liberdades das comunidades. Para Matos (2015), refere que o “mundo social e institucional em que o indivíduo nasce, cresce e se socializa, nos permitirá entender o papel que a sociedade e as instituições desempenham na formação da identidade individual” (p. 23). Neste sentido, o autor refere que “as respostas do indivíduo reproduzem as influências das instituições e da sociedade em que ele nasceu e se socializou, isto é, estas influências são determinantes, para limitar ou ampliar possibilidades de realizações do indivíduo” (Matos, 2015, p. 24).

Por conseguinte, Morris (2010), considera que as instituições das sociedades representam uma resposta semelhante por parte de todos os membros da comunidade, em formas organizadas de atividade social, que permite aos membros individuais da sociedade agir socialmente, adotando as atitudes dos outros.

A transformação identitária envolve novas apreciações da essência organizacional, em que, a meta anteriormente traçada implica uma implícita avaliação dos acontecimentos e da nossa relação com os outros e dos objetos que nos rodeiam. Contudo, as transformações identitárias implicam novas formas de ver o mundo (Brandão, 2014). Deste forma, Faria (2011) afirma que a transformação da identidade coletiva decorre da interação entre a organização e o meio envolvente, como resultado da pressão exercida a partir de ideais organizacionais que se afastam da identidade existente, na medida em que geram novas expectativas acerca das suas funções, papéis e responsabilidades. Mas o autor acrescenta ainda que essas transformações influenciam fortemente o comportamento organizacional para a construção de símbolos, mitos e crenças, perspetivando este comportamento como um elemento fundamental para a compreensão desta transformação.

Segundo Poiares (2013), “as novas incursões e desafios contemporâneos a que se tem colocado as organizações, particularmente as policiais, no sentido de corresponder as suas atividades às expectativas dos cidadãos, é indubitável que a sociedade não tem conseguido ficar indiferente à nova postura das forças de segurança, o que corresponde a uma transformação de representação social da profissão *polícia*” (p. 60). Nesse contexto, o processo de construção de identidade e da imagem organizacionais, especialmente nas forças de segurança, é algo complexo e exige sempre alguns ajustes conforme o progresso e a evolução do mundo. Todavia, esse processo não depende unicamente daqueles que têm missão de aparecer em público, mas também é algo que necessita do entendimento e colaboração ativa de todos os integrantes da organização. Afinal, esses é que constituem e complementam a base organizacional.

Porém, todos estes processos dependem de atitude individual ou do grupo como algo distinto, ou seja, depende da maneira como uma pessoa assume a atitude do outro no grupo. Assim, essa atitude deve ser encarada para uma relação com ação dos demais membros do grupo em todos processos envolvidos. Desta forma, o grande desafio para a comunicação de pertença, isto é, aquela que promove a organização ou o seu serviço, procurando favorecer a adesão, a cooperação e o sentimento de pertença, não só no seio organizacional, mas também entre os seus parceiros e o meio em que está inserida, contribuindo, assim, para a partilha de valores e interesses comuns.

CAPÍTULO IV

1. MÉTODO

A realização deste trabalho respeita o novo Acordo Ortográfico, baseado nas normas APA, (*American Psychological Association*) é composto por duas partes. Pressupõe, numa primeira fase, uma pesquisa bibliográfica com vista à revisão da literatura com o intuito de obter diversas perspetivas dos conceitos essenciais.

Em seguida, numa segunda fase, a recolha de informações será amamente analisada por intermédio de entrevistas e consequente análise do seu conteúdo.

De acordo com (Lakatos & Marconi, 2001; Cervo & Bervian, 2002), a pesquisa bibliográfica é considerada uma fonte de coleta de dados secundária, sendo definida como contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado. Segundo Vergara (2000), esta pesquisa é desenvolvida a partir de material elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos, importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspetos direta e indiretamente ligados à nossa temática.

Por conseguinte, o nosso estudo está assente numa abordagem de pesquisa exploratória. Para Vilelas (2009), as pesquisas exploratórias “visam proporcionar uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torná-lo explícito (...), ou seja, estes estudos são usados para conhecer as variáveis desconhecidas, necessárias a uma investigação mais específica e profunda” (p. 119). Na perspetiva de Oliveira (2011), é referido que estas pesquisas possibilitam aumentar o conhecimento do pesquisador sobre os fatos, permitindo a formulação mais precisa de problemas, criar novas hipóteses e realizar novas pesquisas mais estruturadas, isto é, uma necessidade de um planeamento flexível para permitir a análise dos vários aspetos relacionados com o fenómeno. Desta forma, Gil (1999), considera que o objetivo principal desta pesquisa exploratória é desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Assim, como forma de alcançarmos os nossos objetivos, recorreremos a um método específico. Para Marconi & Lakatos (2007), o método parte da investigação de “um fenómeno concreto, (...) ao nível abstrato, por intermédio da constituição de um modelo que represente o objeto de estudo retornando, por fim, ao concreto, dessa vez como uma

realidade estruturada e relacionada com a experiência do sujeito social” (p.111). Assim, na nossa investigação, utilizou-se essencialmente o método qualitativo.

Para Vilelas (2009), o método qualitativo “é um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa.” (p. 105). Ainda para Sarmiento (2013), os métodos qualitativos “são intensivos e baseiam-se na presença ou ausência de uma característica ou modo segundo o qual os elementos dos discursos estão articulados” (p. 13). Este fator permitirá fundamentar a nossa escolha com vista a aferir conclusões e a dar resposta à nossa problemática. Neste sentido, Fortin (2003) refere que “o investigador que utiliza o método de investigação qualitativa (...) observa, descreve, interpreta e aprecia o meio e o fenómeno tal como se apresentam, sem procurar controlá-los” (p. 22).

Ainda para autores como Hernández, Fernández, & Baptista (2006), os quais referem que o método qualitativo “utiliza a coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e pode, ou não, provar hipóteses em seu processo de interpretação” (p. 5). Desta forma, Freixo (2009), considerou que o objetivo desta abordagem de investigação é “utilizado para o desenvolvimento do conhecimento e descrever ou interpretar, mais do que avaliar. (...) é uma extensão da capacidade do investigador em dar sentido ao fenómeno” (p. 146).

1.1. Instrumentos

Nas Ciências Sociais, uma das metodologias nas coletas de dados é a entrevista. Contudo, a entrevista é utilizada com mais frequência na pesquisa qualitativa, reconhecida como uma técnica ou instrumento de qualidade para a coleta de dados. Para Sarmiento (2013), a entrevista “permite explorar um domínio e aprofundar o seu conhecimento através da inquirição presencial de um ou mais indivíduos. Os conteúdos são mais ricos em informação. Permite obter um conjunto de informações através de discursos individuais ou de grupo” (p. 28).

Para (Goode & Hatt, (1969) cit in Lakatos & Marconi, (2003), p. 196), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”. Trata-se, pois, de uma conversação objetiva da recolha

de informações. Assim, referem que a entrevista “é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social” (p. 195).

Esta técnica de coleta de dados é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam, assim como suas razões para cada resposta. Com isso, Quivy & Campenhoudt (2017), referem que, após ter recolhida toda a informação, será sujeita a um processo de tratamento conforme os objetivos inicialmente definidos.

Foram realizadas técnicas de entrevista semiestruturada. Para Gil (2008), as entrevistas semiestruturadas são desenvolvidas de modo mais espontâneo. Segundo Reis (2010), estas técnicas pressupõem que o entrevistador siga um conjunto de questões provenientes de um quadro teórico, utilizando perguntas abertas ou fechadas. Conforme Sarmiento (2013), na entrevista semiestruturada, o entrevistado responde às perguntas do guião pela ordem que entender e permite que este exprima mais facilmente as suas opiniões. Deste modo, a entrevista seguiu a um guião previamente elaborado, na qual os entrevistados responderam livremente às questões formuladas, com a finalidade última de dar resposta aos objetivos delimitados na presente investigação.

1.2. Técnica de análise do Conteúdo

Após agruparmos os dados coletados, surge a necessidade de adotar uma técnica para analisar esses mesmos dados. Assim sendo, recorreremos à análise de conteúdos com o objetivo de assegurar o tratamento da informação, através de sinopse do seu conteúdo em conjuntos menores.

Para Sarmiento (2013), a análise de conteúdo “consiste em efetuar a categorização dos dados brutos da entrevista, que passa pelos dados organizados e com sentidos bem estabelecidos” (p. 53). Importa frisar que a análise de conteúdo “é uma técnica sistemática e replicável, que classifica e reduz o número de palavras de texto em categoria de conteúdo, utilizando uma metodologia científica como regra de codificação” (Sarmiento, 2013, p. 53).

Conforme Bardin (2009), a análise de conteúdo corresponde ao tratamento dos resultados e sua interpretação. É nesta fase que se processa uma análise crítica de toda a

informação recolhida. Para esse autor, a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (p. 44).

Gil (2008), define análise de conteúdo como a forma de tratamento dos dados, a inferência e a interpretação, isto é, com o intuito de tornar os dados válidos e significativos. O autor refere ainda que são utilizados procedimentos estatísticos que possibilitam estabelecer quadros, diagramas e figuras que sintetizam e põem em relevo as informações obtidas. Contudo, Sarmiento (2013), realça que este conteúdo é compreendido “como sendo uma metodologia utilizada nos estudos de conteúdo da comunicação, que analisa numericamente a frequência da ocorrência de determinados termos, conceitos ou palavras, agregando-as em categorias” (p. 47).

Nesta perspetiva, segundo Quivy e Campenhoudt (2008), o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdo. As entrevistas devem fornecer o máximo de elementos de informação e reflexão, que servirão de materiais para uma análise sistemática de conteúdo que corresponda às exigências da explicitação e intersubjetividade dos processos.

1.3. Procedimentos

De acordo com Lakatos & Marconi (2003), a “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” (p.195). Assim sendo, é um procedimento utilizado na investigação social para a coleta de dados ou para auxiliar no diagnóstico e/ou no tratamento de um problema social (*Idem*, p. 195).

Dito isto, foram realizadas entrevistas a um universo de seis (6) oficiais com funções estratégicas de relevância em PNSTP. Embora não sendo especialistas na matéria, o seu contributo é pertinente para responder as nossas questões. Assim sendo, foram submetidos a entrevista o Comandante Geral da Polícia Nacional, o Diretor do Gabinete de Relações Públicas e Policiamento de Proximidade, Gestor da página oficial do *Facebook* da Polícia Nacional, os Comandantes Distritais (Cantagalo e Lobata) e um

2.º comandante Distrital de Cantagalo (*vide* Apêndice C, D, E, F, G, H), por serem individualidades que, no nosso entender, estão mais habilitados a fornecer as informação pertinente que sustente a nossa investigação. Foi elaborado um guião de entrevista (*vide* Apêndice B) com um total de 8 questões, iguais para todos os entrevistados, de forma obtermos as comparações das respostas de cada entrevistado.

As entrevistas feitas foram submetidas à análise das informações e dados recolhidos com o intuito de encontrar informações, quanto ao mecanismo, adotado pela polícia na construção da identidade e na promoção de imagem institucional. Posteriormente, efetuou-se uma análise das entrevistas com o objetivo de averiguar os procedimentos em que se baseiam para desenvolver as relações públicas da PNSTP para uma melhoria da imagem institucional.

CAPÍTULO V

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

1. Apresentação de Resultados

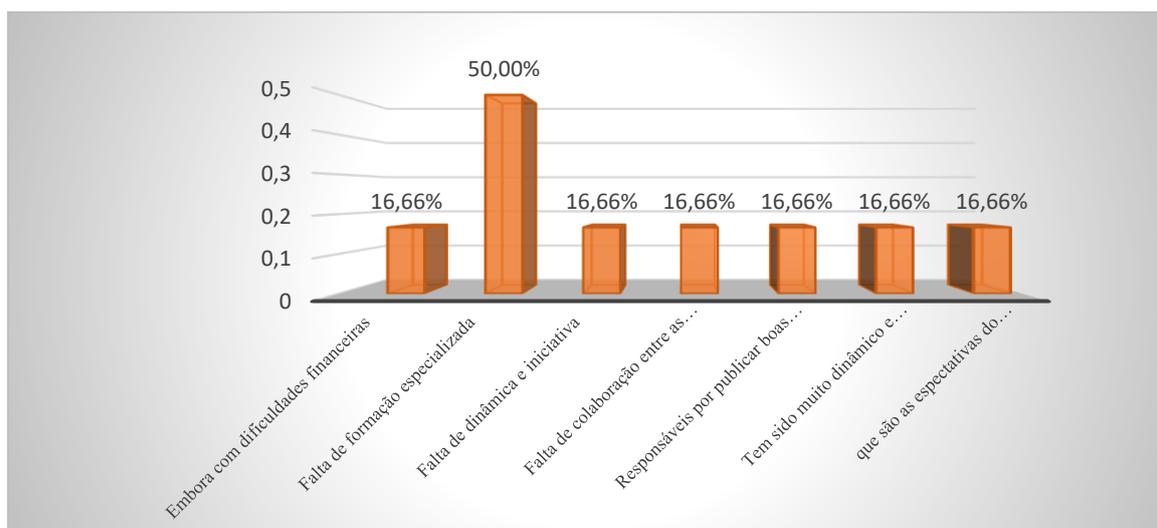
Após a observação feita a resposta das entrevistas aos oficiais de polícia, tendo por base as matrizes cromáticas e as análises de conteúdos das questões elaboradas, conforme o Quadro 1 a 8 (*vide* Apêndice I) e os quadros 1 a 8 (*vide* Apêndice J). Questionado aos entrevistados relativamente a primeira questão, **de modo geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem**, dos entrevistados 66,66% considera que é através de uso de comunicação interpessoal, 83,33% considera da campanha de sensibilizações e divulgação dos trabalhos efetuados através da Radio nacional e Facebook, enquanto 33,33% considera que através dos programas televisivo na televisão santomense (TVS) (Tabela 1).

Tabela 1- As ferramentas utilizadas pela PNSTP na promoção a sua identidade e imagem

Imagem interativa		
	Número	Resultado%
Radio Nacional e <i>Facebook</i>	5	83,33%
TVS	2	33,33%
Comunicação Interpessoal	4	66,66%

No que concerne a segunda questão, se o entrevistado **considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem**, todos responderam que são adequadas as funções do gabinete, entretanto 50% dos entrevistados responderam que falta de formação especializada, 16,66% responderam que a falta de dinâmica e iniciativa, 16,66% dos entrevistado responderam dificuldade financeira, outros 16,66% responderam que existe uma falta de colaboração entre unidades de policcias, outros 16,66% responderam que tem sido muito dinâmico e correspondido as expectativa do Comando Geral (gráfico 1).

Gráfico 1. Função desempenhada pelo gabinete de relações públicas



Quanto a terceira questão, **sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente**, dos entrevistados 100% responderam que é feito por contato direto através de policiamento de proximidade na vertente: polícia local, escola segura e gabinete de violência doméstica e apenas 16,66% responderam que é feito através de órgão de comunicação social e redes sociais (Tabela 2).

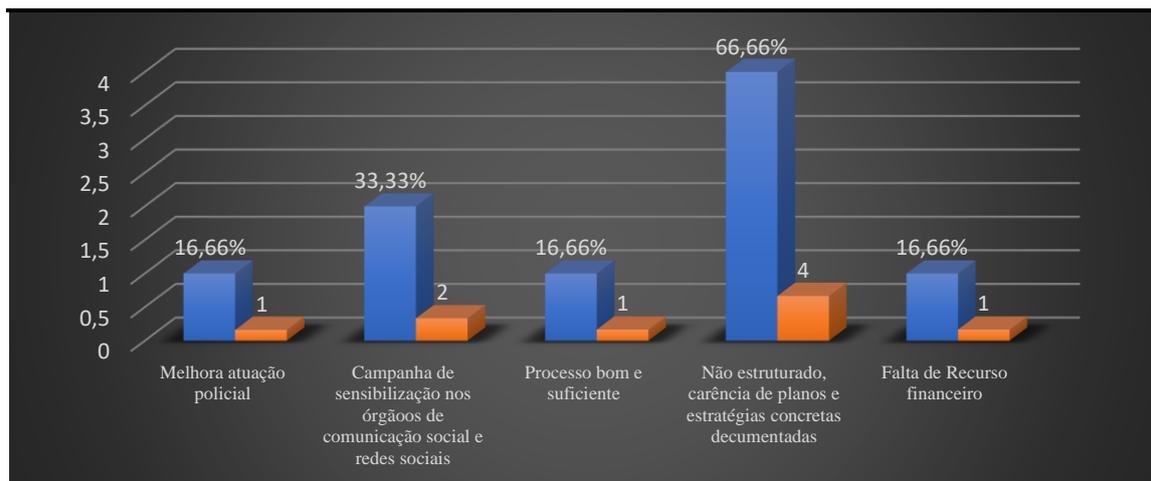
Tabela 2 - Método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente

Contato Direto		
	Número	Resultado%
Policimento de Proximidade na vertente: Polícia local; Escola Segura; Gabinete de Violência Doméstica	6	100%
Contato Indireto		
Sensibilização em Órgão de Comunicação Sociais através de porta-voz de PN	1	16,66%
Interação nas redes sociais	1	16,66%

Relativamente à quarta questão, **como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais**, dos entrevistados 66,66% consideram **inadequado** por não ser estruturado, existe uma

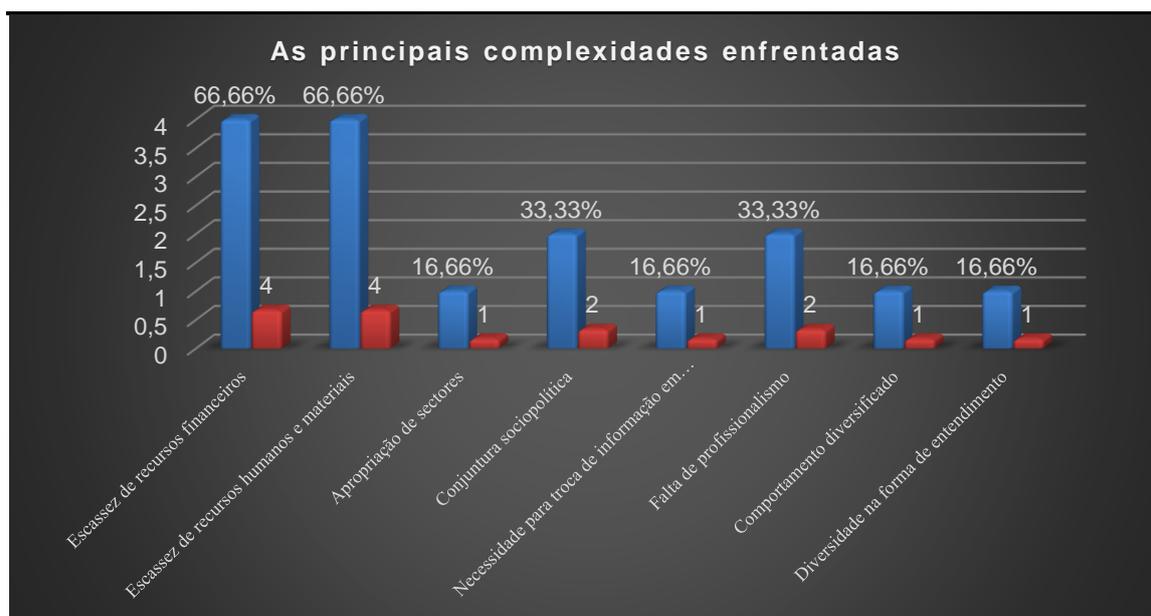
carência de planos e de estratégias concretas e documentadas; e dos inadequados 16,66% considera falta de recurso financeiros; dos **adequados** 33,33% dos entrevistados consideram devido a campanha de sensibilização nos órgãos de comunicação social e a interação nas redes sociais; 16,66% considera que melhora atuação policial; e outro 16,66% considera adequado porque o processo bom e suficiente (gráfico 2).

Gráfico 2 - Processos comunicacionais da PNSTP



No que concerne a quinta questão, sobre as principais complexidades enfrentada pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP, dos entrevistados 66,66% considera a escassez de recursos financeiros, humanos e materiais, 33,33% dos entrevistados considera a conjuntura sociopolítica, 33,33% considera falta de profissionalismo, 16,66% considera que existe uma apropriação de setores, 16,66% considera que existência de comportamento diversificado, e outro 16,66% considera existência de diversidade na forma de entendimento (gráfico 3).

Gráfico 3- Gestor de comunicação e imagem da PNSTP



No que concerne à sexta questão, sobre a atuação da Polícia na promoção da sua imagem com seus públicos internos/externos, dos entrevistados 83,33% consideram que a Polícia tem utilizado o policiamento de proximidade; 66,66% dos entrevistados considera que a polícia tem utilizado os OC`s e redes sociais para sensibilização e interação como seu público e 16,66% dos entrevistados considera a necessidade da existência de uma plataforma interna, (Tabela 3).

Tabela 3 - Atuação da PNSTP na promoção da sua imagem

Publico interno/externo	Número	Resultado%
Policiamento de proximidade Apeado	5	83,33%
Interação nos Ocs e Redes Sociais	4	66,66%
Necessidade de haver uma plataforma interna	1	16,66%

No que concerne à sétima questão, sobre os principais fatores que podem contribuir para a mudança e a melhoria da imagem, dos entrevistados 83,33% consideram a maior eficácia e eficiência na atuação policial; 33,33% dos entrevistados consideram uma maior aproximação entre Polícia e cidadão; 33,33% consideram a necessidade de uma reforma administrativa e operacional em todo sistema de segurança interna; 16,66% considera a

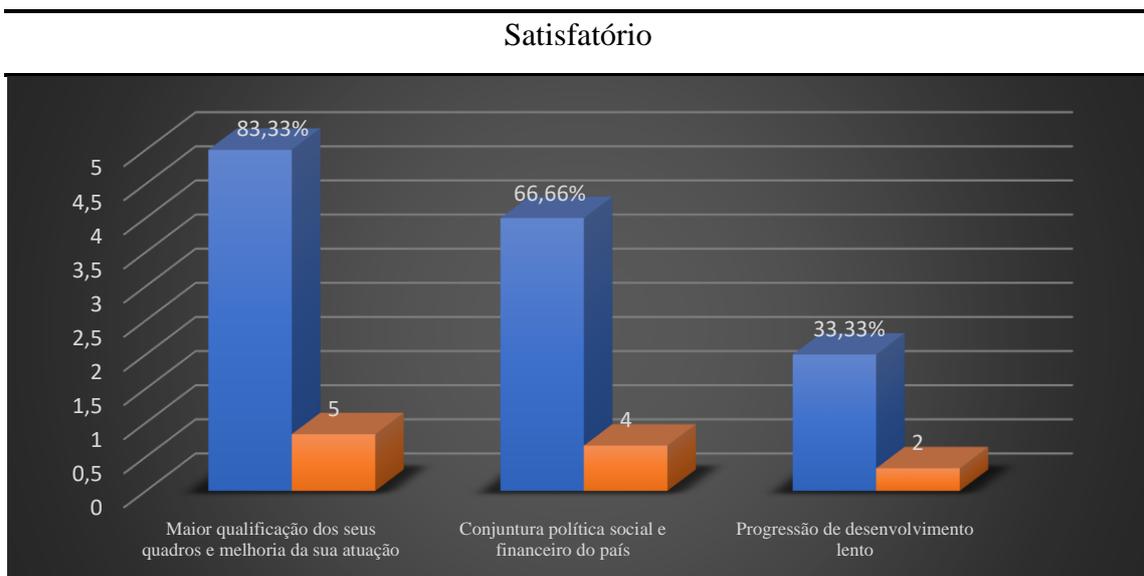
criação de plataformas digitais e a especialização de recurso humanos; 16,66% considera que as informações devem estar voltadas para público interno e envolvimento nas tarefas (gráfico 4).

Gráfico 4. Os principais fatores que podem contribuir para mudança



No que concerne à oitava questão, sobre o caminho percorrido pela PNSTP no seio da corporação para promoção de imagem, dos entrevistados 83,33% consideram **satisfatório** no que toca maior qualificação dos seus quadros e melhoria na atuação; 66,66% dos entrevistados não consideram satisfatório atendendo a situação conjuntural político social e financeiro do país; e 33,33% dos entrevistados não consideram satisfatório devido um desenvolvimento lento (gráfico 5).

Gráfico 5. O caminho percorrido pela PNSTP no seio da corporação



2. Discussão de Resultado

De acordo com os resultados das entrevistas aos Oficiais da PN sobre a importância da Relações Públicas na promoção de imagem e a identidade na PNSTP, constatamos que o Gabinete de RPs tem desempenhado uma função adequada na promoção da imagem institucional. Porém, muito ainda falta por fazer para que a PN atinja uma imagem desejável. Como sendo, a capacitação dos quadros com formação especializada, a falta de colaboração entre as diversas unidades policiais, a não ingerência política, a melhoria das atuações policiais, envolver os públicos internos nas tarefas da instituição para que sintam como parte integrante, etc.

Ao longo do estudo ficamos com a percepção que deverá existir uma estratégia de comunicação estruturada e documentada, pelo que podem ser desenvolvidas novas atividades comunicacionais e de Relações Públicas de forma profissional. Deste modo, também será necessária uma reforma administrativa e operacional de todo o paradigma de segurança interna.

3. Confirmação dos objetivos

Relativamente aos objetivos preconizados no início da nossa investigação, consideramos que todos foram cumpridos com sucesso. Através da revisão possível da literatura, foi possível uma descrição dos conceitos selecionados. Através da parte prática foi possível demonstrar que atividades desempenhadas são adequadas, porém, existe uma falta de profissionalismo devido a inexistência de formação especializada. Ainda é de destacar que o gabinete RPs tem utilizado a comunicação interpessoal através do programa de policiamento de proximidade junto aos cidadãos e promovendo a interação nas suas redes sociais, de forma a concretizar uma maior eficácia nas suas atuações.

4. Resposta ao problema de investigação

Após uma reflexão sobre os objetivos delineados sobre o estudo e partindo da problemática central «**Como é que a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe promove sua identidade e imagem?**». Através da informação recolhida e, tendo por base o que

foi explanado através da revisão literária, verifica-se a PN tem utilizado o gabinete de Relações Públicas através dos seus mecanismos de comunicação interpessoal no programa de policiamento de proximidade, *Facebook*, Rádio Nacional e a Televisão Santomense para a sensibilização e divulgação das ações desenvolvidas com intuito de promover a sua imagem.

Confirmou-se ainda que na PNSTP, perante à realidade do país, todos os intervenientes constataram que gabinete de RPs tem desempenhado uma missão adequada, no entanto, depara-se com uma enorme dificuldade na ausência de formação especializada aos seus técnicos, de maneira que possam desenvolver as suas atividades de forma profissional.

Ainda se constatou que o gestor de comunicação de imagem enfrenta uma enorme dificuldade em vários níveis: escassez de recursos humanos, materiais e financeiros; e a conjuntura sociopolítica do país.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa sociedade em permanente evolução, cabe às organizações e/ou instituições, de modo a alcançar um maior sucesso, credibilidade e reconhecimento, investir nas suas RPs e na criação de estratégias de comunicação concretas e apropriadas, de forma a melhorar o seu posicionamento no mercado e garantindo, assim, uma imagem desejável.

Relativamente ao objeto de estudo em causa, nomeadamente o Gabinete de Relações Públicas na PNSTP, esta problemática é preocupante, pois, de acordo com as declarações dos entrevistados, existe atualmente uma tónica considerável de fatores desfavoráveis, tais como: a “falta de recursos financeiros”, a “falta de recursos humanos e materiais”, a “conjuntura sociopolítica”, a “falta de profissionalismo”, a “falta de formação especializada”, a “falta de uma estratégia estruturada e concreta”, a “falta de colaboração entre as diversas unidades policiais” e, por fim, a “falta de eficácia e eficiência nas atuações policiais”.

Em suma, tudo falta fazer, o que não é, de modo algum, impedimento para que não se tente colmatar tais graves lacunas. Em boa verdade, existe uma clara consciência quanto as questões estratégicas fundamentais, completamente impreteríveis numa sociedade que se deseja crescentemente modernizada. Paralelamente a tudo isto, constatámos que São Tomé e Príncipe é, infelizmente para nós, uma sociedade com inúmeras fragilidades sociais, económicas e políticas, entre tantos outros desafios, como é o caso da PNSTP, sendo poucas as instituições que detêm uma imagem positiva geral.

Entretanto, a PNSTP, dentro dos seus limites de recursos, tem procurado promover a sua imagem institucional, recorrendo à sua página nas redes sociais, com especial destaque para o *Facebook*, através de uma interação com seus públicos-alvo e as diversas campanhas de sensibilização através do seu programa de policiamento de proximidade nas vertentes: Polícia Local; Escola Segura; Gabinete de Violência Doméstica, entre outros, destacando o contato direto com os cidadãos, promovendo uma verdadeira política de inclusão.

Porém, para que atinjamos um nível desejável na promoção da imagem institucional da PNSTP é necessário um vasto trabalho em múltiplos patamares, como foi observado amiúde neste presente estudo. Por outro lado, o caminho a percorrer deve ser calcorreado no seio da corporação, nomeadamente através da qualificação dos seus quadros superiores. Nesse sentido, a nossa apreciação sugere que, para suprir a ausência ou

escassez de formação/qualificação para a classe de Chefes, sendo que, para melhorarmos as nossas atuações é necessário investir em todos os níveis hierárquicos, não apenas num superior, mas em toda a amplitude hierárquica, pois, naturalmente, todos os efetivos policiais contribuem para melhorar a nossa imagem institucional.

Em suma, é de extrema importância que a convergência entre os diversos fatores retratados ao longo desta investigação, como o policiamento de proximidade, o profissionalismo das atuações policíacas, a devida qualificação dos quadros em diversos níveis, a reforma administrativa e operacional, fruto de estratégias estruturadas e concretas, assim como a ausência de ingerência política contribuiriam para uma imagem positiva da PNSTP. Deste modo, a nossa Instituição poderia alcançar um patamar de sucesso e maior credibilidade perante o seu público-alvo, evidenciando que esta organização, ainda que numerosas fragilidades, permita que os agentes policiais se sintam incluídos.

Qualquer trabalho que se deseje científico é, por tradição, um trabalho sempre inacabado. Contudo, é-nos solicitado e desejável da nossa parte que afiancemos algumas recomendações para uso futuro. Apesar dos bons resultados assinalados sobre a imagem institucional da PNSTP, cremos que muito ainda falta por fazer para que possamos atingir um nível de excelência. Considerando ser a PNSTP uma das entidades que detém importantes responsabilidades de segurança e a manutenção da ordem pública em todo território nacional, possui ainda um cariz social deve estar constantemente alerta no que concerne à sua imagem pública. Contudo, tudo permanece em aberto, sendo que são atuações da PNSTP o seu melhor ‘cartão de apresentação’. Através dos resultados que a PNSTP produz, propomos algumas alterações gerais para promover a eficácia do serviço policial público. Assim sendo, elencamos as seguintes recomendações: reforçar e melhorar a eficácia e eficiência nas atuações da PNSTP através de formações profissionais a diversos níveis; capacitar os colaboradores de RPs com uma formação adequada e especializada; e, finalmente, criar e fomentar uma política de comunicação estruturada e documentada com elevado sentido de coesão com a PNSTP.

Quanto os limites formais e possíveis linhas de investigação futuras, refira-se que, ao longo desta investigação, deparamo-nos com algumas limitações drásticas, nomeadamente a falta de conhecimentos técnicos relacionados com tais assuntos, que, no nosso entendimento, são fundamentais numa verdadeira Sociedade de Informação, sob pena de a PNSTP descambar num verdadeiro vazio comunicacional. Acresce que, devido à distância de grandes centros internacionais, as tarefas de recolha de dados e a realização

de entrevistas em STP não puderam ser materializadas presencialmente. Acresce ainda que, todas estas questões se afiguraram mais complexas com questões da pandemia Covid-19. Dado que este tema é bastante vasto e de uma complexidade crescente, apesar da investigação efetuada dentro das nossas possibilidades, subsistem ainda muitas áreas que podem ser aprofundadas numa futura investigação.

Assim, e tendo presente as lacunas que existem ao nível da Relações Públicas na PNSTP, como proposta de futura investigação nesta área destacam-se, sobretudo, um outro entendimento sobre a perceção e a imagética do público externo em relação à PNSTP. Não esquecemos ainda que estas matérias são altamente voláteis e dinâmicas, o que obriga, forçosamente, a estudos constantes sobre a dinâmica de uma comunicação institucional em prol da coesão interna da PNSTP.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S. (1977). *Temporal comparison theory*. Psychological Review.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational Identity”, in L.L. Cummings e B.M. Staw, Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, 7, 263 – 295. in L.L. Cummings e B.M. Staw, Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, 7, 263 – 295.: JAI Press.
- Almeida, A. N. (2017). *Comunicar uma Empresa Jornalística: Identidade e imagem do "Diário as Beiras"*. Oliveira de Hospital: ESTGOH.
- Alves, M. d., Costa, I. F., & Silva, M. J. (2007). *Imagem- Uma Abordagem Historica*. Curitiba: Graphica.
- Anastácio, I. R. (2015). *As Relações Públicas numa empresa*. Coimbra: FEUC.
- Andrade, Z. (2012). *A ética organizacional e a construção da reputação*. In Intercom – Sociedade Brasileira de estudos interdisciplinares da comunicação, XII Congresso de ciências da comunicação na região sul, 31-Mar a 02-Abril. 2012. . Chapéco.
- Anjos, O. C. (2015). *Sinistralidade Rodoviária em São Tomé e Príncipe: Visão estrutural da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe para a melhoria do nível da Sinistralidade Rodoviária*. Lisboa: ISCPSI.
- Antonio, S. C. (2006). *Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe: Contributo para o melhoramento da eficácia policial. Dissertação de Licenciatura em Ciência Policiais*. Lisboa: ISCPSI.
- Antunes, J. (2016). Os diferentes paradigmas do sucesso empresarial. Em P. B. Camara, P. B. Guerra, & J. V. Rodrigues, *Humanator XXI-Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (p. 82). 7ª ed. Alfragide: D.Quixote.
- Aranha, M. L., & Martins, M. H. (1993). *Introdução à Filosofia*. São Paulo: Moderna.
- Assane, S. (2019). *A Gestão da Identidade e Imagem na Polícia da República de Moçambique: a emergência de um novo paradigma*. Lisboa: ISCPSI.
- Balmer, J., & Baker, M. (1997). Visual identity: trappings or substance. vol. nº 31, 5/6: European Journal of Marketing.
- Balmer, J., & Van Riel, C. M. (1997). Corporate identity: the concepts, its measurement and management. Vol. 31, nº 4: European Journal of Marketing.
- Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

- Barich, H., & Kotler, P. (1991). *A framework for marketing image management*. Vol. 32, Nº2, pp. 94-104.: Sloan Management Review.
- Barthes, R. (1964). *A aventura semiológica*. Lisboa: Edições 70.
- Bastien, C. (1989). A noção de crise no senso comum e nas ciências sociais.
- Batista, E. C., Matos, L. L., & Nascimento, A. B. (2017). *A Entrevista como Técnica de investigação na pesquisa Qualitativa*. Blumenau: Revista Interdisciplinar Científica Aplicada- v.11, n.3, p.23-38, TRI III 2017. ISSN 1980-7031.
- Belo, E. M. (2008). *A necessidade de Reivenção de Identidade Visual. O caso da Universidade de Minho e da Universidade da Beira Interior*. Covilhã: UBI.
- Bernstein, D. (1992). *Company image and reality: a critique of corporate communications*. London: Cassel.
- Bervian, P. A., & Cervo, A. L. (2002). *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Bilhim, J. A. (2008). *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas*. 7ª Edição. Lisboa: ISCSP-UL.
- Bittar, D. T. (11 de Fevereiro de 2012). *O poder da assessoria de comunicação nos momentos de crise*. Obtido de <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bittar-danielle-o-poder-da-assessoria-de-comunicacao.pdf>
- Black, C. (2006). *Guia prático do profissional de RP*". Mem Martins: EuropaAmérica.
- Bosch, A. V., Jong, M., & Elving, W. (2005). How corporate visual identity supports reputation Corporate Communications An International Journal. Vol. 10, nº 2: Emerald Group Publishing Limited.
- Brandão, A. M. (2014). *Uma Introdução à Abordagem Sociológica das Identidades*. Famalicão: Edições Húmus.
- Brecher, M. (1993). *Crises in World Politics: Theory and Reality*. Oxford: Pergamon Press.
- Bueno, W. C. (1989). *Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira, in Comunicação e Sociedade, 16*. São Bernardo do Campo: IMS, pp.71 a 99.
- Bueno, W. C. (2009). *Comunicação empresarial: Políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva.
- Cabrero, J., & Cabrero, M. (2001). *O livro de Ouro das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora.

- Caetano, J. (2013). Marketing e Comunicação desafios. Em A. B. Oliveira, J. Cobra, J. Fonseca, M. Portugal, M. Varela, N. Brandão, . . . S. Miranda, *Fundamentos de Comunicação* (pp. 247-276). Lisboa: Escolar Editora.
- Caetano, J., & Rasquilha, L. (2005). *Gestão da Comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Caetano, M. (1990). *Manual de Direito Administrativo*. (10^a. ed. 3^a reimpressão, revista e atualizada). Vol. II. pelo Professor Doutor Diogo Freita do Amaral Coimbra: Almedina.
- Cahen, R. (1990). *Comunicação Empresarial*. Best Seller.
- Camilo, E. (2005). Comunicação e Organização. Em A. Fidalgo, & P. Serra, *Campos da Comunicação* (pp. 595-602). Actas do III Sopcom, IV Lusocom e II Ibérico - Volume IV. Covilhã: UCS-UBI.
- Campenhoudt, L. V., & Quivy, R. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*. 7^a ed. Lisboa: Gradiva.
- Cardoso, C. (2014). *As Implicações que a Estrutura Organizacional tem na Forma de Comunicação Interna de uma Organização*. Lisboa: FCSH-UNL.
- Carvalho, A. F. (2015). *Comunicação Externa em Business-to-Business: Estudo de Caso: Shamir Optical*. Porto: ISCAP- IPP.
- Carvalho, S. (2008). O papel da Relações Públicas nas organizações: Sistematização de áreas estratégicas e operacionais de trabalho. Em M. d. Martins, & M. Pinto, *Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação 6-8 setembro de 2007* (pp. 203-211). Braga: CECSUM-ISNP.
- Casasús, J. M. (1979). *Teoria da Imagem*. Rio de Janeiro: Salvat.
- Castells, M. (2004). A Internet e a Sociedade em Rede. Em J. M. Oliveira, G. L. Cardoso, & J. J. Barreiros, *Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação* (pp. 204-237). Lisboa: UCP-FCH.
- Ceia, C. (2009). *E-Dicionário de Termos Literários*. Lisboa: FCSH.
- Ceitel, M., & Dionísio, P. (2016). Plano de Negocios. Em P. Camara, P. Guerra, & J. Rodrigues, *Humanator XXI- Recursos Humanos e Sucesso Empresarial* (pp. 782- 820). 7^a ed. Alfragide: D. Quixote.
- Clemente, P. (1998). *Da Polícia de Ordem Pública*. Lisboa: GCDL.
- Coombs, W. T. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*. Singapura: Graphicraft.
- Costa, D. M. (2012). *Plano de Comunicação Digital para a Eficiência Energetica*. Lisboa: ISCTE-IUL.

- Costa, R. (2016). Criação de uma nova identidade corporativa. Em P. Camara, P. Guerra, & J. Rodrigues, *Humanator XXI- Recurso Humanos e Sucesso Empresarial* (pp. 917-974). 7ª ed. Alfragide: D. Quixote.
- Cote, J., & Henderson, P. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*.
- Cravid, J. P. (2015). *A liderança como fator de Motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe- tese de mestrado em ciências policiasi*. Lisboa: ISCPSI.
- Cunha, M. P. (2016). Comunicação Interna. Em P. B. Camara, P. B. Guerra, & J. V. Rodrigues, *Humanator XXI- Recursos Humanos e Sucessos Empresarial* (p. 539). 7ª ed. Alfragide: D. Quixote.
- Curvelio, J. J. (2012). *Cominicação Interna e Cultura Organizacional*. Brasília: Casas da Musas.
- Decreto-Lei n.º 243/2015. (2015). Estatuto profissional do pessoal com funções policiais da Polícia de Segurança Pública. *Diário da República, Série I(204)*, 9054 - 9086.
- Dias, A. L., Costa, J. L., & Varela, M. (2013). *Excelência Organizacional*. Bnomics.
- Dias, H. V. (2015). *Metamorfoses da Polícia*. Coimbra: Almedina.
- Dowling, G. (1986). *Managing your Corporate image: Industrial Marketing Management*, 15, 2, 109 - 115. *Industrial Marketing Management*, .
- Duarte, R. (2004). *Entrevistas em pesquisas qualitativas*. Curitiba: Educar 24, p. 213-225.
- Engel, J., Blackwell, R., & Miniard, P. (1995). *Consumer Behavior, Fort Worth, The Dryden Press*.
- Faria, S. (2011). Comunicação e Transformação e Identidade em contexto de Mudança- um modelo concetual para análise das organizações escolares. Aveiro: Revista Luso-Brasileira .
- Fernandes, F. F., & Silva, M. G. (2008). *Os Fundamentos de Relações Públicas e sua Participação no Gerenciamento da Comunicação Organizacional*. Guarapuava - Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação IX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – 29 a 31 de maio de 2008.: UCACA.
- Fernandes, L. F. (2014). *Intelligence e Segurança Interna*. Lisboa: ISCPSI.

- Fevereiro, L. M. (2014). *Imagem Corporativa Positiva Doradoura: identidade corporativa, estratégia, comunicação e a sua importância*. Lisboa : FCSH-UNL.
- Figueira, J. (2017). *A Reputação das Organizações e os Media: Os casos BES e Novo Banco*. Covilhã: UBI.
- Filho, V. A. (1999). *Comunicação Empresarial em Situações de crise e Estratégia Competitiva*. São Paulo: FGV-EAE.
- Fortes, W. G. (1999). *Transmarketing: estratégias avançadas de Relações Públicas no campo do Marketing*. São Paulo: Editora Summus.
- Fortes, W. G. (2003). *Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias*. São Paulo: Editoria Summus. 13-83. .
- Fortin, M. F. (2003). *O processo de investigação : da concepção à realização*. Loures: 3.ª ed. Lusociência.
- Franco, J. M. (2016). *As Relações Públicas numa organização* . Coimbra: FEUC.
- Freixo, M. V. (2009). *Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gaskell, G. (2014). Entrevistas individuais e de grupos. Em M. W. Bauer, & G. Gaskell, *Pesquisa qualitativa com texto, imagem, e som: um manual prático* (pp. 64-89). 2ª ed. Petrópolis: Vozes.
- Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. São Paulo: Atlas .
- Goldhaber, G. (1990). *Organizational Communication*. New York: Wm C. Brown Publishers.
- Gomes, V. C. (2013). *A influência da Responsabilidade Social na relação entre Comunicação Interna, Imagem e Implicação Organizacional numa organização de saúde privada*. Aveiro: ESTGOH-ESEC.
- Gray, E., & Balmer, J. (1999). *Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage*”, *Corporate Communications*. An international journal, 4, 4, 171-176.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nova Iorque: Holt, Rinehart e Winston.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1994). *Public relations techniques*. Fort Worth: Harc: Harcourt Brace College Publishers. 4-6. .

- Grunig, J., & Hunt, T. (1994). *Public relations techniques*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers. 4-6.
- Gruning, J. (1993). *Image and substance: from symbolic to behavioral relationships*. Vol. 19, Nº2, pp. 121-139: Public Relations Review.
- Hamelink, C. J. (2004). Desafios Morais na Sociedade de Informação . Em J. M. Oliveira, G. L. Cardoso, & J. J. Barreiros, *Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação* (pp. 239-246). Lisboa: UCP-FCH.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. Vol. 31 Nº 5/6: European Journal of Marketing.
- Hatch, M., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity”, Human Relations, 55. 989 - 1018.
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (2006). *Metodologia de pesquisa*. São Paulo: 3.ªed McGraw-Hill.
- Identidade organizacional*. (1997). Revista de Administração de Empresas, v. 37, n. 1, p. 6-17, jan./mar.
- Kapferer, J.-N. (1991). *Marcas: Capital das Empresas*. Oeiras: Edições CETOP.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management: analysis, planning implementation and control*. Englewood Cliffs-New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2010). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: 2ª edição. Longman.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 4ªed. São Paulo: Summus Editorial. .
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2001). *Fundamentos metodologia científica*. 4 ed. São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. d. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* . 5 ed. São Paulo : ATLAS S.A.
- Machado, H. V. (2003). *A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspetivas de Análise*. RAC, Edição Especial 2003.
- Maia, R. D. (2008). *Conceito de Identidade na Filosofia e nos Atos de Linguagem*. São Carlos: CECH.

- Maranhão, L. (2017). *Inovação Social e Mudança Social Transformadora: Uma proposta analítica para compreensão de processos de transformação social*. Coimbra: FEUC.
- Marchiori, M. (2006). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano: Difusão Editora.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: 6ª ed. Atlas.
- Marta, D. A. (2014). *Relações Públicas da Polícia de Segurança Pública: Política comunicacional da imagem institucional*. Lisboa: ISCPPI.
- Mateus, S. (2014). *A Ambivalência da Opinião Pública em Georg WF Hegel*. Lisboa: CECL-UNL.
- Matos, F. V. (2015). *Um Estudo Psicossocial Sobre Formação e Transformação Identitária com Gêmeos Univitelinos*. São Paulo: PUC-SP.
- Melo, L. D. (2012). *Comunicação Empresarial*. Curitiba: IESDE Brasil.
- Mendes, A. M., & Pereira, F. C. (2006). *CRISES – De Ameaças a Oportunidades: Gestão Estratégica de Comunicação de Crises*. 1ª ed.: Edições Silabo.
- Minayo, M. S. (2010). Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. Em M. C. Minayo, *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde* (pp. 261- 297). 12ª ed. São Paulo: Hucitec.
- Monteiro, R. L. (2018). *A gestão da comunicação de crise e as reações dos consumidores no Facebook: um estudo sobre a Ryanair- dissertação de mestrado em gestão de serviços*. Porto: UP-FEP.
- Morris, C. W. (2010). *Mente, Self e Sociedade*. São Paulo: Ideias & Letras.
- Myers, D. (1996). *Social Psychology*. New York, McGraw-Hill: McGraw-Hill.
- Nunes, P. (2015). *Gestão*. <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/hierarquia/>.
- Nunes, P. (2016). *Estrutura Organizacional*. Lisboa: <https://knoow.net/cienceconempr/gestao/estrutura-organizacional/>.
- Olicshevis, G. (2006). *Mídia e Opinião Pública*. Revista Vernáculo, n. 17 e 18, Paraná: UFPR.
- Oliveira, A. M. (2013). *Identidade, Movimento e Não contradição em Platão e Aristóteles*. São Judas Tadeu.
- Oliveira, J. M., Cardoso, G. L., & Barreiros, J. J. (2004). *A Internet na construção de uma cidadania participada*. Em J. P. Oliveira, G. L. Cardoso, & J. J. Barreiros, *Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação* (p. 62). Lisboa: ISCTE.

- Oliveira, M. (2012). O Conceito de Representações Coletivas: Uma trajetória da divisão do trabalho às formas elementares. ano 13, n. 22 p. 67-94, jul./dez Porto Alegre: UFPR.
- Oliveira, M. F. (2011). *Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração*. catalão: UFG.
- Pereira, D. (2019). *Proximidade e a Polícia Nacional de Cabo Verde: desafios e trajetórias*. Lisboa: ISCPSI.
- Pereira, M. J. (2014). *A Gestão da Comunicação nas Organizações e Liderança Pessoal*. Santiago de Compostela : DCCFCC .
- Pereira, R. (2007). *Pereira, Ricardo, A Polícia de Segurança Pública e a Comunicação Social – Imagem e Interação, Dissertação em Ciências Policiais*. Lisboa: ISCPSI.
- Pereira, S. (2015). Relações Públicas 2.0. Em S. Spínola, N. P. Brandão, N. Miguel, & J. Caetano, *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: desafios da globalização* (pp. 177-214). Lisboa: Escolar Editora.
- Piedade, L. d. (2016). *As Tecnologias Sociais e a comunicação de Crise no Setor Aéreo* . Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias .
- Pinto, M. F. (2017). *A Perceção dos valores da Identidade de uma Organização enquanto Imagem de Marca pelos seus clientes– Estudo de Caso: CTT*. Lisboa: UCP-FCH.
- Pinto, T. A. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Minho: UM-ICH.
- Poiares, N. (2013). *Mudar a Polícia ou Mudar os Polícias: o Papel da PSP na sociedade Portuguesa*. Lisboa : Bnomics, coleção Portugal mais Seguro.
- Pontes, k. (11 de fevereiro de 2011). *A Comunicação Externa como Ferramenta*. Obtido de Consultado em:<http://bdigital.unipiaget.cv:8080/jspui/bitstream/10964/415/1>
- Pontes, K. (2011). *A Comunicação Externa como Ferramenta*.
- Professora, L. (2015). *Comunicação Empresarial: Conceito, aplicação e importância*. Edição Revisada e Ampliada.
- Quivy, R., & Campenhoud, L. V. (2005). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: 4.^a ed. Gradiva.
- Quivy, R., & Compenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 2.^a Edição. Lisboa: Gradiva.
- Radenovic, M. R. (02 de Março de 2006). *Opinião Pública Mundial: Formar ou Manipular*. Obtido de Rcaap: <https://repositorio->

aberto.up.pt/bitstream/10216/26192/2/70piniaopublicamundialmilanrados000106328.pdf

Raposo, J. (2006). *O regime jurídico das medidas de polícia*. Coimbra: FDUL-CE.

Rego, A. (2013). *Comunicação pessoal e organizacional*. Lisboa: 3ª edição. Silabos, Lda.

Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma Dissertação de Mestrado, Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.

Reynolds, B., & Seeger, M. (2014). *Crisis and Emergency Risk Communication*. U.S. Department of Health and Human Service. Centers for Disease Control and Prevention. 2014 Edition.

Riel, C. V. (1995). *Principles of Corporate Communication*. England: Prentice Hall.

Rodrigues, M., Esperança, J., & Dionísio, P. (1993). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade, política global da empresa*. Lisboa: Dom Quixote.

Ruão, T. (2006). *Marcas e identidades: Guia de concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.

Ruão, T. (2007). *Marcas e Identidade – Guia da concepção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.

Ruão, T. (2015). Relações Públicas e Comunicação Organizacional – desafios da globalização. Em C. Pamado, *Identidade Organizacional, Gestão e Simbolismo* (pp. 89-130). Lisboa: Escolar Editora.

Saraiva, F. (2011). A Definição de Crise das Nações Unidas, União Europeia e Nato. 11-28.

Sarmiento, M. (2013). *Metodologia Científica para Elaboração, Escrita e Apresentação de Tese*. Lisboa: LUSÍADA EDITORA.

Sequeira, A. (2013). Identidade Visual: Os simbolismo na identidade organizacional. ISCAP.

Sequeira, A. (2013). Identidade Visual: Os simbolismo na identidade organizacional. ISCAP.

Sequeira, T. R. (2016). *A Exteriorização da Identidade Socialmente Responsável – Um estudo do papel das relações públicas através dos temas de comunicação digital na delta cafés*. Lisboa: UCP-FCH.

Silva, P. (2014). O conceito de crise: Perspectiva política e económica, . Em A. S. Lara, *Estado e Segurança* (pp. 59-68). Lisboa: Edições MGI.

- Sobreira, R. M. (2010). *Os Profissionais da Comunicação Estratégica das Organizações em Portugal: em busca de identidade profissional e reconhecimento*. Lisboa: FCSH-UNL.
- Solas, J. G. (2002). *Identidad visual corporativa. La imagen de nuestro tiempo*. Madrid: Editorial Sintesis.
- Tapa, S. C. (2019). *A comunicação de crise em situações de catástrofe: o caso do incêndio de*. Vila Real: UTMAD-DLAC.
- Tapa, S. C. (2019). *A comunicação de crise em situações de catástrofe: o caso do incêndio de Pedrógão Grande* . Vila Real: UTMAD-DLAC.
- Tavares, S. (2011). Vinculação dos Individuos às Organizações. Em J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano, *Manual de Psicologia das Organizações* (pp. 347-377). Lisboa: Escolar editora.
- Tavares, V. (2016). *Gestão de Marca: uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Teixeira, H. H. (2016). *A Perceção da Identidade Organizacional e Identificação pelos Colaboradores da Administração Pública Portuguesa- Estudo de Caso: Instituto de Informática, I.P. do Ministério do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social* . Lisboa: INSP.
- Teixeira, T. d., & Panatieri, C. B. (2018). *Mídia e a Segurança Pública: Influencia da mídia na segurança Pública em relação a atuação da polícia militar do Estado de Goiás* . Goânia: CAPM.
- Texeira, S. (2011). *Gestão estratégica*. Lisboa: Escolar editora: Escolar Editora.
- Thévenet, M. (1997). *Cultura de empresa: Auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.
- Transforming Failure Into Success: impression management. The Reagan Administration and the Iceland arms control talks*”, in Kahn & Zald, (eds), *International Cooperation and Conflicts*, . (1990). San Francisco, 221-245: Jossey Bass.
- Valente, M. M. (2009). *Teoria Geral do Direito policial*. Coimbra : Almedina.
- Valente, M. M. (2019). *Teoria Geral do Direito Policial*. 6 ed. Lisboa: Almedina.
- Vergara, S. C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3 ed. Rio de Janeiro: Atlas.
- Vestena, C. L. (2008). *O papel da mídia na formação da opinião pública: a contribuição de Bourdieu*. Paraná: UNICENTRO.

Viá, S. C. (1983). *Opinião pública: técnica de formação e problemas de controle*. São Paulo: Loyola.

Vilar, E. (2004). *Imagem da Banca: Análise empírica de determinantes e efeitos- Dessertação de doutoramento em Gestão*. Lisboa: ISCTE.

Vilar, E. (2006). *Imagem da Organização*. Lisboa: Quimera.

Vilelas, J. (2009). *Investigação : o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa : Edições Silabo.

Westphalen, M. H. (2009). *Communicator toute la communication d'entreprise*. Paris: Dunod.

Wragg, D. (1989). *Relações Públicas em marketing e vendas: uma abordagem gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.

APÊNDICES E ANEXOS

APÊNDICES A

Pedido de autorização de entrevista.

EXMO. SENHOR DIRETOR DE ESTÁGIO

Esmael dos Ramos da Trindade, Aspirante a Oficial de Polícia, n.º 25ST/800102, a frequentar o 5.º Ano do Curso de Formação de Oficiais de Polícia, vem mui respeitosamente solicitar a V. Ex.^a que autorize a realização de entrevistas a alguns Oficiais da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe, com o intuito de obter informações relevantes para a elaboração da Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais, subordinada ao tema «**A importância das Relações Públicas na promoção da imagem e da identidade na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe: um estudo exploratório**», do qual são Orientadores os Professores Doutores José Joaquim Antunes Fernandes e Eurico Gomes Dias. Pelas dificuldades na obtenção dos dados, não é possível aferir, concretamente, quem serão os entrevistados. As entrevistas decorrerão entre os meses de dezembro e fevereiro conforme a disponibilidade dos visados. O Aspirante compromete-se a manter a confidencialidade dos dados obtidos fora do âmbito da elaboração e discussão da Dissertação.

Pede Deferimento Lisboa e ISCP/PSI, 14 de abril de 2020

Esmael dos Ramos da Trindade

Aspirante a Oficial de Polícia n.º 25ST/800102

APÊNDICES B

Guião de entrevista.

Guião de Entrevista

Esta entrevista enquadra-se no âmbito da Dissertação de Mestrado em Ciências Policiais, cujo tema é «**A importância das Relações Públicas na promoção da imagem e da identidade na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe: um estudo exploratório**». Tendo em conta às fortes limitações de recursos disponíveis (humanos, materiais e financeiros), gostaria de saber a sua opinião sobre alguns aspetos que, no seu entender, possam caracterizar a estratégia comunicacional existente na PNSTP e o caminho a ser trilhado para fomentar a uma construção da identidade e promoção da imagem da PNSTP.

Nome do entrevistado: _____

Local: _____ Data ___/___/___ Hora do início: ___ Hora do fim: _____

1.1 Organização a que pertence: _____

1.2 Departamento / Serviço: _____

1.3 Posto: _____ 1.4 Função: _____

1.5 Idade: _____ 1.6 Género: _____ 1.7 Habilitações literárias: _____

1. Regra geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem?
2. Considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?
3. Que reflexão faz sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente?
4. Como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).
5. Quais as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP na prossecução das competências que a lei lhe confere?
6. Como compreende a atuação da PNSTP na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?
7. Mencione sucintamente os principais fatores que podem contribuir para mudança e melhoria na construção identidade e promoção da imagem da PNSTP?
8. Como considera o caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

APÊNDICES C

Ao Comandante Geral da PNSTP, Sr. Superintendente Roldão Boa Morte em 27 de março de 2020, Mestre em Ciências Policiais.

1. Regra geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem?

R: A PNSTP tem nos últimos anos utilizado a Rádio Nacional, *Facebook*, a TVS, com objetivo de transmitir a sua imagem, de forma a dar a conhecer ao grande público das novas dinâmicas e ações desenvolvidas. E devo dizer que nesta nova interação temos recebido grandes contributo para a melhorar a nossa ação e muito mais.

2. Considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?

R: Mesmo com algumas dificuldades financeiras e de formação, acho que este gabinete tem desempenhado a sua devida função.

3. Que reflexão faz sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente?

R: A PN tem caminhado em termos positivos neste sentido. Temos usado o modelo de Policiamento de proximidade na vertente de Polícia Local, Gabinete da Escola Segura, Gabinete de Violência Doméstica na realização de diversas palestras, sensibilizações sobre temas diversas que afligem a sociedade, na vertente de prevenção criminal e uma maior aproximação entre a Polícia/Cidadão

4. Como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).

R: É um processo novo na nossa PN, onde carece de muita coisa. Formação, questões de estruturação, financeira e muito mais. Mais pela dinâmica que temos utilizado temos superado positivamente a questão de comunicação quer interno como externo.

5. Quais as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP na prossecução das competências que a lei lhe confere?

R: Falta de meios humanos qualificados e materiais.

6. Como compreende a atuação da PNSTP na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

R: Com a nova dinâmica implementada na PN e com novo policiamento de proximidade, a Polícia passou a interagir muito mais com o cidadão através da Rádio Nacional e na TVS bem como o Facebook de forma a divulgar os seus trabalhos e dados estatísticos criminais.

7. Mencione sucintamente os principais fatores que podem contribuir para mudança e melhoria na construção identidade e promoção da imagem da PNSTP?

R: Considero que uma maior aproximação Polícia/Cidadão com mais sensibilização em diversos temas sensíveis a sociedade dando assim uma maior visibilidade não esquecendo de uma maior eficácia e eficiência na atuação policial.

8. Como considera o caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

R: Tenho a consciência que a PN gradualmente conhecerá melhores dias relativamente à importância social e não só. Mais verdade embora com diversos problemas económicos, estruturais e não só, este processo tem que contar com todos os quadros de forma a erguermos esta nobre Instituição.

APÊNDICES D

Ao Diretor do Relações públicas e Policiamento de Proximidade, Sr. Comissário Eridson Trindade em 22 de fevereiro de 2020, Mestre em Ciências Policiais.

1. Regra geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem?

R: RP da PN tem utilizado a Rádio Nacional, TVS, *Facebook* e comunicação interpessoal para transmitir a imagem da polícia Nacional, dando ao público a conhecer a dinâmica de uma polícia mais próxima dos cidadãos, preocupada em melhorar a sua forma de atuação.

2. Considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?

R: sim, embora seja necessário a formação de uma equipa mais alargada e especializada.

3. Que reflexão faz sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente?

R: A polícia Nacional tem usado as ferramentas do modelo de policiamento de proximidade, tais como: Polícias Locais, Equipa de Violência Doméstica, Equipa de Escola Segura, para realizar ações de sensibilização, Palestras, reuniões com as comunidades, parcerias e outras ações de prevenção criminal e maior aproximação a comunidades.

4. Como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).

R: É um processo que é feito ainda de forma não muito estruturado, carece de planos e estratégias mais concretas e documentadas, mas que, no entanto, tem dinamizado a partilha de informações interna de forma mais eficiente e melhorando de forma muito significativa a imagem da PNSTP perante a sociedade.

5. Quais as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP na prossecução das competências que a lei lhe confere?

R: Falta de meios tanto eles humanos bem como algumas ferramentas cruciais para a divulgação e formação específica.

6. Como compreende a atuação da PNSTP na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

R: A PNSTP tem apostado no policiamento apeado, serviço construído a pensar no seu público-alvo, deixa-se de fazer o policiamento aleatório, casuístico e centralizado, por um policiamento preventivo e orientado para o problema, planeado e descentralizado. A polícia passou a interagir da melhor forma com as diferentes instituições, também tem utilizado os meios de comunicação social e redes sociais para divulgar os seus trabalhos e dados estatísticos.

7. Mencione sucintamente os principais fatores que podem contribuir para mudança e melhoria na construção identidade e promoção da imagem da PNSTP?

R: Melhor eficácia e eficiência na atuação policial, maior proximidade através de aconselhamento e apoio as vítimas de crimes, mais sensibilizações e maior visibilidade.

8. Como considera o caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

R: Gradualmente a instituição PNSTP tem consolidado o seu prestígio e a sua identidade perante a sociedade e aos seus funcionários, melhorando a sua imagem com maior qualificação dos seus quadros e conseqüente melhoria da sua atuação, mas no entanto há muito caminho ainda para percorrer para que possamos chegar a um patamar desejável a todos os níveis, perante diversas dificuldades que ela enfrenta, dificuldades essas que são transversais naquilo que são as conjunturas político-social-financeiras do país.

APÊNDICES E

Ao Diretor de Departamento de Estudos, Planeamento e Formação, Sr. Comissário João Pedro Cravid em 07 de fevereiro de 2020, Mestre em Ciências Policiais.

1. Regra geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem?

R: Penso que, infelizmente, a PNSTP ainda se encontra à procura da sua identidade, e concomitantemente na luta pela afirmação de uma identidade e a promoção adequada da sua imagem. Digo que ainda estamos à procura da nossa identidade por diversos fatores, como falta de doutrinas policiais, forte ingerência política, fortes dificuldades financeiras, que leva a não aquisição de meios adequados para o cumprimento das missões, falta de profissionalismo, falta de comprometimento com os reais interesses do país e da instituição. Penso que tudo isso fragiliza, e muito, a aquisição de uma identidade, pois só posso procurar ser melhor se realmente souber quem sou e quais são os objetivos que pretendo alcançar. Quando não existe estratégias bem definidas e executáveis, não é possível traçar-se um norte, logo, não há identidade, pois não temos a certeza para onde vamos, como vamos e quando lá chegaremos. Entretanto, à luz de poucas legislações que temos a nosso dispor, temos lutado pela afirmação das atribuições da PNSTP, no sentido de efetivar-se uma verdadeira autoridade do Estado, com uma Polícia credível, determinada e focada no cumprimento das normas legais vigentes no país. Em suma, a PNSTP tem promovido a sua identidade de acordo ao legado deixado pelos portugueses, onde ainda muito pouco foi alterado ou apropriado com uma face de acordo à nossa realidade. A par disso, temos lutado pela melhoria da imagem institucional, com uma maior aproximação aos cidadãos, através do Programa Integrado de Policiamento de Proximidade, campanhas de sensibilização nos órgãos de comunicação sociais, a existência de uma página oficial no Facebook, dentre outras ações, levam a contribuir para a melhoria da imagem da PNSTP, onde consideramos que ainda existe muito mais por se fazer.

2. Considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?

R: Considero que o gabinete de Relações Públicas tem feito um trabalho de acordo ao que é possível na atual conjuntura. Contudo, acredito que com uma maior dinâmica, iniciativa, conseguir-se-á fazer muito mais. Para tal, é necessário haver a colaboração de todos os Comandos, Unidades e Departamentos, pois, como sabemos, é muito difícil construir uma imagem positiva, mas muito fácil desfazer o bom trabalho que se tem feito. Muito mais hoje com a existência das redes sociais.

3. Que reflexão faz sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente?

R: Considero que se tem dado passos positivos neste sentido. Atualmente, a PNSTP está muito mais aberta à sociedade, pois é inevitável esta aproximação no sentido de termos a colaboração dos cidadãos na prevenção e combate à criminalidade no nosso país. Por isso, a existência do programa de policiamento de proximidade, através da Escola Segura, formações, campanhas de sensibilização nos órgãos de comunicação social, disseminação constante da informação, através do Porta-Voz da PNSTP, visitas às comunidades, interação nas redes sociais, utilização dos SMS, através das empresas de comunicação, confeção de merchandising, etc., certamente faz com que haja uma maior inclusão da PNSTP com o meio envolvente. Entretanto, como já havia dito, o trabalho é hercúleo, e apesar de estar a haver bons resultados de todo o esforço de comunicação e imagem, é necessário haver a colaboração de todo o efetivo da PNSTP no sentido de respeitarmos os princípios basilares da atuação policial e evitar que a nossa imagem seja posta em causa.

4. Como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).

R: Como já havia dito, considero que nos últimos anos tem de feito um grande esforço no sentido de encontrar-se os melhores métodos de inclusão e de comunicação com a população que são os nossos clientes. Entendemos que não é possível melhorarmos a nossa imagem, se internamente não melhorarmos, sendo profissionais, respeitando as normas legais, os valores policiais e da instituição, e ter em atenção que todos nós levamos a imagem da PNSTP, tanto nas nossas ações profissionais, como pessoais. Por isso, considero que ainda existe um longo caminho a percorrer no que toca à comunicação interna, pois deve haver ainda mais rigor na exigência do cumprimento da missão. Quanto à comunicação externa, considero que estamos no caminho certo, usando tudo que temos ao nossos dispor, acompanhando a evolução mundial e tendo parcerias público-privadas, como por exemplo: nas formações, campanhas de sensibilização nos órgãos de comunicação social, interação nas redes sociais, utilização dos SMS, através das empresas de comunicação, confeção de merchandising, etc.

5. Quais as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP na prossecução das competências que a lei lhe confere?

R: No meu entender, enquanto um dos colaboradores na difusão da imagem institucional, particularmente na nossa página oficial no Facebook, considero que as maiores complexidades passam por apropriação dos sectores sobre a necessidade de difusão da informação; dificuldades financeiras para aquisição de aplicações, equipamentos adequados (como máquina fotográfica, etc.) no sentido de haver um trabalho mais profissional; a conjuntura sociopolítica, que leva a não difusão de algumas informações; trocas de informação em tempo real, falta de profissionalismo, etc.

6. Como compreende a atuação da PNSTP na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

R: A atuação da PNSTP na promoção da imagem compreende na utilização de todos os meios que tem ao seu dispor. Existe, semanalmente, um canal aberto na Rádio Nacional e na TVS, para que o Porta-Voz da PNSTP possa passar as informações que se considere relevante no que toca à segurança pública, e esclarecer algumas dúvidas que possam surgir por parte dos cidadãos; estamos diariamente conectados à nossa página oficial no Facebook promovendo a interação com os internautas e divulgando as informações (consideramos que neste ponto ainda podemos melhorar muito mais), temos o programa de policiamento de proximidade, através da Escola Segura, formações, campanhas de sensibilização, visitas às comunidades, utilização dos SMS, através das empresas de comunicação, etc. Tudo isso faz parte de estratégias que temos adotado no sentido de promovermos a imagem da PNSTP, tanto a nível externo, como interno, apesar que a nível interno, considero que existe um trabalho mais intenso e rigoroso que deve ser feito, através de reformas operacionais e administrativas no sentido de termos uma Polícia mais moderna e à luz do que é exigido a nível internacional, de acordo à nossa realidade, pois nem tudo depende de dinheiro. Às vezes estamos a falar de dinâmica, profissionalismo, espírito de iniciativa e execução dos planos previamente traçados.

A par disso, temos uma sociedade cada vez mais exigente que nos obriga a irmos adaptando aos novos tempos.

7. Mencione sucintamente os principais fatores que podem contribuir para mudança e melhoria na construção identidade e promoção da imagem da PNSTP?

R: Considero que um dos principais fatores que poderá contribuir e melhorar a identidade e imagem da PNSTP é se houver uma reforma administrativa e operacional em todo o

sistema de segurança interna (SSI) do país. Ou seja, estou a referir do Plano Estratégico de Desenvolvimento do SSI apresentado pela PNSTP em setembro de 2019 que visa haver uma unidade orgânicas das instituições policiais nacionais. Considero este o primeiro passo, pois estaríamos a querer resolver o problema de base, e naturalmente, no seu devido tempo, iríamos conseguir resolver outras problemas, e certamente contribuiria para o fortalecimento e melhoria da imagem institucional, a melhoria da autoridade do Estado e a consolidação de uma identidade institucional/policial.

8. Como considera o caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

R: Considero que a nossa afirmação na sociedade são-tomense é inegável e irreversível. A PNSTP é de extrema importância para a manutenção da ordem pública, ou seja, garantir a segurança das pessoas e dos seus bens. Atua na segurança pública no seu todo. Logo, o caminho que tem sido percorrido não tem sido, de todo, satisfatório, pois a progressão, o desenvolvimento tem sido muito lento, sob o reflexo, infelizmente, no que acontece no nosso país. Entretanto, com o surgimento de quadros qualificados, com a existência de quadros jovens, tem-se notado novas dinâmicas no trabalho. Isso leva-nos a crer que a PNSTP não está condena ao fracasso, mas sim à uma mudança positiva, a curto e médio prazo.

Em suma, a nossa identidade está em construção e temos lutado, diariamente, para a promoção da nossa imagem, estando mais próximos e amigos dos cidadãos. Para tal, temos a consciência que é necessário olharmos de uma forma crítica para a nossa própria atuação e procurarmos melhorar aspetos passíveis de serem melhorados em prol da evolução da imagem da PNSTP, que é feita dos seus Agentes, Chefes, Oficiais e quadro civil.

APÊNDICES F

Ao Comandante Distrital de Cantagalo, Sra. Comissário Sheila do Nascimento em 14 de abril de 2020, Mestre em Ciências Policiais.

1. Regra geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem?

R: A Polícia Nacional de STP tem estado a trabalhar no sentido Penso encontrar a sua identidade e, desta feita, melhorar a sua imagem. Temos uma Polícia meio fragilizada onde a política tem desenvolvido impacto negativo no nosso seio, paralelamente a falta de recursos financeiros tem concorrido muito para uma boa identidade e imagem da PNSTP.

2. Considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?

R: Sim, isto porque atualmente o gabinete de Relações Pública tem desenvolvido várias ações que tem contribuído para a melhoria da imagem institucional. Contudo ainda há muito que fazer, mas isto prende-se com a própria realidade do país.

3. Que reflexão faz sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente?

R: Ora bem, através do Programa de Policiamento de Proximidade bem como a Escola Segura levada a cabo pela PNSTP, veio permitir um trabalho mais flexível entre a Polícia e a População.

Atualmente a Polícia Nacional tem levado várias campanhas de sensibilização conjunta sobre vários temas, em que o foco principal é a prevenção da criminalidade no país.

4. Como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).

R: Considero que temos muito ainda que fazer relativamente a comunicação interna da PNSTP. No que diz respeito a comunicação externa a PNSTP tem feito o seu trabalho, como já havia dito a sociedade evolui e a Polícia também deve evoluir, e neste sentido, a PNSTP tem acompanhado a evolução do mundo, fazendo assim o seu trabalho nesta área.

5. Quais as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP na prossecução das competências que a lei lhe confere?

R: No meu ponto de vista as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP passam-se pela escassez dos recursos financeiros e materiais.

6. Como compreende a atuação da PNSTP na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

R: Bom, a sociedade evolui e a Polícia também deve evoluir, no que diz respeito a promoção da imagem face ao público interno e externo, devo dizer que a Polícia Nacional tem trabalhado muito neste sentido, é de salientar que a PNSTP junto aos meios de Comunicação Social (Rádio

e Televisão) semanalmente tem passado todas as informações relevante no que diz respeito a segurança interna. Além disso, tem usado a rede social, principalmente o Facebook no sentido de promover essa mesma imagem.

Internamente é de salientar o papel levado pelo Departamento do Estudo que tem desenvolvido várias ações de formação com todos os efetivos desta Força de Segurança.

7. Mencione sucintamente os principais fatores que podem contribuir para mudança e melhoria na construção identidade e promoção da imagem da PNSTP?

R: Os principais fatores são: o profissionalismo, trabalho em colaboração, investimento e mudança de paradigma.

8. Como considera o caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

R: Ainda há muito caminho a percorrer. Devido as dificuldades que o nosso País enfrenta dia a dia, muito há que se fazer para que a PNSTP atinga os seus objetivos no que diz respeito a identidade e imagem.

APÊNDICES G

Ao 2º Comandante Distrital de Cantagalo, Sr. Subcomissário Danilton Luís em 13 de abril de 2020, Mestre em Ciências Policiais.

1. Regra geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem?

R: Através de boas práticas, junto a população.

2. Considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?

R: Sim, uma vez que o gabinete é que publica as boas práticas da Polícia nacional para o público através dos meios de comunicação social.

3. Que reflexão faz sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente?

R: O método utilizado pela PNSTP é bom porque tem consigo interagir com a população.

4. Como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).

R: Considero esse processo bom porque a PNSTP tem consigo passar informações através desse meio.

5. Quais as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP na prossecução das competências que a lei lhe confere?

R: As principais complexidades é o tipo da sociedade onde fazemos parte, tudo ou quase tudo é associado a política.

6. Como compreende a atuação da PNSTP na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

R: Atualmente acho boa porque a PNSTP prima pelas boas práticas principalmente para não pôr em causa a sua imagem.

7. Mencione sucintamente os principais fatores que podem contribuir para mudança e melhoria na construção identidade e promoção da imagem da PNSTP?

R: criar plataforma própria, ter pessoas com formação nessa área.

8. Como considera o caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

R: lento, porque a PNSTP não dava muita importância à sua imagem.

APÊNDICES H

Ao Comandante Distrital de Lobata, Sr. Comissário Isac Penhor em 01 de abril de 2020,
Mestre em Ciências Policiais.

1. Regra geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem?

R: A Polícia Nacional tem promovido a sua imagem de diversas formas, em primeiro lugar através dos diferentes representantes em diversos cantos ao nível nacional, ou seja, cada elemento policial carrega consigo a identidade institucional e tem a obrigação de promover a boa imagem dessa mesma instituição; em segundo lugar, há uma aproximação dos diferentes comandante ás diferentes comunidades com o propósito de interagir com a comunidade e divulgar positivamente a imagem institucional; e em terceiro lugar, existe semanalmente, através do gabinete das relações públicas do Comando Geral, um representante da Polícia que vai a comunicação social, duas vezes por semana, para informar a população daquilo que foi o trabalho policial durante a semana ou fim-de-semana.

2. Considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem?

Sim, o referido gabinete tem sido muito dinâmico e respondido aquelas que são as expectativas do Comando Geral naquilo que são as divulgações das imagens e afirmar a identidade da Polícia Nacional.

3. Que reflexão faz sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente?

R: A Inclusão da PN no meio envolvente só vem legitimar ainda mais aquilo que são as suas atribuições. A PN tem como obrigação, dar respostas a aquilo que são os anseios da população, desta forma, a inclusão faz com que possamos reconhecer as reais necessidades da população envolvente e isso pode ajudar em encontrar o melhor método de respostas as situações que poderão surgir.

4. Como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).

R: Considero ser um processo bom e suficiente para consolidar a identidade e melhoria da imagem institucional

5. Quais as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP na prossecução das competências que a lei lhe confere?

R: A maior dificuldade é que essa gestão não depende apenas do gestor, ou seja, deve-se trabalhar cada elemento policial na prossecução do objetivo institucional. Gerir homens que têm seus comportamentos diversificados é uma tarefa extremamente difícil. A maior complexidade está na base a diversidade na forma de entendimento das mensagens

transmitidas, muitas vezes, o entendimento de algumas pessoas relativamente a mensagem que se quer transmitir, fica muito longe daquilo que efetivamente se pretendia

6. Como compreende a atuação da PNSTP na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

Esse aspecto, a polícia encontra a quem do desejado, há toda necessidade de haver uma plataforma interna como forma de todos terem acesso a informações em primeira mão, sem descorar do princípio da necessidade de conhecer.

7. Mencione sucintamente os principais fatores que podem contribuir para mudança e melhoria na construção identidade e promoção da imagem da PNSTP?

R: O cumprimento das normas existentes é um pormenor importante na construção da identidade policial e na promoção da sua imagem; virar a informação para o público interno e envolve-los nessa tarefa.

8. Como considera o caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

R: Considero de bom grado esse caminho, não obstante a possibilidade de melhorias sobretudo no que concerne ao público interno. Cada elemento policial deve sentir parte integrante na luta de construção e manutenção da identidade institucional e melhoria da imagem institucional

APÊNDICES I

Quadros de 1 á 8, Matrizes das Unidades de Contexto e de Registo das questões.

Quadro 1- Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 1.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“Rádio Nacional”	1.1
	“TVS”	1.2
	“Facebook”	1.3
#2	“Rádio Nacional,	1.1
	“TVS,”	1.2
	“Facebook”	1.3
	“Comunicação interpessoal”	1.4
#3	“PNSTP ainda se encontra à procura da sua identidade”	1.5
	“como falta de doutrinas policiais”	1.6
	“forte ingerência política”	1.7
	“fortes dificuldades financeiras”	1.8
	“falta de profissionalismo”	1.9
	“falta de comprometimento com os reais interesses do país e da instituição”	1.10
	“A não existe estratégias bem definidas e executáveis”	1.11
	“poucas legislações”	1.12
	“Programa Integrado de Policiamento de Proximidade, campanhas de sensibilização nos órgãos de comunicação sociais”	1.4
“existências de uma página oficial no Facebook”	1.3	
#4	“A PN tem estado a trabalhar no sentido Penso encontrar a sua identidade”	1.5
	“uma Polícia meio fragilizada onde a política tem desenvolvido impacto negativo no nosso seio”	1.8
	“falta de recursos financeiros tem concorrido muito para uma boa identidade e imagem da PNSTP.	1.9
#5	Através de boas práticas, junto a população	1.4
#6	“cada elemento policial carrega consigo a identidade institucional e tem a obrigação de promover a boa imagem dessa mesma instituição;	1.13
	“há uma aproximação dos diferentes comandantes às diferentes comunidades com o propósito de interagir com a comunidade e divulgar positivamente a imagem institucional”;	1.4
	“existe semanalmente, através do gabinete das relações públicas do Comando Geral, um representante da Polícia que vai à comunicação social, duas vezes por semana, para informar a população daquilo que foi o trabalho policial durante a semana ou fim-de-semana”.	1.1

Quadro 2- Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 2.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“Mesmo com algumas dificuldades financeiras” “E de formação, acho que este gabinete tem desempenhado a sua devida função”.	2.1 2.2
#2	“Sim, embora seja necessário a formação de uma equipa mais alargada e especializada”.	2.1
#3	“Considero que o GRP tem feito um trabalho de acordo ao que é possível na atual conjuntura. Contudo, acredito que com uma maior dinâmica, iniciativa” “colaboração de todos os Comandos, Unidades e Departamentos”	2.1 2.3 2.4
#4	“Sim, ainda há muito que fazer, mas isto prende-se com a própria realidade do país”.	2.1
#5	“Sim, publica as boas práticas da Polícia nacional para o público através dos meios de comunicação social”.	2.1
#6	Sim, o gabinete tem sido muito dinâmico e respondido aquelas que são as expectativas do Comando Geral naquilo que são as divulgações das imagens e afirmar a identidade da Polícia Nacional.	2.1

Quadro 3- Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 3

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“A PN tem (...) usado o modelo de Policiamento de proximidade na vertente de Polícia Local, Gabinete da Escola Segura, Gabinete de Violência Doméstica na realização de diversas palestras, sensibilizações sobre temas diversas que afligem a sociedade, na vertente de prevenção criminal e uma maior aproximação entre a Polícia/Cidadão”	3.1
#2	“A PN tem usado as ferramentas do modelo de policiamento de proximidade, tais como: Polícias Locais; Equipa de Violência Doméstica; Equipa de Escola Segura, para realizar ações de sensibilização, Palestras, reuniões com as comunidades, parcerias e outras ações de prevenção criminal e maior aproximação a comunidades”.	3.1
#3	” (...) existência do programa de policiamento de proximidade, através da Escola Segura, formações, campanhas de sensibilização nos órgãos de comunicação social, disseminação constante da informação, através do Porta-Voz da PNSTP, visitas às comunidades, interação nas redes sociais, utilização dos SMS, através das empresas de comunicação (...)”	3.1
#4	“Programa de Policiamento de Proximidade bem como a Escola Segura levada a cabo pela PNSTP, veio permitir um trabalho mais flexível entre a Polícia e a População”. “A PN tem levado várias campanhas de sensibilização conjunta sobre vários temas, em que o foco principal é a prevenção da criminalidade no país”.	3.1
#5	o método utilizado pela PNSTP é bom porque tem consigo interagir com a população.	3.1
#6	“A Inclusão da PN no meio envolvente só vem legitimar ainda mais aquilo que são as suas atribuições” A PN tem como obrigação, dar respostas a aquilo que são os anseios da população, desta forma, a inclusão faz com que possamos reconhecer as reais necessidades da população envolvente e isso pode ajudar em encontrar o melhor método de respostas as situações que poderão surgir.	3.2 3.1

Quadro 4- Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 4

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“É um processo novo na nossa PN, carece de (...) Formação e questões de estruturação” “questões financeiras e muito mais”	4.1 4.2
#2	“É um processo que é feito ainda de forma não muito estruturado” “carece de planos e estratégias mais concretas e documentadas”	4.1 4.3
#3	“(…) não é possível melhorarmos a nossa imagem, se internamente não melhorarmos, sendo profissionais, respeitando as normas legais, os valores policiais e da instituição” “(…) comunicação externa, considero que estamos no caminho certo, usando tudo que temos ao nossos dispor, acompanhando a evolução mundial e tendo parcerias público-privadas”	4.4 4.5
#4	“temos muito ainda que fazer relativamente a comunicação interna da PNSTP” “comunicação externa a PNSTP tem feito o seu trabalho, acompanhado a evolução do mundo, fazendo assim o seu trabalho nesta área”.	4.1 4.5
#5	“considero esse processo bom porque a PNSTP tem conseguido passar informações através desse meio”.	4.1
#6	“Considero ser um processo bom e suficiente para consolidar a identidade e melhoria da imagem institucional”.	4.6

Quadro 5- Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 5.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“Falta de meios humanos qualificados e meios materiais”.	5.1
#2	“Falta de meios humanos, Meios Matérias e Formação específica”.	5.1
#3	“(…) apropriação dos sectores sobre a necessidade de difusão da informação;	5.2
	“dificuldades financeiras para aquisição de aplicações, equipamentos adequados”	5.1
	“a conjuntura sociopolítica, que leva a não difusão de algumas informações”;	5.3
	“trocas de informação em tempo real,	5.4
	“falta de profissionalismo”.	5.5
#4	“(…) as principais complexidades enfrentadas (...) passam-se pela escassez dos recursos financeiros e materiais.	5.1
#5	As principais complexidades é o tipo da sociedade onde fazemos parte, tudo ou quase tudo é associado a política.	5.3
#6	“deve-se trabalhar cada elemento policial na prossecução do objetivo institucional”.	5.5
	“Gerir homens que têm seus comportamentos diversificados é uma tarefa extremamente difícil”.	5.6
	“diversidade na forma de entendimento das mensagens transmitidas”	5.7

Quadro 6- Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 6.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	” (...) com novo policiamento de proximidade, “interagir muito mais com o cidadão através da Rádio Nacional e na TVS bem como o Facebook de forma a divulgar os seus trabalhos e dados estatísticos criminais”.	6.1 6.2
#2	“A PN tem apostado no policiamento apeado a pensar no seu público-alvo um policiamento preventivo e orientado para o problema, planeado e descentralizado” “interagir da melhor forma com as diferentes instituições, também tem utilizado os meios de comunicação social e redes sociais para divulgar os seus trabalhos e dados estatísticos”.	6.1 6.2
#3	“diariamente conectados à nossa página oficial no Facebook promovendo a interação com os internautas e divulgando as informações” “programa de policiamento de proximidade, através da Escola Segura, formações, campanhas de sensibilização, visitas às comunidades, utilização dos SMS, através das empresas de comunicação, etc (...)”.	6.2 6.1
#4	“os meios de Comunicação Social (Rádio e Televisão) semanalmente tem passado todas as informações relevante no que diz respeito a segurança interna. Além disso, tem usado a rede social, principalmente o Facebook no sentido de promover essa mesma imagem”. “Internamente é de salientar o papel levado pelo Departamento do Estudo que tem desenvolvido várias Ações de formação com todos os efetivos desta Força de Segurança”.	6.2 6.1
#5	“atualmente acho boa porque a PNSTP prima pelas boas práticas principalmente para não pôr em causa a sua imagem”.	6.2
#6	“há toda necessidade de haver uma plataforma interna como forma de todos terem acesso a informações em primeira mão, sem descorar do princípio da necessidade de conhecer”.	6.3

Quadro 7- Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 7.

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“(…) uma maior aproximação Polícia/Cidadão com mais sensibilização em diversos temas sensíveis a sociedade dando assim uma maior visibilidade”	7.1
	“uma maior eficácia e eficiência na atuação policial”.	7.2
#2	“Melhor eficácia e eficiência na atuação policial”	7.2
	“maior proximidade através de aconselhamento e apoio as vítimas de crimes, mais sensibilizações e maior visibilidade”.	7.1
#3	“(…) uma reforma administrativa e operacional em todo o sistema de segurança interna (SSI) do país”.	7.3
#4	“o profissionalismo, trabalho em colaboração”	7.2
	“investimento e mudança de paradigma”.	7.3
#5	criar plataforma própria, ter pessoas com formação nessa área,	7.4
#6	“O cumprimento das normas existentes”	7.5
	“virar a informação para o público interno e envolve-los nessa tarefa”.	7.6

Quadro 8- Matriz cromática das unidades de contexto e de Registo da questão 8

Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
#1	“gradualmente conhecerá melhores dias relativamente à importância social”	8.1
	“embora com diversos problemas económicos, estruturais”	8.2
	“processo tem que contar com todos os quadros de forma a erguermos esta nobre Instituição”.	8.3
#2	“A PN tem consolidado o seu prestígio e a sua identidade perante a sociedade e aos seus funcionários, melhorando a sua imagem com maior qualificação dos seus quadros e melhoria da sua atuação”	8.3
	“conjunturas político-social-financeiras do país”.	8.2
#3	“a nossa afirmação na sociedade são-tomense é inegável e irreversível”.	8.5
	“a progressão, o desenvolvimento tem sido muito lento, sob o reflexo, infelizmente, no que acontece no nosso país”.	8.4
	“surgimento de quadros qualificados, com a existência de quadros jovens”	8.3
	“a nossa identidade está em construção e temos lutado, diariamente, para a promoção da nossa imagem, estando mais próximos e amigos dos cidadãos”.	8.6
#4	“Devido as dificuldades que o nosso País enfrenta dia a dia, muito há que se fazer para que a PNSTP atinja os seus objetivos no que diz respeito a identidade e imagem”.	8.2
#5	lento, porque a PNSTP não dava muita importância à sua imagem.	8.4
#6	“Considero de bom grado esse caminho, não obstante a possibilidade de melhorias sobretudo no que concerne ao público interno”.	8.3
	“Cada elemento policial deve sentir parte integrante na luta de construção e manutenção da identidade institucional e melhoria da imagem institucional”.	8.7

APÊNDICE J

Análise dos conteúdos das questões 1 à 8 da entrevista

Quadro 9. Regra geral, quais as ferramentas a polícia nacional de São Tomé e Príncipe utiliza para promover sua identidade e imagem.

Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Entrevistados						Unidade De Enumeração	Resultado %	
			1	2	3	4	5	6			
QUESTÕES 1											
Ferramentas utilizada pela PNSTP	Através de uso	1.1. radio nacional e Facebook	X	X	X	X			X	5	83,33%
		1.2. TVS	X	X						2	33,33%
		1.3. comunicação interpessoal		X	X			X	X	4	66,66%

Quadro 10. Considera adequada a função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem.

Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Entrevistados						Unidade De Enumeração	Resultado %	
			1	2	3	4	5	6			
QUESTÕES 2											
Função desempenhada pelo gabinete de Relações Públicas na promoção da sua própria identidade e imagem	adequada	2.1. Dificuldade financeira	X							1	16,66%
		2.2. Falta de formação especializada	X	X		X				3	50%
		2.3. Falta de dinâmica e iniciativa			X					1	16,66%
		2.4. Falta de colaboração entre as subunidades			X					1	16,66%
		2.5. responsáveis em publicar boas pratica; Muito dinâmica e respondido a expetativa do comando geral						X		1	16,66%
							X	1	16,66%		

Quadro 11. Que reflexão faz sobre o método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente.

Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Entrevistados						Unidade De Enumeração	Resultado %
			1	2	3	4	5	6		
QUESTÕES 3										
Método de inclusão da PNSTP ao meio envolvente	Contato direto	3.1. Policiamento de proximidade na vertente: polícia local; escola segura; Gabinete de Violência Doméstica	X	X	X	X	X	X	6	100%
	Contato indireto	3.2. Porta-voz da Polícia			X				1	16,66%
		3.3. Interação no <i>Facebook</i>			X				1	16,66%

Quadro 12. Como considera os processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais? (comunicação interna, externa, plataformas internas, redes sociais e outros que achar pertinentes).

Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Entrevistados						Unidade De Enumeração	Resultado %
			1	2	3	4	5	6		
QUESTÕES 4										
Processos comunicacionais da PNSTP na consolidação da identidade e imagem organizacionais?	Adequada	4.4. Melhora atuação policial			X				1	16,66%
		4.2. Campanha de sensibilização nos órgãos de comunicação social e redes sociais	X	X		X			2	50%
		2.3. processo bom e suficiente			X				1	16,66%
	Inadequado	4.1. Não estruturado, carência de planos e estratégias concretas documentadas	X	X		X	X		4	66,66%
		4.2. Falta de Recurso financeiro					X	X	1	16,66%

Quadro 13. Quais as principais complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP na prossecução das competências que a lei lhe confere?

Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Entrevistados						Unidade De Enumeração	Resultado %	
			1	2	3	4	5	6			
QUESTÕES 5											
Complexidades enfrentadas pelo gestor de comunicação e imagem da PNSTP	interno	5.1. Escassez de Recurso financeiro, humano qualificado e meios materiais	X	X	X	X				4	66,66%
		5.2. Apropriação de setores			X					1	16,66%
		5.4. Necessidade de informação em tempo real			X					1	16,66%
		5.5. Falta de profissionalismo			X			X		2	33,33%
		5.6. comportamento diversificado						X		1	16,66%
		5.7. Diversidade na forma de entendimento							X	1	16,66%
	externo	5.3 Diversidade na forma de entendimento			X				X	2	33,33%

Quadro 14. Como compreende a atuação da PNSTP na promoção da sua imagem face ao público interno e externo?

Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Entrevistados						Unidade De Enumeração	Resultado %	
			1	2	3	4	5	6			
QUESTÕES 6											
Atuação da PNSTP na promoção da sua imagem	Contexto interno/externo	6.1. Policiamento de proximidade apeado	X	X	X	X	X			5	83,33%
		6.2. Interação nos Ocs e Redes Sociais	X	X	X	X				4	66,66%
		6.3. necessidade de uma plataforma interna							X	1	16,66%

Quadro 15. Mencione sucintamente os principais fatores que podem contribuir para mudança e melhoria na construção identidade e promoção da imagem da PNSTP?

Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Entrevistados						Unidade De Enumeração	Resultado %
			1	2	3	4	5	6		
QUESTÕES 7										
fatores que podem contribuir para mudança e melhoria da imagem da PNSTP?	Adequada	7.1. maior aproximação polícia/cidadão	X	X					2	33,33%
		7.2. maior eficácia e eficiência na atuação policial	X	X		X			3	50%
		7.3. reforma administrativa e operacional em todo sistema de segurança interna			X	X			2	33,33%
		7.4. criação de plataforma digitais e especialização de recurso humano					X		1	16,66%
		7.5. informação voltada para público interno						X	1	16,66%

Quadro 16. Como considera o caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?

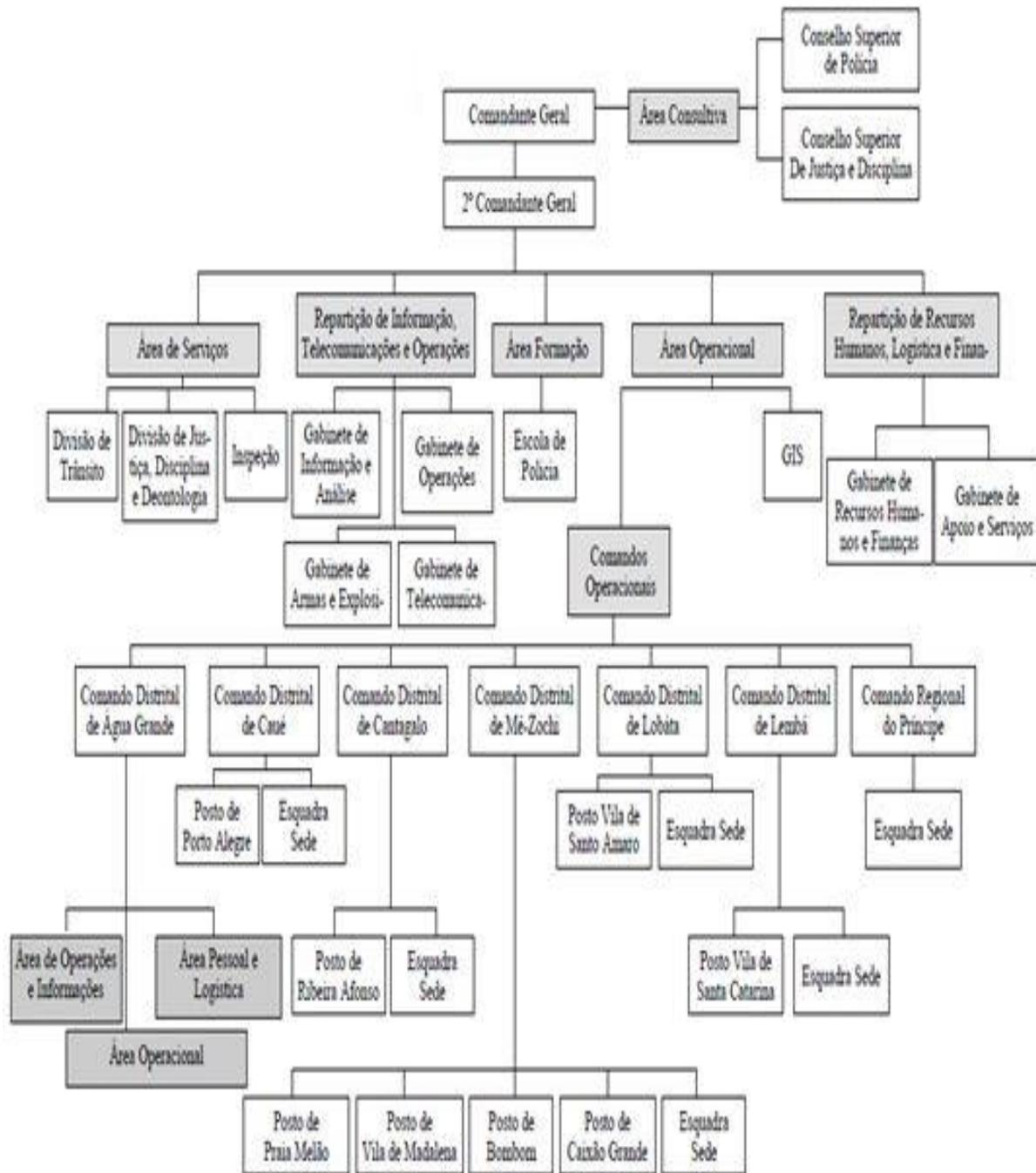
Categoria	Subcategoria	Unidade De Registo	Entrevistados						Unidade De Enumeração	Resultado %
			1	2	3	4	5	6		
QUESTÕES 8										
O caminho percorrido pela PNSTP na construção e manutenção da sua identidade no seio da corporação, assim como da sua imagem perante o público?	Satisfatório	8.1. maior qualificação dos seus quadros e melhoria na atuação	X	X	X	X		X	5	83,33%
	Não satisfatório	8.2. conjuntura político social e financeiro do país	X	X	X	X			4	66,66%
		8.3. progresso de desenvolvimento lento			X		X		2	33,33%

ANEXOS

ANEXO A

Organograma da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

ORGANOGRAMA DA POLÍCIA NACIONAL DE SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE



ANEXO B

Categorias Profissionais na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

CATEGORIAS PROFISSIONAIS NA POLÍCIA NACIONAL DE STP



SUPERINTENDENTE



INTENDENTE



SUBINTENDENTE



COMISSÁRIO



SUBCOMISSÁRIO



CHEFE DE
ESQUADRA



SUBCHEFE
PRINCIPAL



1.º SUBCHEFE



2.º SUBCHEFE



AGENTE
PRINCIPAL



AGENTE DA
1.ª CLASSE



AGENTE DA
2.ª CLASSE

ANEXO C

Decreto n.º 42 223/59, de 18 de abril criou o Corpo de Polícia de Segurança Pública de São Tomé e Príncipe.

ANEXO D

Decreto n.º 43 527/61, de 8 de março criou o Corpo de Polícia de São Tomé e Príncipe.

ANEXO E

Decreto-Lei n.º 10/75, de 27 de agosto criou a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

ANEXO F

Decreto-Lei n.º 20/91, de 23 de abril extinguiu o Departamento e criou o Comando Geral da Polícia de São Tomé e Príncipe.

ANEXO G

Decreto Lei n.º 6/2014, de 23 de abril, Lei Orgânica Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe.

ANEXO H

Decreto-Lei n.º 28/2009, de 26 de agosto, Estatuto do Pessoal das Forças e o Serviço de Segurança.