

Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



**Gestão de Comunicação de Crise na PSP:  
Reflexões e Contributos**

**Trabalho individual final**  
5.º Curso de Comando e Direção Policial

**Estudo teórico**

AUTOR: JAIRO IVAN DOMINGOS CAMPOS

Lisboa, 27 de fevereiro de 2023



Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna



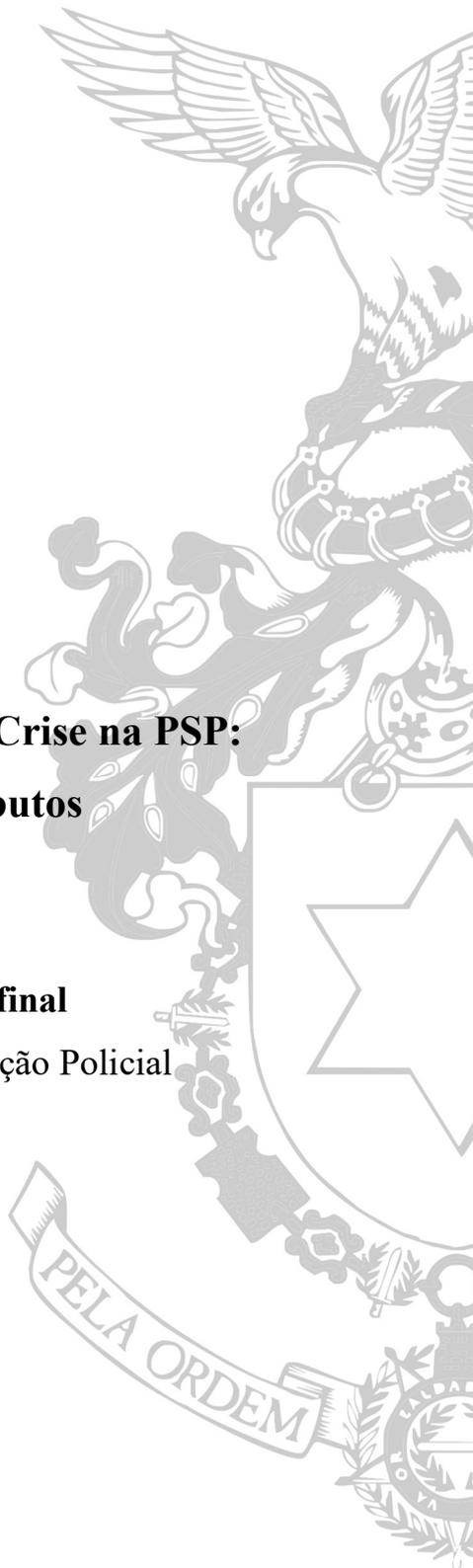
**Gestão de Comunicação de Crise na PSP:  
Reflexões e Contributos**

**Trabalho individual final**  
5.º Curso de Comando e Direção Policial

**Estudo teórico**

AUTOR: JAIRO IVAN DOMINGOS CAMPOS

Lisboa, 27 de fevereiro de 2023



## Resumo

A gestão de crises é uma preocupação antiga no seio das organizações dadas as consequências negativas que normalmente advêm deste tipo de evento. Face ao seu carácter de inevitabilidade, excepcionalidade, relevância e reduzido tempo para aplicação de contramedidas, torna-se imprescindível a adoção de mecanismos organizacionais internos nas instituições ou empresas para que se possa eliminar o mais rapidamente possível a crise e, ao mesmo tempo, mitigar os seus efeitos junto dos *stakeholders*. Com o contínuo incremento do elemento “comunicação” na gestão de crises organizacionais, torna-se fulcral perceber qual a importância que a Polícia de Segurança Pública (PSP) tem dado a esta temática. Para cumprir este desígnio e adotando um método de análise tórico de índole qualitativa, analisaram-se diversos documentos de carácter estratégico e comunicacional elaborados na PSP, não se verificando quaisquer normas que definam critérios ou procedimentos relativos à gestão de uma crise com o intuito de minorar os efeitos, normalmente nefastos a nível comunicacional, e que afetam a sua imagem reputacional, o que contraria as boas práticas sugeridas no campo teórico relativamente a esta temática.

**Palavras-chave:** comunicação; gestão de crise; organização; PSP; *stakeholders*

## Abstract

Crisis management is a long-standing concern within organizations given the negative consequences that usually arise from this type of event. Given its inevitability, exceptionality, relevance, and brief time for the application of countermeasures, it becomes essential to adopt internal organizational mechanisms in institutions or companies so that the crisis can be eliminated as quickly as possible and, at the same time, mitigate its effects on stakeholders. With the continuous increase of the element "communication" in organizational crisis management, it is crucial to understand the importance that Polícia de Segurança Pública (PSP) has given to this matter. In order to fulfill this purpose, and adopting a qualitative theoretical analysis method, several strategic and communicational documents produced by the PSP were analyzed. There were no rules defining criteria or procedures regarding the management of a crisis to minimize its effects, usually harmful at a communicational level, and that affect its reputational image, which goes against the best practices suggested in the theoretical field regarding this issue.

**Keywords:** communication; crisis management; organization; PSP; *stakeholders*

## Introdução

A comunicação tem um papel determinante na vida das organizações (Agarwal & Garg, 2012). Se esta ideia era paradigmática antes da proliferação da utilização das redes sociais, com estas, a vertente comunicacional ganhou ainda maior preponderância, constituindo-se como um meio ou um instrumento para capitalizar objetivos de mais diversa índole (Shu *et al.*, 2017).

A Polícia de Segurança Pública (PSP), enquanto face visível da Administração Pública e no prisma de um dos atores legitimados para o uso legal da força em Portugal (Silva, 2001), tem assistido ao acentuado aumento do escrutínio relativamente à sua atuação dada a atual facilidade em se captar e, depois, divulgar imagens, vídeos ou áudios referentes a interações dos polícias com os demais cidadãos nos diferentes *social media* (Morgan *et al.*, 2010).

Ainda que muita da performance policial se desenvolva através de ações planeadas, muitas delas decorrem em ambientes voláteis onde a informação que chega aos *first responders* se apresenta muito incompleta ou até mesmo errada, aumentando o grau de incerteza e indefinição exponenciando, por isso, o risco associado perante o cenário que os polícias irão encontrar no local da ocorrência, o que potencia eventuais falhas nas intervenções (Torres, 2015).

Todos os erros ou lacunas detetadas podem ser capitalizadas num contexto mediático com o objetivo de, propositadamente ou não, beliscar a imagem da PSP pelo que a instituição deverá estar preparada do ponto de vista estratégico para a denominada gestão de comunicação de crises.

Com o presente Trabalho Individual Final (TIF) do 5.º Curso de Comando e Direção Policial da PSP, pretende-se analisar, utilizando um método de cariz qualitativo e interpretativista, qual o paradigma existente no que toca à gestão atinente à comunicação de crise na Polícia de Segurança Pública, ou seja, o que se encontra previsto para fazer face a eventos negativos para a imagem da instituição nesta vertente da área das Ciências da Comunicação, considerando esta análise a questão de partida ou o problema do estudo teórico que se pretende desenvolver. Para além disso, é também objetivo deste trabalho apresentar contributos utilizados noutras áreas de conhecimento e que se poderão adequar à política comunicacional exercida pela PSP em momentos de crise, que são decorrentes, em

norma, de incidentes na sua atividade operacional e que se repercutem ao nível da sua reputação.

Trazendo a análise deste campo das Ciências Comunicacionais para a égide das Ciências Policiais, tanto na sua vertente proativa - preparação de potenciais eventos futuros - como na contenção de danos reputacionais, entendemos relevante o presente estudo no atual contexto social em que vivemos, ainda para mais quando existirá pouca evidência científica no panorama académico português no que tange à gestão de crises comunicacionais na Polícia de Segurança Pública.

Este ensaio académico está dividido em duas partes fundamentais. A primeira apresenta os resultados da revisão bibliográfica efetuada, construindo um quadro teórico associado ao estado da arte relativo à temática em estudo - a gestão da comunicação de crise, e todos os conceitos que lhe dão origem. Partindo do estudo na procura da definição amplamente aceite no campo académico para “crise” ao se problematizar as principais características que a determinam, abordamos também a definição associada à gestão de crise organizacional, as fases que a compõem, a constituição da equipa que deve ser criada para fazer face ao acontecimento negativo em causa e a distinção que se faz neste processo entre as suas componentes operacional e comunicacional analisando, por último, neste quadro eminentemente empírico, a primazia da comunicação num processo de gestão de crises.

A segunda parte do nosso estudo, inicia-se com a reflexão relativa à preponderância que a imprensa tem na comunicação e, também por isso, a necessidade da existência de relações que devem ser consolidadas com os órgãos de comunicação social por parte das organizações, onde se enquadra a PSP. Por último, procurar-se-á escapelizar diversos documentos policiais estratégicos em busca de referências ou procedimentos relativos a processos de gestão de crise por forma a perspetivar eventuais melhorias ou a adoção de boas práticas policiais nesta matéria.

## Estado da Arte

### Da Definição de Crise Organizacional

Antes de nos focarmos no objeto do presente trabalho: a gestão da comunicação de crises no contexto da organização PSP, é importante definir o seu conceito base: a crise organizacional. Existem inúmeras definições deste tipo de crise (Coombs, 2010), como se constatará de seguida.

Para Mendes & Pereira (2006), a tentativa de definir crise organizacional iniciou-se em 1963 com um estudo de Charles Hermann. Este autor promoveu a análise das consequências de certos eventos classificados como crise pelo próprio, concluindo que esta tem características como o facto de ser inesperada para a organização, ser relevante no âmbito do ambiente institucional, apresentar-se como uma ameaça aos valores fundamentais de uma dada organização e apenas possibilitar um hiato temporal limitado para a execução de medidas corretivas.

Na mesma senda de Hermann, os autores Pearson e Clair (1998) referem-se a crise como um evento de baixa probabilidade e alto impacto que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizada pela ambiguidade da causa, do efeito e dos meios de resolução, para além de que as decisões devem ser tomadas rapidamente.

Uma possível característica não mencionada claramente por Hermann, é apresentada por Caetano *et al.* (2006) quando acrescentam indiscutivelmente o fator “mediatismo” na sua definição já que consideram que uma crise terá que ser um evento que tenha relevância suficiente para captar o foco dos *media*, autoridades e do público em geral, tendo como consequência a ameaça à reputação institucional da organização. Portanto, para estes autores, para determinado acontecimento ser considerado uma crise dependerá da exposição mediática que a mesma poderá ter junto dos seus *stakeholders*.

Mendes e Pereira (2006) introduzem outra questão de forma eloquente que consideramos pertinente: a legitimidade. Estes autores consideram que a projeção dada pela imprensa a uma crise, coloca em causa a imagem reputacional de uma organização como já referido, mas também a sua legitimidade para manter as suas atividades. Ou seja, as organizações poderão perder a confiança dos seus parceiros e clientes na mesma medida em que a sua imagem reputacional é beliscada durante uma crise.

Em 2015, Victorino, para além de vincar a imprevisibilidade do evento que resulta em crise e as suas implicações para a reputação da organização, aborda a importância dos *stakeholders* - indivíduos e organizações impactados pelas ações da organização, e dado o interesse dos órgãos de comunicação social (OCS), introduz a necessidade em a organização comunicar nesses momentos. No mesmo sentido, Reis (2015) indica que as crises trazem necessidades na área das Relações-Públicas que se vão traduzir em procedimentos excepcionais por forma a preservar a reputação da organização face ao elevado mediatismo daí resultante.

Portanto uma crise organizacional, que é um evento percecionado pelos gestores e *stakeholders* como sendo altamente relevante, inesperada, e potencialmente disruptiva, pode ameaçar os objetivos de uma organização e ter profundas implicações nas suas relações com os seus clientes e parceiros institucionais atendendo a que poderá afetar diretamente a sua imagem institucional e reputação (Bundy *et al.*, 2017).

No mesmo sentido, tanto para Lampreia (2007) como para Fearn-Banks (2011), crise organizacional será algo que foge da normalidade, com potencial suficiente para colocar em causa o funcionamento de uma dada estrutura empresarial e que, por isso ou também, pode ser prejudicial aos seus produtos, serviços ou imagem.

Sellnow e Seeger (2013) contribuem para a definição quando apresentam a possibilidade de uma crise, para além do seu caráter específico, inesperado e excepcional, poder ser também uma sequência de acontecimentos e não apenas um evento isolado. Para além disto, e na mesma linha dos autores anteriormente referidos, também estes consideram que uma dada crise poderá trazer possíveis reflexos negativos nos objetivos das organizações.

Face à análise do conceito de crise comunicacional, podemos assim defini-la como sendo um evento ou um conjunto de acontecimentos percecionado como sendo altamente inesperado, excepcional, relevante, tanto internamente mas, particularmente, no contexto externo com o mediatismo associado ao mesmo, de resposta limitada em termos temporais e potencialmente disruptivo já que ameaça os objetivos de uma organização atendendo a que poderá ter profundas implicações nas suas relações de confiança com os seus *stakeholders* pois afeta diretamente a sua imagem institucional e, conseqüentemente, a sua reputação.

Dada a importância demonstrada e atribuída às crises organizacionais, é imperioso criar mecanismos que possibilitem ultrapassar estes momentos, administrando todo o processo relacionado por forma a amenizá-lo através de uma correta e eficiente gestão de crises.

### **Da Gestão de Crises Organizacionais**

Como anteriormente referido, as crises podem ser nefastas para as organizações. Ainda assim, as mesmas deverão ser acolhidas com naturalidade atendendo a que a questão a ter em conta não será o “se”, mas sim o “quando” uma dada crise organizacional irá surgir. Assim, mais que desejar e esperar a inexistência de crises, as instituições devem criar mecanismos tanto no prisma da diminuição da possibilidade de aquelas ocorrerem como na resolução das mesmas de forma eficaz (Jorge, 2010).

Podemos então considerar a gestão de crises como o conjunto de medidas tanto para resolver uma crise com todas as consequências que advêm dela, passando pela sua prevenção até ao momento em que se tenta atenuar os seus efeitos com o intuito de salvar a organização e as relações estabelecidas com os seus *stakeholders* (Coombs, 2010).

Fearn-Banks (2011) acompanha esta definição, acrescentando a componente estratégica para gerir uma crise organizacional por forma a minimizar as inerentes consequências negativas.

Dada a inevitabilidade na ocorrência de crises, a sua gestão deve-se iniciar antes mesmo dela suceder, ou seja, a prevenção e a constante monitorização deverão ser entendidas como boas práticas a ter em conta para se evitar ou mitigar os riscos e ameaças que degeneram em crises (Caetano *et. al*, 2006).

Assim sendo, existem diferentes fases num processo comunicacional de gestão de crises. Sebastião (2009) apresenta dois momentos: o primeiro de cariz preventivo e, o segundo, a comunicação de crise. Enquanto o primeiro procura preparar a organização para eventuais crises, como seja através da formação e preparação de porta-vozes, da elaboração de sistemas de alerta e de potenciais cenários ou a fomentação de relações com grupos de pressão, o segundo, de índole reativa, prende-se com a utilização efetiva dos meios anteriormente referidos para amenizar uma crise que se encontra em pleno desenvolvimento.

Para além da vertente preventiva e reativa, Coombs (2010) acrescenta uma terceira fase: a avaliação pós-crise, referindo que uma correta e eficiente gestão de crise deve ser

um processo tripartido, que termina com uma auditoria a fim de se aferirem aprendizagens a poder implementar em crises futuras.

Fearn-Banks (2011) acompanha esta visão trifásica de Coombs, atendendo a que a comunicação de crise para este autor passa por uma fase antecedente à crise, ou seja, anterior ao acontecimento negativo, onde se procede à recolha de dados para apoio à tomada de decisão durante a efetiva duração da crise e, por último, à análise de todas as medidas tomadas para a contenção/eliminação do evento e as consequências daí decorrentes.

Para se optar pelo plano adequado, é necessário identificar-se, num primeiro momento, como a crise é percecionada pelo público e, principalmente, pelos seus *stakeholders* e de que forma estes atribuem a responsabilidade à organização. Depois, determinar o histórico de crises e a reputação organizacional da corporação anterior ao evento atendendo a que os parceiros institucionais atribuem maior responsabilidade às corporações que já vivenciaram este género de situações negativas ou que possuem pior reputação. (Coombs, 2010).

Mas para se efetivar uma correta gestão de um processo com pressupostos constantemente mutáveis é necessária a componente humana no que toca ao seu acompanhamento. Moriarty (1994) era da opinião que deveria ser apenas uma pessoa do departamento de marketing e relações-públicas o responsável por acompanhar a componente comunicacional durante o evento já que seria também ele que elaboraria o plano de comunicação de crise e que teria de se corresponder com toda a organização.

No entanto, a tendência evidenciada a nível académico por diversos autores tem defendido que estas tarefas devem ser executadas por uma equipa multidisciplinar de gestão de crise com elementos afetos a diferentes áreas como sejam a das áreas de operações, produção, jurídica, relações-públicas ou comunicação, segurança e gestão, podendo ser reforçada com pessoas de outras áreas dependendo do tipo ou origem da crise (Coombs, 2014).

Como já aferido, nas organizações não existem crises diárias, mas sim inúmeros riscos que se traduzem em ameaças, com estas últimas a poderem transformar-se em crises. Destas, muitas são resolvidas internamente, sem qualquer tipo de relevância comunicacional, tendo, portanto, uma matriz meramente operacional. Outras, dado o eco que determinados *stakeholders* poderão lhes dar, têm cariz comunicacional conforme referido por Reis (2015). Para este autor, as situações de crise relevantes para a área comunicacional são aquelas que despoletam nos órgãos de comunicação social ou no meio digital um grande

interesse resultando, daí, uma ampla cobertura pois até é frequente a imprensa classificar determinadas situações como crises a fim de obter maior mediatização e, conseqüentemente maior audiência (Grint, 2010).

Seguindo a ideia de Reis, podemos dividir a gestão de crises em duas componentes: a Gestão Operacional de Crises (GOC) e a Gestão de Comunicação de Crise (GCC), áreas complementares, mas com objetos e propósitos diferentes (Andrade, 2008; Mendes & Pereira, 2006).

A GOC refere-se, portanto, ao evento ou eventos que corporizam indubitavelmente a crise, estando associada ao seu processo meramente operacional ou técnico. A GCC, por sua vez, refere-se à vertente comunicacional para preservar a imagem institucional o mais incólume possível junto dos seus *stakeholders*, sendo constituída por todas as atividades ou tarefas com vista a estruturar a proteção da reputação e conseqüente legitimidade organizacional (Mendes & Pereira, 2006).

É sobre esta vertente da gestão de crises, a comunicacional, que nos iremos focar de seguida, abordado esta temática enquanto pilar fundamental para gerir uma crise de uma forma eficiente.

### **A Relevância Comunicacional na Gestão de Crises**

Como analisado anteriormente, a componente “comunicação” deve ser vista como uma das partes vitais para uma correta gestão de crise, tanto mais que existe o conceito de Gestão de Comunicação de Crise que conjuntamente com a Gestão Operacional de Crise, retratam os dois eixos que devem nortear uma Gestão de Crise.

Desta forma importa agora perceber o que é “comunicação”. Esta palavra deriva da expressão latina *communicatio* que significa atividade realizada em conjunto (Monteiro *et al.*, 2012). Este autor considera, por isso, que tudo é comunicação, desde a linguagem, a personalidade, os gestos, acrescentado nós, a imagem e até o silêncio. São inúmeras as formas de comunicar, sejam elas por ação ou omissão.

A definição do conceito “comunicação” inicia-se com a noção clássica do processo de produção de informação (Losee, 1999) quando se refere uma mensagem que um emissor pretende fazer chegar ao seu recetor através de um código que deve ser percebido por ambos (Silva, 1987). O que diferencia os dois termos é a permuta constante de estímulos entre os intervenientes, transformando um modelo unidirecional para bidirecional ou

até multidirecional, com Rodrigues (1993) a considerá-lo reversível atendendo a que deixam de existir as figuras de emissor(es) e recetor(es), já que os primeiros são os segundos em simultâneo e vice-versa, fazendo com que a comunicação não seja um fim em si mesmo, ou seja, o produto de uma relação, mas sim um processo de troca simbólica generalizada, ao contrário da informação, que consiste numa transação de conhecimento unilateral.

Esta distinção parece-nos muito relevante pois são “duas realidades conceptuais distintas, todavia, confundidas ou mencionadas de modo errado em determinados contextos”, inclusivamente no policial. (Valverde, 2020, p. 8).

Balizado o conceito de “comunicação”, interessa agora imiscuir este último no contexto da gestão de crises de organizações. Atendendo a que grande parte das atividades desenvolvidas no âmbito deste tipo de eventos são ações comunicacionais, há quem considere apenas relevante a GCC numa gestão de crise, desconsiderando a GOC (Lampreia, 2007; Victorino, 2015).

Neste desiderato, Coombs (2010, p. 25) refere que:

A comunicação é a essência da gestão de crises. Uma crise ou a ameaça de crise cria uma necessidade de informação. Através da comunicação, a informação é recolhida, processada em conhecimento, e partilhada com outros. A comunicação é crítica ao longo de todo o processo de gestão de crises. Cada fase do processo de gestão de crise tem a sua própria exigência de criação e partilha de conhecimento - a necessidade de recolher e interpretar a informação.

Para Lampreia (2007), a GCC e a comunicação organizacional distinguem-se eminentemente na questão temporal, atendendo a que este fator incide de forma óbvia de formas diferentes na tomada de decisão já que afetará o planeamento e as medidas implementadas dessa estratégia atendendo ao curto hiato temporal para a sua elaboração e execução. Para além disso, o contexto em que se inserem situações de crise é normalmente desfavorável às organizações ao contrário do que sucede nos gabinetes de comunicação que, normalmente, visam procurar os melhores momentos para comunicar, potenciando sinergias positivas existentes momentaneamente nas organizações.

Mas seja em que momento for, de crise ou de estabilidade, a comunicação tem que ser eficaz e para se atingir esse fim, é necessário compreender o público último para o qual se dirige a mensagem já que “Uma boa compreensão da psicologia do público está no cerne de uma comunicação eficaz” Ferguson (1999, p. 25).

Nesta linha Jorge (2010, p. 25) aponta que:

O sucesso das interações de uma organização com os seus *stakeholders* não reside exclusivamente na capacidade da organização de satisfazer uma determinada necessidade, mas também na capacidade que a organização tem de alinhar a percepção da sua actividade com as crenças, atitudes e valores partilhados pelos seus *stakeholders*.

Assim sendo, a comunicação organizacional deve basear-se num pressuposto de proporcionalidade no que toca às organizações e aos seus *stakeholders*, onde as interações que resultam desse processo devem ser francas e verdadeiras para possibilitar o entendimento e alinhamento da realidade organizacional com as expectativas daquele público por forma a que exista uma ação coletiva subsequente (Koschmann, 2012).

## Perspetivas

### A Diplomacia Comunicacional como Demanda

Em 2017, o Comando Metropolitano de Lisboa (COMETLIS) da PSP elaborou um manual de comunicação que alinhava o seu *modus operandi* comunicacional “com a visão estratégica, com a missão e as orientações estratégicas da PSP (COMETLIS, 2017, p. 5).

Nesse guia, era referido a importância que as relações tidas com os órgãos de comunicação social têm, “não apenas para divulgar a atividade da PSP, mas também para difundir os nossos valores e contribuir assim para a criação de um maior sentimento de segurança”, trabalhando “de forma organizada para fazer da imprensa uma aliada e, assim, conquistar a população que servimos”. (COMETLIS, 2017, p. 22).

Não poderíamos estar mais de acordo. Parece-nos vital estabelecer relações profícuas e de auxílio mútuo com jornalistas por forma a que as duas partes obtenham dividendos, como se de uma “diplomacia” comunicacional se tratasse.

Por um lado, e seguindo a ideia de Reiner (2003) de que a população tem conhecimento da maior parte das notícias relativas à polícia através dos *media*, a PSP deve ter a

preocupação de fomentar junto dos OCS o interesse na realização de trabalhos jornalísticos como reportagens, entrevistas, conferências de imprensa que abordem a temática securitária onde a Polícia realiza a sua missão, apresentando os resultados operacionais que, na vertente comunicacional, têm que ser divulgados para terem existência já que a imprensa, enquanto “produtores de realidade difundem conteúdos que criam um certo clima comunicacional, assim colocando na ordem do dia certos assuntos que são, ou se tornam, importantes para as pessoas” (Pais *et al.*, 2015, p. 509).

Por outro lado, dada a feroz competitividade que impera neste tipo de mercado e a constante procura de rentabilizar os seus recursos humanos que, muitas vezes, significa reduzir o seu pessoal, os OCS podem ver o seu trabalho facilitado e valorizado com o auxílio da PSP, com o incremento de formatos exclusivos e originais.

Mas, para ser fonte de informação, a PSP necessita de se mostrar acessível, confiável e ser reconhecida. Uma relação “diplomática” não se pode basear em não respostas, como “não tecemos comentários”, ou através de silêncios institucionais ensurdecedores que sucedem por vezes mediante questões colocadas por OCS em situações de crise.

De acordo com Woon e Pang (2017, p. 8), o silêncio é “uma falta de comunicação de uma organização ou sua falha em fornecer respostas claras e adequadas às perguntas ou preocupações levantadas”. Significa isto que, durante uma crise, os *stakeholders* exigem respostas e quando estas não existem, cria-se um vazio informacional que poderá até ampliar a crise atendendo a que as consequências que daí advêm podem ser especulação, perda de confiança, manifestações, entre outras.

Para além disso, existem autores que sugerem que, no discurso jornalístico, o silêncio muitas vezes sugere culpa e pode ser interpretado como negligência, indiferença, uma posição fraca ou uma validação de rumores (Dimitrov, 2015; Johannesen, 1974).

Na PSP, essa preocupação já tem reflexo desde 2003 aquando da difusão do despacho n.º 17/GDN onde era indicado que deve “ser sempre garantida uma resposta útil a todos os pedidos dirigidos à PSP” (PSP, 2003, p.1), não permitindo, por um lado o silêncio da organização perante questões apresentadas por OCS e, por outro, respostas como “não prestamos esclarecimentos” sobre determinadas temáticas.

Para além desse documento, o princípio de comunicar encontra-se expresso na estratégia de comunicação da PSP quando se refere que (PSP, 2020b, p. 2):

não comunicar ou a abstenção de o fazer, de modo oportuno, credível e proativamente, constitui uma opção de risco e acarreta, necessária e conseqüentemente, danos reputacionais e imagéticos para as instituições, dado que dessa inação/omissão resulta, em regra, um aproveitamento desinformado, distorcido, parcial ou hostil e conseqüentemente explorado por terceiros.

Apesar desta regra, facilmente se encontra evidência de “silêncios” comunicacionais por parte da PSP. Este facto redonda muitas vezes da sensibilidade da informação, do canal utilizado para essa obtenção não ser o mais eficiente e, devido a isso, não ser o mais célere, levando a que muitas vezes não seja do conhecimento dos serviços policiais responsáveis pela comunicação de todas as ações relevantes, o que resulta na impossibilidade em se atuar com a máxima correção e prontidão, principalmente nos momentos críticos, em que se perspetiva o interesse dos OCS como uma ameaça e não na perspetiva de ver a crise e todos os efeitos daí decorrentes como oportunidades para cimentar a imagem (Ferreira, 2017).

Para Coimbra (2021) existe uma forte lacuna no que toca à criação de sinergias entre a imprensa, enquanto parceira institucional da PSP, atendendo a que não existem mecanismos para fomentar o envolvimento destes importantes *stakeholders* nas matérias policiais. Para este autor deveria existir “um espaço dedicado exclusivamente a jornalistas, chefes de redação, líderes de opinião e outras entidades importantes no meio, que pode passar por convites para workshops, formação, debates ou outras modalidades” (p. 29).

Esta fragilidade poderia ser mitigada caso fossem retomadas as formações ministradas pelo Centro Protocolar de Formação Profissional para Jornalistas (CENJOR). Para além de “dotar os polícias de capacidades e ferramentas adequadas sempre que é necessário interagir e comunicar com os OCS, de forma a conseguirem ter um bom desempenho” (Silva, M., 2020, p. 35), este espaço poderia também servir como plataforma inicial no que toca aos tão fundamentais contactos e relações informais que potenciam e alicerçam as melhores relações profissionais entre intervenientes de diferentes organizações.

### **A Gestão da Comunicação de Crise na PSP**

A autoridade que reveste uma polícia e a sua inerente legitimação, que serve de base ao proclamado “contrato social”, pensado por autores tão díspares como Thomas

Hobbes, John Locke, Jean Jacques Rousseau, Montesquieu ou Baruch Espinoza (Lara, 2011) funda-se na aspiração securitária elementar da condição humana que compele o Homem a ceder parte da sua liberdade, colocando na esfera pública “a porção suficiente para induzir os restantes a defendê-lo das ameaças à sua vida e aos seus haveres” (Clemente, 2016, p. 56).

Esta “legitimação social” (Silva, 2001, p. 83) que incumbe sob a polícia surge pela sua propensão para assegurar a segurança dos cidadãos, apresentando-se como moralmente íntegra. Os polícias fundamentam esta legitimidade atuando com neutralidade e eficiência tanto no combate à criminalidade como no auxílio às populações em situações de calamidade, por exemplo. Esse facto potencia o sentimento de colaboração dos cidadãos com os polícias e a inerente validação pelos primeiros dos atos levados a cabo pelos segundos.

Também por isso, a atividade policial apresenta-se como uma das atividades mais escrutinadas no nosso país (Torres, 2020; Coimbra, 2021). Para além de instituições e organizações públicas e privadas que têm por missão aferir a conduta da Polícia e dos seus polícias, atualmente também o próprio cidadão, a título individual, simplesmente ao publicar conteúdos de intervenções policiais nas redes sociais promove que centenas ou milhares de pessoas criem de imediato um juízo de valor sobre a conduta que visualizam, muitas vezes partindo de falsos pressupostos ou factos descontextualizados. Destas têm resultado algumas crises institucionais que têm impactado a imagem e reputação da Polícia de Segurança Pública, mesmo que, após avaliações externas e independentes à atuação dos polícias, sejam consideradas legais e, acima de tudo, legítimas.

A PSP no final do século XX começou a apresentar preocupações sobre a vertente externa da sua comunicação organizacional, tendo o seu Superintendente-Geral em substituição, Superintendente Alberto Freire de Matos, em 30 de março de 1993, elaborado uma determinação a proibir qualquer tipo de declaração não autorizada superiormente prestada pelos seus polícias a jornalistas que não tivessem devidamente autorizados atendendo a que os mesmos não estariam “credenciados para abordar com propriedade” (PSP, 1993, p. 1) os assuntos de serviço.

Esta preocupação vinha em linha com o facto de ser através eminentemente dos OCS que a população tinha conhecimento de notícias relativas à polícia conforme inquérito feito em Londres no início do século, que indicava ser essa a fonte noticiosa de 80% das pessoas (Reiner, 2003).

Posteriormente, em 2003, outro Diretor Nacional (DN) da PSP, o Juiz-desembargador Mário Belo Morgado, no despacho n.º 17/GDN, para além de enfatizar essa proibição, apresentou de forma expressa que “a gestão de incidentes e a abordagem de quaisquer questões sensíveis só será efetuada através de comunicados ou conferências de imprensa previamente autorizadas pela Direção Nacional” (Direção Nacional, 2003, p. 1).

Desta forma, e como já aflorado anteriormente, partindo do pressuposto que os “incidentes” e as “questões sensíveis” referidas se podem enquadrar em situações de crise, o DN, ao obrigar que as mesmas fossem passassem pelo crivo e autorização da Direção Nacional, atribuiu uma forte preponderância comparativamente a outras situações “sem incidentes relevantes” que eram deixadas nesse documento sob a alçada dos respetivos responsáveis máximos das respetivas unidades policiais com competência territorial na área onde ocorriam.

No ano de 2004, com a republicação do Despacho n.º 18/GDN/2003 através do n.º 8/GDN desse mesmo ano, a Direção Nacional da PSP definiu um quadro de regras, relativas à articulação e coordenação dos diferentes níveis de direção e comando.

Neste documento eram apontadas as “questões relativas à definição de orientações estratégicas e dos objetivos a prosseguir pela PSP, às linhas fundamentais dos seus modelos de organização, funcionamento e intervenção operacional e, em geral, quaisquer assuntos com implicações nestas matérias”, para além de que um dos temas que é obrigatoriamente acompanhado pelo Diretor Nacional é relativo aos “assuntos sensíveis e de grande impacto público, nomeadamente no plano das relações com a comunicação social” (Direção Nacional, 2003b, p.1).

É de realçar que este despacho continua a vigorar e espelha o grau de importância dado a situações mediáticas relacionadas com a PSP e que, devido a isso, se tornam alvo de interesse por parte dos OCS.

Posteriormente, no documento intitulado “Grandes Opções Estratégicas 2013-2016”, no seu ponto 4. referente à “Melhoria da imagem institucional” realça-se a importância da imagem da PSP em questões de eficácia e de credibilidade junto dos seus *stakeholders* (PSP, 2012), espelhando uma desejada prática organizacional já referida anteriormente.

Neste documento é referido que (PSP, 2012, p. 5):

uma polícia moderna, ágil e bem conceituada tem muito maior facilidade de impor a sua ação e obter a aceitação da população em geral, obviando eventuais focos de conflitualidade e hostilidade mútua, ao mesmo tempo que gera uma maior propensão para elevar os índices de colaboração por parte dos seus múltiplos parceiros institucionais e indiferenciados.

Para atingir este desígnio, é indicado como objetivo da PSP rever a sua política comunicacional para com os seus *stakeholders* para alcançar “uma imagem de modernidade, competência e credibilidade, assumindo uma postura mais proativa e transparente no relacionamento externo” (PSP, 2012, p. 5)

Em 2017, por forma a dar continuidade à estratégia anteriormente apresentada, a PSP difundiu as grandes opções estratégicas 2017-2020 inclusas no Plano de Atividades de 2017. Dos cinco eixos estratégicos apresentados, apenas um deles apresenta relevância no plano comunicacional, que é o relativo à “Comunicação e informação” quando era referido que a interação com os seus públicos, seja interno ou externo, deveria ser visto como um propósito de reforço valorativo da imagem institucional da PSP.

Para o operacionalizar, e no que concerne ao seu público externo, propunha-se o desenvolvimento de processos que simplificassem “o contacto e relacionamento com a instituição e conseqüentemente, a sua transparência e abertura à sociedade, designadamente no domínio digital e das redes sociais”. (PSP, 2017, p. 40)

Em 26 de fevereiro de 2020, foi elaborado pela Polícia de Segurança Pública um documento intitulado de “Estratégia PSP 20|22” que, de acordo com o seu Diretor Nacional, Superintendente Magina da Silva, definia “as grandes linhas orientadoras da nossa atividade para os próximos 3 anos e servirá de base às decisões a tomar, devendo moldar as nossas opções relativamente às diversas áreas da nossa intervenção.” (PSP, 2020, p. 1).

Nos cinco eixos estratégicos elencados nesse documento, a comunicação surge-nos no quinto eixo, o relativo à “Imagem institucional”, quando são apresentados dois vetores primordiais: o demonstrar aos cidadãos o trabalho operacional realizado pela PSP e a salvaguarda da imagem reputacional da Polícia como “importante para a consolidação de sentimentos de pertença e de autoestima dos polícias, contribuindo para a sua motivação, aumento da produtividade e para a qualidade do ambiente laboral.” (PSP, 2020, p. 7).

Neste eixo estratégico, são apresentados sete objetivos que visam valorizar e proteger a reputação da organização PSP, dos quais evidenciamos dois deles:

i) a intensificação e melhoria da comunicação externa, nomeadamente com os Órgãos de Comunicação Social; e

ii) o reforço e agilização da estrutura de comunicação e imagem a todos os níveis.

Para fundamentar estes objetivos estratégicos, em agosto desse mesmo ano, foram difundidas Normas de Execução Permanente (NEP) que vieram estabelecer a “Estratégia de Comunicação da PSP” que, de alguma forma, procuravam corporizar o eixo estratégico anteriormente referido. Nesse documento eram elencadas diversas regras a serem tidas em consideração, seja numa vertente de comunicação externa como interna.

Coimbra (2021) considera que este documento não define uma estratégia, elencando apenas diversas regras a ter em consideração na componente comunicacional policial por forma a se “garantir uma maior valorização da cultura organizacional, consolidação da capacidade de mobilização e fortalecimento da imagem e reputação institucionais” (p. 27).

Este autor, ainda assim, refere diversos princípios norteadores da informação que é transmitida publicamente e que vão ao encontro dos preceitos basilares da comunicação como sejam: a atualidade, a honestidade, a oportunidade, a transparência, o respeito institucional mútuo e a obediência às normas legais.

Por último, no que toca a documentos estratégicos, no dia 04 de fevereiro de 2023, foi difundido um documento intitulado “Estratégia PSP 2023/2025” que nada de novo trouxe na matriz comunicacional que não existisse no anterior documento estratégico referente ao hiato temporal 2020-2022.

Como se constata, e apesar de se poder considerar que existe uma preocupação consolidada ao longo do tempo na instituição PSP com os fenómenos mediáticos que podem ser enquadrados como “crise”, não existe qualquer documento ou menção concreta à gestão comunicacional de eventuais crises, nomeadamente àquelas que poderão colocar em causa a imagem da PSP.

Ainda assim, da pesquisa efetuada foi possível constatar que a forma como a Polícia de Segurança Pública esquematizou os procedimentos a fim de lidar com Incidentes

Tático Policiais (ITP) tem, de forma propositada ou não, alguma proximidade com uma situação de crise e sua gestão, dada as características que abordamos anteriormente no enquadramento conceptual teórico.

Nestas situações, revestidas de enorme relevância dado o facto de normalmente estarem a decorrer situações em que a vida humana poderá estar em risco, existem regras definidoras de procedimentos a adotar pelos vários intervenientes policiais que irão tomar parte no processo.

Para além de ser definida a forma como se deve atuar no terreno, do ponto de vista da resolução do incidente, na sua vertente de gestão operacional de crise, são dadas indicações expressas de como se deve gerir a comunicação nestas situações quando, na fase de consolidação da contenção inicial, se refere a nomeação de um oficial para interagir em exclusivo com os órgãos de comunicação social, sendo o único autorizado para esse efeito. Este elo com os OCS tem diversas tarefas atribuídas durante este evento, como sejam o de estabelecer contacto com os jornalistas para articulação dos procedimentos decorrentes, elaboração de notas de imprensa e de lista de identificação e contactos dos *media* presentes no local, bem como convocá-los para conferências de imprensa.

É de relevar que toda a organização procedimental decorrente de um ITP segue os preceitos associados a uma correta gestão de crise estudada anteriormente. A própria NEP consagra de forma escrita e estruturada todos os procedimentos que terão de ser respeitados durante a possibilidade da ocorrência de um evento deste género, o que corresponde à primeira das três fases. Depois, durante o acontecimento propriamente dito, são aplicadas as medidas estipuladas no guia de procedimentos para, no final, aquando da resolução do incidente, realizar-se um *debriefing* por forma a se avaliar a atuação policial e a possível necessidade de elaboração de propostas de alteração, seja à NEP relativa aos ITP, seja às técnicas/táticas policiais utilizadas.

Para além disto, e tal como apontado por alguns autores como boa prática na gestão de crises, estas normas de execução permanente também estipulam a criação de uma equipa multidisciplinar composta por diversos atores, alguns até exteriores à Polícia de Segurança Pública, que auxiliará na tomada de decisão do decisor - o comandante do ITP.

## Conclusão

A gestão de crises deve ser considerada como um processo fundamental numa organização atendendo a que os eventos ou acontecimentos que lhe dão origem - as crises, devem ser entendidas como algo inevitável, e, portanto, vistas como algo suscetível de ocorrer no contexto organizacional. Dado este carácter inexorável, a que se juntam a exceção, a relevância e o facto destas situações, por norma, serem inopinadas e, por isso, apresentarem um hiato temporal de resposta muito limitado, torna imprescindível que as organizações possuam procedimentos bem definidos para lidarem com crises no seu seio por forma a mitigar os seus efeitos.

Todo o sistema que deve ser criado em volta do objeto “crise” no espaço organizacional, que se consubstancia no conjunto de medidas que é abarcado na sua gestão, desde a fase preditiva, passando pelo evento nefasto propriamente dito, até à auditoria das consequências tanto do acontecimento como das decisões/ações para o eliminar, deve, portanto, ser observado a partir de um espectro tridimensional composto pela prevenção (pré-crise), reação (durante a crise) e auditoria (pós-crise).

As tarefas associadas ao processo de gestão de crise devem ser executas por uma equipa composta por pessoas de múltiplas áreas de conhecimento dentro da organização por forma a permitir que as respostas ao evento sejam as mais holísticas possíveis já que, como observámos, a gestão de crises tem normalmente duas componentes: a Gestão Operacional de Crises e a Gestão de Comunicação de Crise. Enquanto a primeira se foca na vertente técnica da crise, a segunda tem como principal preocupação a imagem da organização junto dos seus *stakeholders*, atendendo a que as crises podem implicar graves danos reputacionais que se repercutem nas relações institucionais com outras organizações ou grupos. Daqui resulta que diversos autores desvalorizam a componente operacional de crise em prol da comunicacional.

Para alcançar os seus objetivos, a comunicação tem que ser eficiente, ou seja, ter retorno na audiência pelo que é imprescindível alinhar os valores da corporação com os diversos *stakeholders*.

Este facto também se aplica à Polícia. Enquanto autoridade pública, a PSP busca uma legitimação constante baseada na eficiência da sua ação, procurando cumprir incessantemente todos os requisitos morais, éticos e legais para a atingir. Ao consegui-lo, promove a aceitação por parte da população, o seu “cliente” mais importante.

Atendendo a todo o escrutínio que daí deriva (Lourenço, 2012), seria expectável que esta polícia possuísse mecanismos de defesa para minimizar o efeito de crises que se vão abatendo nas organizações como anteriormente afluído.

Da pesquisa realizada, constatou-se que, apesar de existir uma preocupação com as informações prestadas aos órgãos de comunicação social desde o século passado e que esta tem evoluído para um maior cuidado nas relações que a PSP estabelece com jornalistas, um importante *stakeholder* na projeção da sua atividade diária.

Face a este facto, a PSP deve promover a criação de uma “diplomacia” comunicacional, colaborando com os OCS na divulgação do seu “produto”: a segurança, atendendo a que estes são a principal fonte de informação do cidadão. Para isso, a Polícia deve mostrar-se permanentemente disponível, eliminando totalmente a indisponibilidade demonstrada expressa em inúmeras peças jornalísticas que vão sendo emitidas.

Da análise efetuada a diversos documentos afetos à PSP e conotados como estratégicos, não se verificou qualquer menção à gestão de crises do foro policial. Ainda assim, constatou-se alguma similaridade nos pressupostos teóricos estudados no presente ensaio e os procedimentos a realizar elencados nas normas de execução permanente afetas aos incidentes tático-policiais.

Neste tipo de ocorrência policial, existe um guia procedimental que define e orienta toda a atuação, desde a componente logística, passando pela criação de uma equipa multidisciplinar, onde se dá relevância à questão da comunicação para além da componente operacional ou técnica. Embora não apresente cenários concretos, é uma ferramenta que tramita o carácter preventivo para aplicação num determinado momento - caso o mesmo ocorra, tendo o cuidado de indicar que, no final do evento, deve ser efetuada uma análise de todas as tarefas executadas a fim de as aprimorar com vista a uma aplicação futura.

Tendo a perfeita noção que a investigação elaborada referente à gestão de comunicação de crises na PSP não está acabada, face também à limitação temporal e ao nível do número de palavras para a sua realização, lançamos o repto, em tom de desafio académico, para que sejam elaboradas novas linhas de investigação por forma a perceber os pressupostos necessários para a elaboração de guias contingenciais para a gestão de crises de diferentes temáticas na Polícia de Segurança Pública, considerando sempre a sua componente comunicacional, seguindo a boa prática existente para os ITP no que concerne às NEP existentes relativas a esta temática.

Vincamos a importância do objeto de estudo deste ensaio que se assume cada vez mais vital nas organizações, não podendo ser descurado, tal como acontece atualmente na PSP. Esta lacuna traduz-se na sua reputação ser, incontornavelmente e de forma recorrente, colocada em causa atendendo à inexistência de medidas que não sejam destruturadas e meramente casuísticas para fazer face às crises com elevada carga mediática e, por isso, comunicacionais, que se vão sucedendo.

### Referências Bibliográficas

- Agarwal, S., & Garg, A. (2012). The importance of communication within organizations: A research on two hotels in Uttarakhand. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(2), 40-49. doi:[10.9790/487X-0324049](https://doi.org/10.9790/487X-0324049)
- Andrade, J. (2008). A sociedade da informação e as organizações em momentos de crise: uma investigação interpretativista do fluxo de comunicação. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Caetano, J., Vasconcelos, M., & Vasconcelos, P. (2006). *Gestão de crise*. Lisboa: Editorial Presença.
- Clemente, P. (2016). *Ética policial – da eticidade da coação policial*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Coimbra, A. (2021). A comunicação na Polícia de Segurança Pública. Projeto de criação de um canal institucional de televisão. Trabalho Individual Final. 5.º Curso de Direção e Estratégia Policial. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- COMETLIS. (2017). Manual de comunicação COMETLIS. Lisboa: Comando Metropolitano de Polícia de Lisboa.
- Coombs, T. (2010). Parameters for Crisis Communication. Em T. Coombs, & S. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication* (pp. 17 - 53). UK: Wiley-Blackwell. doi:[10.1002/9781444314885.ch1](https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch1)
- Coombs, T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Thousand Oaks. California: SAGE Publications, Inc. doi:[10.1109/TPC.2010.2046099](https://doi.org/10.1109/TPC.2010.2046099)
- Dimitrov, R. (2015), Silence and invisibility in public relations, *Public Relations Review*, Vol. 41 No. 5, pp. 636-651. <https://doi.org/10.1016/J.PUBREV.2014.02.019>

- Fearn-Banks, K. (2011). *Crisis communications: a casebook approach*. 4th ed. New York, Routledge.
- Ferguson, S. D. (1999). *Communication planning: an integrated approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Ferreira, N. (2017). A comunicação de crise: contributo para a atividade operacional da Polícia. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Lisboa: ISCPSI.
- Grint, K. (2010). The cuckoo clock syndrome: addicted to command, allergic to leadership. *European management journal*, 28(4), 306-313.  
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.05.002>
- Johannesen, R. L. (1974). The functions of silence: a plea for communication research. *Western Journal of Communication*. Vol. 38 No. 1, pp. 25-35.
- Jorge, N. (2010). Reputação: um elemento diferenciador e protector face a crises organizacionais. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas. Lisboa: Escola Superior de Comunicação Social.
- Lampreia, J. M. (2007). *Da Gestão de Crise ao Marketing de Crise*. Lisboa: Texto Editores.
- Lara, A. (2011). *Subversão e guerra fria*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Losee, R. M. (1999). Communication defined as complementary informative processes. *Journal of Information, Communication and Library Science*, 5(3), 1-15.
- Lourenço, N. (2012). Legitimidade e confiança nas polícias. *Revista do Ministério Público*, 129, pp. 131-148.
- Koschmann, M. (2012). *What is organizational communication*. Department of Communication. University of Colorado Boulder.
- Mendes, A. M., & Pereira, F. C. (2006). *Crises: de ameaças a oportunidades - gestão estratégica de comunicação de crises*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Monteiro, A. C., Caetano, J., Marques, H., & João Lourenço. (2012). *Formas de comunicação*. Lisboa: Sílabo.

- Morgan, E. M., Snelson, C., & Elison-Bowers, P. (2010). Image and video disclosure of substance use on social media websites. *Computers in human behavior*, 26(6), 1405-1411. doi: [10.1016/j.chb.2010.04.017](https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.04.017)
- Moriarty, S. E. (1994). PR and IMC: The benefits of integration. *Public Relations Quarterly*, 39(3), 38-44.
- Pais, L. G., Felgueiras, S., Rodrigues A., Santos J., & Varela T. (2015). Protesto político e atividade policial: a perceção dos media. *Análise Social*, 216, L (3.º), 493-517. [http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/AS\\_216\\_a02.pdf](http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/AS_216_a02.pdf)
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- PSP. (1993). Ordem de Serviço n.º 11, I Parte, de 30 de março de 1993. Lisboa: Comando Geral da Polícia de Segurança Pública.
- PSP. (2003a). Despacho n.º 17/GDN/2003 de 16 de outubro de 2003. Declarações aos órgãos de comunicação social. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- PSP. (2003b). Despacho n.º 18/GDN/2003, de 12 de novembro, republicado pelo despacho n.º 8/GDN/2004, de 28 de julho. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- PSP. (2009). Normas de Execução Permanente n.º AULOOS/DO/01/11, de 5 de janeiro. Gestão de incidentes tático-policiais. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- PSP. (2012). Grandes opções estratégicas da PSP para 2013-2016. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- PSP. (2017). Plano de Atividades 2017. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- PSP. (2020a). Estratégia da PSP 20/22. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- PSP. (2020b). Normas de execução permanente n.º ASDDN/GDN/01/01, de 26 de agosto. Estratégia de comunicação da PSP. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- PSP. (2023). Estratégia da PSP 23/25. Lisboa: Direção Nacional da PSP.
- Reiner, R. (2008) Policing and the media. In: Newburn, Tim, (ed.) *Handbook of Policing*. Willan Publishing, Oregon, USA, pp. 313-335.

- Reis, J. (2015). Da Gestão de Assuntos, Comunicação do Risco e Comunicação de Crise à função Porta-voz. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: desafios da globalização* (pp. 311-326). Lisboa: Escolar Editora.
- Rodrigues, A. D. (1993). *Comunicação e cultura - A experiência cultural na Era da informação*. Lisboa: Editorial Presença
- Sebastião, S. (2009). *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Sellnow, T., & Seeger, M. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Shu, K., Sliva, A., Wang, S., Tang, J., & Liu, H. (2017). Fake news detection on social media: A data mining perspective. *ACM SIGKDD explorations newsletter*, 19(1), 22-36. <https://doi.org/10.1145/3137597.3137600>
- Silva, G. M. (2001). *Ética Policial e Sociedade Democrática*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna.
- Silva, M. (2020). A formação na área da comunicação externa ao longo da carreira do Oficial de Polícia. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Lisboa: ISCPSI.
- Silva, M. J. (1987). *Comunicação e crise da sociedade*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa.
- Torres, J. M. (2015). *Gestão de Riscos: No planeamento, execução e auditoria de segurança*. Lisboa: ISCPSI.
- Torres, J. (2020). Uma polícia para o século XXI. Breves Reflexões. *Separata da Revista Polícia Portuguesa*, n.º 2 – V Série – julho – setembro.
- Valverde, S. (2020). Plano de comunicação externa no contexto da polícia de segurança pública. Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Lisboa: ISCPSI.
- Victorino, M. (2015). Antes da crise: a utilização de ferramentas preventivas de crises reputacionais nos diversos setores empresariais. *Revista Comunicação e Marketing*, 6(1), 4-27.

Woon, E. & Pang, A. (2017), Explicating the information vacuum: stages, intensifications, and implications. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 22 No. 3, 329-353. doi: [10.1108/CCIJ-10-2016-0066](https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2016-0066)