



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO
CENTRO DE ESTUDOS DE PESSOAL E FORTE DUQUE DE CAXIAS**

MAJ PMRN GEÓRGIA CRISTINA SOUSA CÂMARA

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A ATIVIDADE DE PORTA-VOZ NA
POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE**

**Rio de Janeiro
2018**

MAJ PMRN GEÓRGIA CRISTINA SOUSA CÂMARA

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A ATIVIDADE DE PORTA-VOZ NA
POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque Caxias como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para obtenção do grau de especialista em Comunicação Social.

Orientadora: Profa. Dra. Karenine Miracelly Rocha da Cunha.

**Rio de Janeiro
2018**

MAJ PMRN GEÓRGIA CRISTINA SOUSA CÂMARA

**PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A ATIVIDADE DE PORTA-VOZ NA
POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE**

Monografia apresentada ao Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque Caxias como parte das exigências do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu*, para obtenção do grau de especialista em Comunicação Social.

Orientadora: Profa. Dra. Karenine Miracelly Rocha da Cunha.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Karenine Miracelly Rocha da Cunha
Presidente da Banca Examinadora - Orientadora

Profa. Dra. Ana Paula de Moraes Teixeira
Membro

Prof. Dr. Edison Luis Gastaldo
Membro

Rio de Janeiro, 08 de outubro de 2018

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Josemar Tavares Câmara e Fátima Maria Freitas Sousa Câmara; aos meus irmãos, Silvio, Cristina e Júnior; aos cunhados Pablo, Joelma e Amanda; aos meus sobrinhos Paulo, Ester e Débora, pelo amor, carinho, dedicação, colaboração, amparo e incentivo, que me deram forças para viabilizar este trabalho, inclusive abdicando de momentos preciosos de convivência familiar.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sua infinita misericórdia, ao trazer-me para Sua presença e por conceder-me Graça e sabedoria na produção deste trabalho.

À Polícia Militar do Rio Grande do Norte, pela oportunidade de exercer meu trabalho de maneira digna e profissional.

Ao Exército Brasileiro, por permitir realizar tão importante Curso.

Aos meus Comandantes de ontem, de hoje e de sempre, pela confiança e ensinamento, em especial ao Cel Marcos Mendes; mentor, pastor e grande incentivador.

A minha orientadora Karenine Miracelly Rocha da Cunha, pela demonstração de amizade, pela inequívoca dedicação e valiosas orientações acadêmicas, essenciais para a exitosa conclusão deste trabalho.

Aos alunos da melhor Turma do CCS de todos os tempos pela atenção, amizade e convívio harmonioso registro meu apreço e gratidão.

Ao Corpo Permanente do CEP/FDC, pelos ensinamentos e orientações que me fizeram refletir, cada vez mais, sobre a importância de se estudar a Comunicação com a responsabilidade implícita de ter que melhorar.

RESUMO

Fazer segurança pública não é uma tarefa fácil. A Polícia Militar está presente nos 167 municípios do Rio Grande do Norte e uniformizar o discurso de seus 8 mil integrantes, por meio da integração das áreas da comunicação é o grande desafio. A Assessoria de Comunicação da PMRN enfrenta diariamente desafios que provocam desgastes na imagem da Corporação e exige rápida resposta. Neste sentido, a pesquisa desenvolverá uma análise tomando por base o processo evolutivo da 5ª Seção do Estado Maior Geral (5ª Seção/EMG) até os dias atuais. Além disso, o trabalho desenvolverá uma síntese analítica da 5ª Seção/EMG da PMRN, em seus aspectos estrutural e operacional, ante a legislação vigente na Corporação e às demandas que surgem em seu cotidiano. A pesquisa tem como universo oito Unidades sediadas na área do Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), a saber: 1º, 3º, 4º, 5º, 9º e 11º Batalhão de Polícia Militar (BPM), Batalhão de Polícia de Choque (BPChoque) e Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE). Para tal, serão empregados como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e eletrônica. Conjuntamente, será aplicado questionário com oficiais que desempenharam a função de Chefe da 5ª Seção entre os anos de 1990 a 2017, em uma linha temporal de aproximadamente 10 anos (1990-2000; 2010-2017) e entrevista semiestruturada com o comandante do Gabinete de Crise na ocorrência de Cárcere Privado, ocorrida no município de São José de Mipibu, RN, em 2013 e com o atual Chefe da 5ª Seção/EMG, sobre a crise na penitenciária de Alcaçuz, em 2017, que culminou com a fuga de 50 apenados e a morte de 26 detentos. O objetivo desta obra é diagnosticar como se encontra a comunicação social da PMRN e refleti-la como expressão discursiva, mostrando-se um importante elemento, no fortalecimento e na apresentação de sua identidade, evidenciando elementos da cultura organizacional que lhe emprestam valor, historicidade e relevância social.

Palavras-chave: Polícia Militar. Porta-Voz. Relações com a mídia. Diretrizes. Gerenciamento de crise. Imagem institucional.

ABSTRACT

Provide public safety is not an easy task. The Military Police has been present in 167 cities of Rio Grande do Norte and to standardize the speech of its 8 thousand members, through the integration of the communication areas is the great challenge. The PMRN's Communications Department faces daily challenges that may cause damage on the Corporation's image, requiring a rapid response. In this sense, the research will develop an analysis based on the evolutionary process of the 5th General Staff Section (5th Section / EMG) to the present day. In addition, the work will develop an analytical synthesis of PMRN's 5th Section/EMG, in its structural and operational aspects, according to the current legislation in the Corporation and on the demands that arise daily. The research has in its roll, eight Units located in the area of the Metropolitan Police Command (CPM), namely: 1st, 3rd, 4th, 5th, 9th and 11th Military Police Battalion (BPM), Shock Police Battalion (BPChoque) and Special Police Operations Battalion (BOPE). For this, it will be used as methodological procedures, a bibliographic reserach and an electronic research. Together, a questionnaire will be applied to officers who have served as Chief of the 5th Section between 1990 and 2017, in a time line of approximately 10 years (1990-2000; 2010-2017) and semi-structured interview with the Commander of the Cabinet of Crisis in the occurrence of a Private Jail, held in the municipality of São José de Mipibu, RN, in 2013 and with the current Chief of the 5th Section / EMG, about the crisis in the prison of Alcaçuz in 2017, which culminated in the scaping of 50 prisoners and the deaths of 26 inmates. The aim of this work is to diagnose the current situation of PMRN's social communication and to reflect it as a discursive expression, showing itself as an important element in the strengthening and presentation of its identity, showing elements of the organizational culture that lend it value, historicity and social relevance.

Key words: Military Police. Spokesman. Media relationship. Guidelines. Crisis management. Institutional image.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organograma do Estado Maior Geral	32
Figura 2 Organograma da 5ª Seção/EMG – Comunicação Social	32
Figura 3 Organograma do Sistema de Comunicação Social da PMRN	33

LISTA DE SIGLAS

5ª Seção/ EMG – 5ª Seção do Estado Maior Geral

ACISO - Ação Cívico-Social

BPM – Batalhão de Polícia Militar

BPChoque - Batalhão de Polícia de Choque

BOPE - Batalhão de Operações Policiais Especiais

CEL PM – Coronel Policial Militar

CPM – Comando de Policiamento Metropolitano

CPI – Comando de Policiamento do Interior

CPRE – Comando de Policiamento Rodoviário Estadual

DICOM – Diretriz Auxiliar de Comando

EMG – Estado Maior Geral

LOB – Lei de Organização Básica

OPM – Organização Policial Militar

P/5 – Oficial de Comunicação Social nas Unidades

PM/5 – Chefe da 5ª Seção/EMG

PM – Polícia Militar

PMRN – Polícia Militar do Rio Grande do Norte

QEMA - Quadro de Estado-Maior da Ativa

RN – Rio Grande do Norte

TC – Tenente Coronel

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA	14
1.1 Gestão Estratégica: uma síntese sobre a comunicação governamental no Brasil	15
1.2 Público e Opinião Pública na comunicação organizacional	22
1.3 Assessoria de Comunicação em tempo de crise	26
2. COMUNICAÇÃO SOCIAL NA POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE	30
2.1 Evolução histórica da comunicação na PMRN	31
2.2 Assessoria de Imprensa da PMRN frente a ocorrência de cárcere privado em 2013 e a rebelião na penitenciária de Alcaçuz em 2017	38
<i>2.2.1 Cárcere privado em São Gonçalo do Amarante</i>	38
<i>2.2.2 Rebelião na penitenciária de Alcaçuz</i>	40
3. PROPOSTA DE DIRETRIZ PARA A ATIVIDADE DE PORTA-VOZ	43
3.1 Diretriz Normativa	46
<i>3.1.2 Conhecendo termos e definições básicas</i>	47
<i>3.1.3 Procedimentos Gerais</i>	48
3.1.3.1 Processamento extraordinário de pedido de informação	48
3.1.3.2 Processamento ordinário de pedido de informação	48
<i>3.1.4 Atribuições Particulares</i>	51
3.1.4.1 Porta-voz	51
3.1.4.2 Oficial P-5	51
3.1.4.3 5ª Seção EMG	52
3.1.4.4 CPM, CPI, CPRE, BOPE, Unidades independentes, Corregedor PM e Diretores.	53
<i>3.1.5 Prescrições Diversas</i>	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56

INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Rio Grande do Norte (PMRN) é uma organização com 184 anos, orientada a servir e proteger o norte-rio-grandense, assim como estabelecer estratégias para garantir a esses cidadãos os seus direitos constitucionais, notadamente no campo da segurança pública e, de forma mais abrangente, no campo da ordem pública.

As responsabilidades institucionais são exercidas por mais de oito mil homens, distribuídos nos 167 municípios no Rio Grande do Norte (RN). O atendimento comunitário é realizado conforme um portfólio de serviços que, em regra, requer o diálogo com a sociedade norte-rio-grandense, sempre no intuito de aumentar a sensação de segurança, bem como prevenir e reprimir as ações criminosas.

O mundo contemporâneo, dada a complexidade de interações e a multiplicidade de discursos que apresenta, exige das organizações esmero no desenvolvimento de atividades, recursos e instrumentos de comunicação, visando, no mínimo, manterem contextualizadas com a sociedade na qual estão inseridas.

A ideia ou princípio de um mundo interligado, de estreitas relações econômicas, políticas e sociais, decorre do avanço das tecnologias da informação e da comunicação, as quais produziam o efeito de reduzir o mundo à situação própria de uma aldeia, ou seja, na expressão do filósofo e educador canadense Marshall McLuhan (1972), o mundo tornou-se uma aldeia global, com forte interdependência entre as regiões do planeta.

Por outro lado, com o advento da pós-modernidade, que de acordo com o filósofo francês Jean-François Lyotard (2009), caracteriza-se pelo fim das metanarrativas¹, esse avanço dos meios de comunicação, em especial, da internet, contribuiu, a partir das últimas décadas do século XX, para a “fluidificação” e conseqüente fugacidade de conceitos e instituições que davam forma e consistência às identidades individuais ou organizacionais. A este fenômeno, o sociólogo polonês Zygmunt Bauman (2001) atribui o status de característica fundamental do tempo que denominou “modernidade líquida”.

Assim, as organizações passaram a conviver com uma nova situação: estabelecer relacionamentos e, por conseguinte, linhas de comunicação com seus públicos, interno, externo e misto observando os frágeis e efêmeros paradigmas da sociedade contemporânea, ao

¹ Na prática textual, trata-se de todo o discurso que se vira para si mesmo, questionando a forma da produção da narrativa. Sua técnica de construção obriga o autor a uma preocupação particular com os mecanismos da linguagem e da gramática do texto. Podemos citar como exemplos a Bíblia e o Alcorão.

mesmo tempo em que lutam por manter a identidade institucional, preservando a memória de suas origens, bem como, os valores e princípios que regeram sua história. Em outras palavras, manter a tradição, adaptando-se às exigências dos contextos atuais diante do caleidoscópio das mudanças políticas, econômicas, sociais e midiáticas que se apresentam a cada dia.

Essa adequação aos novos cenários que se configuram e reconfiguram com velocidade crescente na atualidade, exige que os órgãos de Comunicação Social das Organizações Militares analisem, elaborem e desenvolvam novos recursos e discursos que venham de encontro às necessidades de seus públicos, sob pena de serem ultrapassadas, alijadas a um plano subjetivo, ou mesmo à obscuridade, independente de seu valor e função social. Todavia, entende-se que esse processo de modernização não deve fomentar uma descaracterização ou perda de identidade dessas organizações, por serem altamente específicas em sua destinação e historicidade. Logo, há necessidade de um mecanismo interno, que funcione como forma de discurso, de insumo identitário e nesse contexto, as Polícias Militares se encontram diante da necessidade de exercer uma mediação entre aquilo que pratica e aquilo que de fato é transmitido aos cidadãos brasileiros, ou seja, o papel da comunicação nessas organizações assume um caráter estratégico para que se possa alcançar o objetivo da instituição.

Questões de imagem influenciam até mesmo a predisposição do cidadão em chamar a polícia nos casos em que se encontra em alguma necessidade de apoio. Entender que a forma como se comunica com o seu público interno e com a população pode influenciar diretamente no alcance de seus objetivos e facilitar sobremaneira o trabalho da Instituição. Uma boa imagem institucional é alcançada, dentre outras formas, com uma gestão profissional de comunicação, o que só pode ser feito com o devido preparo de seus integrantes. O presente trabalho tem por objetivo refletir sobre a comunicação social como expressão discursiva no cerne da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, mostrando-se um importante elemento no fortalecimento e na apresentação de sua identidade e evidenciando elementos da cultura organizacional que lhe emprestam valor, historicidade e relevância social.

Neste sentido, a pesquisa, desenvolverá uma análise tomando por base o processo evolutivo da 5ª Seção do Estado Maior Geral (5ª Seção/EMG) até os dias atuais.

Além disso, o trabalho desenvolverá uma síntese analítica da 5ª Seção/EMG da PMRN, em seus aspectos estrutural e operacional, ante a legislação vigente na Corporação e às demandas que surgem em seu cotidiano.

A pesquisa tem como universo, oito Unidades sediadas na área do Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), a saber: 1º, 3º, 4º, 5º, 9º e 11º Batalhão de Polícia Militar (BPM), Batalhão de Polícia de Choque (BPChoque) e Batalhão de Operações Policiais

Especiais (BOPE). Para tal, serão empregados como procedimentos metodológicos a pesquisa bibliográfica e eletrônica. Conjuntamente, será aplicado questionário com oficiais que desempenharam a função de Chefe da 5ª Seção entre os anos de 1990 a 2017, em uma linha temporal de aproximadamente 10 anos (1990 -2000 – 2010 -2017) e entrevista semiestruturada com o comandante do Gabinete de Crise na ocorrência de Cárcere Privado, ocorrida no município de São José de Mipibu, RN, em 2013 e com o atual Chefe da 5ª Seção/EMG, sobre a crise na penitenciária de Alcaçuz, em 2017, que culminou na fuga de 50 apenados e a morte de 26 detentos.

No primeiro capítulo, procura-se apresentar a relevância orgânica da Comunicação Social como elemento estratégico para as instituições em suas relações internas e externas, face o contexto contemporâneo, notadamente mutável em suas configurações sociais, políticas e econômicas.

No segundo capítulo, buscar-se-á apresentar e discutir a estrutura, o processo evolutivo da 5ª Seção/EMG, bem como, a legislação atual, pertinente à área, tomando ainda por universo de estudo, Unidades Operacionais sediadas na Grande Natal e ações policiais de destaque, as quais demandaram uma atuação mais intensa daquela Seção.

No terceiro capítulo, com base no conteúdo e nas discussões presentes no segundo capítulo, apresenta-se uma proposta de diretrizes que visam orientar a atividade de porta-voz e considerações finais do presente trabalho.

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

A comunicação tem sido utilizada como um diferencial competitivo para as organizações de caráter público ou privado que almejam a conquista de melhores resultados e alcance dos seus objetivos.

As constantes mudanças pelas quais passam os desenvolvimentos econômico, social e cultural, impactam diretamente a imagem dessas organizações e sua relação com a sociedade em que está inserida, aumentando a necessidade de implementar formas peculiares e criativas de administrar suas atividades. Matias-Pereira (2012, p. 17) retrata esta preocupação com a administração pública ao afirmar que:

Este desafio impõe aos governos e às administrações públicas a necessidade de repensar a questão de governança e do modelo de gestão pública, ao mesmo tempo em que exige mecanismos inovadores de relacionamento com a sociedade. Nesse esforço os governos, além da preocupação permanente em elevar o nível do desempenho da gestão pública, devem dedicar uma especial atenção às questões que envolvem a ética, a moral e a transparência na administração pública (*accountability*). (MATIAS-PEREIRA, 2012, p. 17) (grifo nosso)

Fica clara a preocupação que a administração pública deve ter para sua adaptação às mudanças do ambiente social: mecanismos inovadores de relacionamento e transparência.

Tais exigências possuem íntima relação com os processos no setor público. Por exemplo, pode-se citar a criação e implementação de mecanismos que aproximem a sociedade das organizações, permitindo ao cidadão compreender o papel e a missão desses organismos, bem como, ter a percepção que os recursos provenientes dos impostos que lhe são cobrados, estão sendo investidos em ações e serviços que revertem em seu benefício.

Esses mesmos desafios podem ser verificados também na administração privada, como descreve Walker (2015, p. 3):

A abordagem estratégica da comunicação vem se tornando cada vez mais importante nos últimos anos por diversas razões. A globalização tem trazido inúmeras oportunidades para as organizações, ao mesmo tempo que tem aumentado o potencial para maior instabilidade e concorrência mais acirrada. A globalização e essa concorrência intensificada vêm elevando a necessidade de excelentes habilidades de comunicação à medida que os funcionários lidam com a diversidade e com maior responsabilidade. (WALKER, 2015, p. 3).

Embora as empresas privadas busquem o lucro para sua manutenção e sobrevivência, pode-se verificar a preocupação de Walker (2015) ao citar temas como: globalização,

mudanças rápidas, maior instabilidade e a busca de novos caminhos, mecanismos para enfrentar este novo momento.

Vê-se nessa breve abordagem sobre gestão pública e privada que a comunicação faz parte do processo de maturidade e desenvolvimento das organizações. A concepção e preparo de modelos de gestão estratégica com uma visão comunicacional, são basilares para que haja sustentabilidade e legitimidade nas organizações perante seus públicos.

Na próxima seção serão tratadas concepções de gestão estratégica e modelos desenvolvidos pelos governos brasileiros.

1.1 Gestão estratégica: uma síntese sobre a Comunicação governamental no Brasil

A comunicação é um fenômeno que surge espontaneamente, porém pode ser pensada e adaptada segundo as estratégias da organização e dos demais segmentos envolvidos. Na visão de Oliveira (2008, p. 97), “a comunicação é um constituinte das organizações, tome ela a forma dos processos espontâneos e informais presentes no cotidiano organizacional ou dos processos planejados”. Sendo assim, observar os processos estratégicos de comunicação é identificar as necessidades e oportunidades no contexto da organização para que se possa definir as formas de interagir com a sociedade.

Outro ensinamento de Walker (2015) é que, nos últimos anos, a abordagem estratégica da comunicação tem se tornado cada vez mais importante. O autor entende as empresas como organismos abertos, que influenciam e são influenciados pela sociedade e pelo ambiente. Esse pensamento sobre o sentido estratégico da comunicação organizacional é corroborado por Kunsch (2003, p. 149):

Comunicação organizacional [...] precisa ser entendida de forma ampla e abrangente. Ela é uma disciplina que estuda de que forma se processa a comunicação nas organizações no âmbito da sociedade global e como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram. Além disso, configura as diferentes modalidades comunicacionais que a permeiam, compreendendo, dessa forma, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. (KUNSCH, 2003, P. 149).

Para Santos (2008, p. 13), “a sobrevivência de qualquer organização depende, antes de mais nada, da sua capacidade de interação com o meio envolvente e, em particular, da sua capacidade de aproveitar as oportunidades [...] e [...] eliminar ameaças [...]”.

A partir deste pensamento, é possível definir o papel da gestão estratégica como a

responsável pela adaptação e criação de diferenciais competitivos em um meio ambiente em contínua mudança. Santos prossegue acrescentando um conceito, ao asseverar que gestão estratégica consiste em:

Processo sistemático e dinâmico de planeamento, organização, liderança e controle do sistema de valor de uma organização, tendente a assegurar a contínua adaptação desta às constantes alterações do meio envolvente às necessidades dos clientes, com vista à criação e manutenção de vantagens competitivas, que garantam o cumprimento da sua missão e objetivos com a máxima eficácia e eficiência. (SANTOS, 2008, p. 328)

Desta forma, guardadas as respectivas apropriações verifica-se que a interação, a participação e o entendimento da empresa sobre as pessoas e sobre o meio ambiente em que está inserida devem estar entre as preocupações estratégicas e objetivo da organização para criar diferenciais, legitimidade e gerar sustentabilidade.

A comunicação na gestão pública, ao contrário da gestão privada, vislumbra outro tipo de resultado: o interesse repousa sobre o bem-estar social, na geração de benefícios ao cidadão, cliente final do serviço público.

Entretanto, assim como as organizações privadas, os órgãos governamentais também são considerados um sistema aberto, que se relaciona com seus clientes, que realiza compras, participa de ações intersetoriais, desenvolve cursos e oferece serviços diversos conforme sua pasta administrativa de responsabilidade.

Kunsch reafirma esse pensamento ao dizer que:

A instituição pública/governamental deve ser hoje concebida como instituição aberta, que interage com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo. Ela precisa atuar como um órgão que extrapola os muros da burocracia para chegar ao cidadão comum, graças a um trabalho conjunto com os meios de comunicação. (KUNSCH, 2012, p. 15).

E como organização de sistema aberto, a maior preocupação da gestão pública é entender e ouvir o cidadão, compreender suas maiores necessidades, traduzi-los em políticas públicas e atender os anseios sociais. Esse papel é realizado pelo sistema de comunicação de cada pasta administrativa, que buscará criar meios e métodos que possibilitem esta relação.

Oliveira (2012, p. 34) estabelece a interface entre as duas comunicações, organizacional e pública:

A base da interface entre comunicação organizacional e pública existe quando a comunicação organizacional inclui a comunicação pública como conceito voltado ao interesse público, ao exercício democrático e de cidadania, o que permite o

reconhecimento dos *stakeholders*, profissionais da comunicação e da sociedade. [...] No atual cenário social, político e econômico não há como realizar a análise da comunicação organizacional de maneira isolada, sem levar em conta seu impacto e entrelaçamento que pode ser estabelecido com a esfera pública. (OLIVEIRA, 2012, p. 34).

Pode-se verificar que a comunicação tem um papel relevante e privilegiado no processo da sedimentação de políticas públicas. Ao contrário das próprias políticas e do trabalho de cada pasta administrativa do estado, como saúde, tributação, esporte, segurança e educação, a comunicação permeia e faz parte de todas elas, buscando estratégias e meios de se alcançar o cidadão.

A comunicação entre as pessoas, quer seja face a face ou por redes sociais, formata a trama do tecido social em um corpo que emite ideias, dialoga e se interessa pelo que acontece na esfera pública.

A compreensão sobre a organização no contexto da proximidade com seus públicos de relacionamento não é algo novo: há muito tempo se percebeu que quanto mais uma instituição se aproximasse daqueles que garantiam a sua manutenção, maior seria a chance de se obter frutos dessa interação. Um recorte histórico do Brasil, ao final da década de 1960, apresenta-nos um cenário no qual as empresas passaram a adotar estratégias de comunicação com os públicos, ganhando o entendimento acerca da relevância do contato aproximado com seus consumidores a partir da evolução de suas práticas empresariais.

Segundo Torquato (2009, p. 8), o “surto industrial e o crescente ingresso de multinacionais no país abriram o leque e contribuíram para sofisticar e ampliar os modelos de expressão e suas estratégias persuasivas, ensejando a estruturação dos programas de comunicação”, o que levou de imediato à percepção de que a comunicação era um importante aliado no alcance dos objetivos das empresas.

Dentro do ambiente das empresas, as organizações buscavam a aproximação com seus empregados, visando convencê-los da sua importância para a criação de vínculos internos e estimulando a satisfação em integrar o grupo de trabalho. Uma das primeiras práticas foi a produção dos panfletos internos que refletiam o momento político vivido no país, em que se via, principalmente, um “colunismo social” repleto de elogios aos superiores. Esse foi o embrião, no Brasil, do que conhecemos hoje como Relações Públicas, considerado de interesse direto do nível mais alto da organização, como expõe França (2001 apud SCHEID; QUADROS, 2014, p. 6):

Isso levou a atividade de Relações Públicas - essencialmente democrática - a se

recolher e a se dedicar quase que exclusivamente às atividades internas das empresas, prática existente até hoje. As empresas tinham qualquer tipo de manifestação pública, e projeção de sua imagem; muitas passaram a contratar militares como seus porta-vozes, ficando os Relações Públicas sob suspeita de estarem a serviço da ditadura. (FRANÇA 2001 apud SCHEID; QUADROS, 2014, P. 6).

Importante frisar que esse viés contrapõe com o vivido nos Estados Unidos dos movimentos sindicais do século XIX e início do XX, em que a profissão de relações públicas nasce com a organização da sociedade civil americana. Para Moura (2008, p. 32), “tal atividade, que tem como princípio, nesse período, persuadir a opinião pública, tornando-a favorável a diferentes causas e princípios (trabalhadores ou patrões), revela possuir um fundamento claramente político”, vindo a ser incorporado na esfera governamental, na década de 1930.

Este ciclo do governo militar brasileiro (1964-1985), iniciado com o Marechal Humberto de Alencar Castelo Branco e encerrado com o General João Baptista de Oliveira Figueiredo, foi um período de muitos avanços na área da comunicação, todavia com consideráveis números de restrições e censuras.

As censuras e restrições são relatadas por Gonçalves, Almeida e Oliveira (2011, p.1-2), quando asseveram que:

A atuação militar no movimento de 1964 fundamentou-se na formulação de uma doutrina de segurança nacional que postulava a reformulação geral da estrutura política e das instituições governamentais, bem como a necessidade do desenvolvimento econômico apoiado na intervenção estatal e no capital internacional. Durante duas décadas os presidentes militares impuseram uma legislação autoritária, através de atos institucionais, decretos-leis, atos complementares e emendas constitucionais. Dentre estes, destaca-se o AI5, o qual empregava largamente a censura, suprimia a liberdade de expressão, limitava o poder do congresso e judiciário, decretava intervenções nos estados e suspendia garantias e direitos políticos e individuais. (GONÇALVES; ALMEIDA; OLIVEIRA, 2011, p. 1-2)

Por outro lado, Torquato (2004, p. 243) retrata as conquistas iniciais do processo de comunicação ao descrever que em 10 anos mais de 30% das residências urbanas passaram a ter televisão, a marchinha “Pra Frente Brasil” criada pelo governo militar embalava o país, principalmente com o tricampeonato mundial de futebol em 1970 e o Coronel Octávio Costa²

² General de Divisão Otávio Pereira da Costa comandou, no período de 1968 a 1969, o CEP/FDC e, a partir de 1971, durante o governo do General Emílio Médici (1969-1974), tornou-se Chefe da Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP) da Presidência da República. No exercício desse cargo, foi o responsável pela exibição por meio da televisão de filmes de propaganda governamental, considerados como instrumentos de "campanhas educacionais visando o fortalecimento do caráter nacional". O Globo (1985). Disponível em: <<http://www.arqanalagoa.ufscar.br/pdf/recortes/R08540.pdf>> Acesso em: 2 set. 2018.

tornou-se um símbolo da comunicação daquela época definindo, inclusive, os eixos da política de comunicação: legitimidade, impessoalidade, verdade, integração, eficiência e a liberdade de expressão.

A década de 1970 marca uma maior elaboração dos panfletos, que foram transformados em jornais e revistas, demonstrando a preocupação empresarial em afinar o contato com os diversos públicos. Assim, com a necessidade de modernizar as comunicações, as empresas passaram a se preocupar ainda mais com o planejamento e a execução das suas ações, conforme destaca Torquato (2009, p. 10):

De um lado, sentia-se a necessidade de as empresas desenvolverem publicamente a identidade, na tentativa de criar imagens compatíveis e adequadas ao surto de modernização. De outro, impunha-se a meta de integração interna, tradicionalmente perseguida pelos programas do setor de recursos humanos, mas não necessariamente com a eficiência que o mercado e a sobrevivência da empresa requeriam. (TORQUATO, 2009, p. 10).

Seguindo uma clara estratégia de aproximação, os diversos setores, inicialmente isolados, foram forçados a trabalhar em conjunto, visando aliar a concepção das estratégias à execução dos programas de comunicação da organização. Ainda de acordo com Torquato (2009, p. 12), a “função da comunicação como alavanca de mobilização aparecia como eixo da estratégia de mobilização dos trabalhadores em torno da meta de dar o melhor de si à organização. Do ponto de vista externo, a propaganda continuava a lapidar a imagem institucional”.

A passagem dos anos de 1970 para os anos de 1980 é marcada pelo início de uma organização social. A sociedade começava a desenvolver processos de associação, por compreender que pessoas unidas e organizadas poderiam obter mudanças até então impossíveis quando discutidas isoladamente por um ou dois segmentos.

Pereira e colaboradores (2009, p. 296) confirmam esse entendimento ao afirmar que houve uma mudança na visão da sociedade sobre seus interesses e suas opiniões “a partir dos meados de 1980, com o processo da redemocratização, o que se traduziu no empoderamento crescente de grupos e movimentos sociais.”

E assim, na década de 1980, as empresas começaram a pensar sobre a própria posição no mercado, objetivando ser, cada qual a melhor em seus ramos específicos de atividade: jornalismo e a profissionalização da equipe de comunicação passaram a ser palavras-chave.

Nesse ponto, convém efetuar uma digressão histórica iniciando em 1986, quando ganha consistência o período de redemocratização no país, a partir do governo de transição de

José Sarney, que utilizou a comunicação na campanha, estendendo-lhe por regiões que anteriormente não eram alcançadas, isto é, o Norte e Nordeste do Brasil. Este plano de comunicação foi absorvido pelos ministros e, conseqüentemente, disseminou a comunicação pelas diversas pastas do governo brasileiro.

Apesar dos perfis presidenciais diferentes de Fernando Collor (1990-1992), Itamar Franco (1992-1995) e Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), um fator comum entre eles foi o fato de terem orientado o uso da comunicação no setor público com o fim de maximizar o contato unilateral com a sociedade, buscando fazer com que as pessoas e instituições acreditassem em suas propostas. Pouco se via de uma comunicação bilateral ou um espaço de diálogo.

Rocha (2005, p. 19-23), ao estudar a influência do discurso de campanha na comunicação dos primeiros governos democráticos, fez um relato que abrangeu todo o período dos quatro mandatos presidenciais, enfatizados em pesquisas de opinião pública nas quais se buscava observar o “clima organizacional”. Nesse período se observa a introdução do marketing nas ações de governo e a produção de filmes institucionais a serem transmitidos pela televisão. Somente no governo de José Sarney, 346 filmes foram produzidos e vinculados, em cinco anos de mandato. Ainda segundo o autor, o fenômeno dos filmes institucionais se repete no governo do Presidente Fernando Collor com a produção de seiscentos e trinta e dois peças publicitárias, em dois anos de mandato.

Sai Collor, entra Itamar Franco, vice-presidente da república.[...]. No início de seu governo, Itamar lança uma série de campanhas voltadas para a governabilidade, no intuito de preservar as instituições nacionais. [...] Beneficiado pelo sucesso na implantação do Plano Real, Fernando Henrique é eleito presidente do Brasil, iniciando o seu mandato em 1º de janeiro de 1995. [...] traça sua estratégia de comunicação ainda na eleição presidencial. Palavras como; “estabilidade”, “rumo certo”, “metas”, “credibilidade” e “mudança com segurança”, nortearam tanto a campanha quanto a comunicação do novo governo. T[...] FHC, sigla com as iniciais de seu nome que a imprensa adotou para assim designar o presidente, tornou-se uma de suas marcas. Da mesma maneira que Juscelino Kubitschek tornou-se JK. (ROCHA, 2005, p. 21)

Bresser Pereira (1998, p. 58), ao tratar da reforma do Estado para a Cidadania, ressalta ainda mais o uso da comunicação no primeiro mandato do governo de Fernando Henrique Cardoso. As reformas gerenciais que o então presidente desejava fazer somente seriam viáveis se fossem incorporadas pela sociedade e pelos servidores públicos. Os instrumentos utilizados foram: mídia de massa, plataformas na internet para explicar o conceito gerencial da reforma (site contendo a proposta), fóruns em ambiente eletrônico para captação das ideias e opiniões

da sociedade, cadernos com informações pertinentes à reforma, revista, entre outros meios de comunicação.

Nos governos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2011) e Dilma Rousseff (2011-2016) ocorreram avanços na comunicação, principalmente nas áreas ideológicas, por meio de antigas bandeiras defendidas pelo Partido dos Trabalhadores (PT), de planejamento e uma polarização desta comunicação pela abertura de novas frentes com a TV Digital.

Um avanço teórico para o governo Lula (2003-2010) foi o fato de o planejamento do governo ouvir a sociedade civil organizada que labuta na área da comunicação. No programa do PT para a campanha, um grande avanço foi a inclusão de uma parcela de planejamento destinada à democratização dos meios de comunicação, por meio do amplo acesso à informação pelo cidadão, com a implementação imediata do Conselho de Comunicação Social previsto na Constituição. Contudo, apesar de constar no planejamento da primeira campanha (2003-2006), quando da vitória, as propostas não foram assimiladas aos programas de governo para o seu primeiro mandato. Verificou-se apenas que a comunicação fragmentou e foi inserida em propostas mais culturais, sem interesse de causar polêmicas. (LIEDTKE; AGUIAR, 2011)

No segundo mandato (2007-2010), Lula lançou um Caderno Setorial sobre Políticas de Comunicação. Para Liedtke e Aguiar (2011), a democratização da comunicação tornou-se aí uma agenda pública. A promessa era democratizar o acesso do cidadão, a inclusão digital, fortalecer a radiodifusão pública e comunitária, incentivar produções regionais e independentes.

No governo Dilma (2011-2016), pode-se destacar uma melhor transparência nas outorgas de concessão de rádio e TV, devido à criação de Medidas Provisórias que alteram as regras dos processos de renovação dos serviços, a criação da TV Brasil, a expansão de rádios comunitárias e redes de TV educativas, as migrações do analógico para o digital nas rádios, assim como, da AM para FM. Contudo, apesar das propostas mais democráticas, ainda se verificava que a comunicação no setor público precisava se aperfeiçoar mais e se aproximar do cidadão, dando-lhe mais espaço para vocalizar e bilateralmente fazer parte da gestão pública.

Barbosa (2015)³ critica o pensamento estrito do governo, nesta época, ao lançar os programas da TV Brasil como uma plataforma de comunicação governamental e não de informação e debate social:

³ Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/intervozes/comunicacao-publica-ou-governamental-a-confusao-continua-no-planalto>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

Dá para ver, portanto, que tem muita gente querendo fazer e fortalecer a comunicação pública. Mas o Planalto parece insistir na ampliação do discurso governamental. Fica clara a ausência de projeto neste campo e as danosas consequências da histórica indefinição do que seria o sistema público de comunicação brasileiro. (CARTA CAPITAL)

A presente pesquisa não encontrou medidas, documentos ou análises aprofundadas do governo de Michel Temer e suas principais ações, principalmente na área de comunicação. As reportagens e documentos são análises pontuais de setores ou pessoas que percebem o caminho ou a proposta política do atual presidente.

As divulgações nas mídias atuais apenas retratam mudanças nas empresas de comunicação administradas pelo próprio ente federal, tais como nos investimentos com tendência à redução e menor participação democrática nas decisões dos programas.

O que se destaca deste período (1960-2017) é a carência de uma visão estratégica de que a comunicação não é só um instrumento, mas um exercício da própria cidadania. Não deve ser parte de um programa de governo, mas ser, divulgar, defender, definir e tornar público e democrático este programa, como explica Carneiro:

O grau de governança democrática de um estado depende, diretamente, do *quantum* de *accountability* existente na sociedade, depende da natureza e abrangência do controle público, sobre a ação governamental, porque o princípio da soberania popular, alma da democracia, pressupõe não apenas o governo do povo e para o povo, mas também pelo povo. (CARNEIRO, 2004, p.11)

1.2 Público e opinião pública na comunicação organizacional

Para um adequado planejamento comunicacional e suas estratégias de interação, é imperativo que as instituições entendam a necessidade de interagir com o contexto social na qual estão inseridas e que tenham a percepção de que os múltiplos grupos de interlocutores com que dialoga, assumem posições específicas diante da organização, exigindo, desta feita, que ela desenvolva uma comunicação para cada tipo de público.

Na década de 1990, conforme se firmavam os novos conceitos de relacionamento externo e interno, as empresas perceberam a necessidade de medir o clima organizacional, por meio do mapeamento de expectativas, anseios, angústias, alegrias e distúrbios observados nas pesquisas aplicadas ao público interno, ressaltando-se assim a importância da comunicação para o equilíbrio dos ambientes internos e possibilitando aos gestores um aperfeiçoamento acerca da interação e produção de seus colaboradores.

A evolução comunicacional nas relações com o público externo se deu no campo dos conceitos de transparência e visibilidade. Atualmente, o público externo exige bem mais do que simplesmente informações a respeito dos objetivos da empresa. A imagem institucional e a imagem dos produtos estão no mesmo patamar e isso se constitui em um grande desafio para todas as organizações. Ser reconhecida socialmente é condição imperativa para a continuidade das suas atividades organizacionais. A sociedade exige cada vez mais uma transparência nas ações e decisões que afetam as mais diversas instituições que a integram. Esse processo demanda tempo para que se estruture uma construção simbólica da organização, que só é possível por meio da produção de informações acerca de sua atuação, gerando credibilidade e boa reputação.

Para Andrade (1970 apud LIMA; OLIVEIRA, 2009, p. 113), públicos são “grupos de indivíduos cujos interesses comuns são atingidos pelas ações de uma organização, instituição ou empresa, da mesma forma que os atos desses grupos se refletem na organização”. Os relacionamentos organizacionais são estabelecidos de acordo com os interesses que a organização possui. Sob essa ótica, Fortes (2003, p. 70) divide os públicos em basicamente três grupos: internos, que possuem vínculos de trabalho com a instituição; externos, que não possuem esse vínculo; e misto, constituído por pessoas que não possuem vínculos com a instituição, mas dependem dela para a realização de seus negócios. De acordo com o pensamento do autor, “o enquadramento em uma ou outra categoria se dá pelo seu grau de dependência em relação ao organismo promotor do relacionamento e na sua capacidade de causar impactos favoráveis ou desfavoráveis no destino dessa mesma instituição” (FORTES, 2003, p. 71).

É importante destacar que o conceito de públicos se difere do conceito de audiência. Audiência relaciona-se a grupos de indivíduos que não atuam de forma ativa junto à organização, são individualizados e delimitados antes mesmo de haver a interação. Essa ideia contrapõe à possibilidade do público reagir às práticas ou acontecimentos gerados pela organização, passando a adotar condutas a partir do que foi inicialmente proposto. Para Quéré (2003 apud LIMA; OLIVEIRA, 2009, p. 114), “é exatamente na experiência (de uma obra ou acontecimento) que os públicos se constituem: uma ação organizacional que interpela interlocutores, convocando-os a assumir um posicionamento diante daquilo que se publicita.” Sentindo-se convocados, com base nesse movimento de interpelação, os públicos se constituem.

Atentando para a perspectiva que encara as relações públicas como um processo, pode-se considerar que se ocupam de conferir um caráter público às organizações por meio de

ações que impactam não somente os personagens diretamente envolvidos como também reverberam para além dos interlocutores, gerando repercussão social. Por isso, Habermas (2003 apud LIMA; OLIVEIRA, 2009, p. 111) destaca: “Tornar público não significa apenas divulgar, mas levar ao conhecimento comum, viabilizar o diálogo sobre o que se torna público”.

Esse diálogo no mundo contemporâneo evidencia três protagonistas que fazem da comunicação um dos mais importantes campos estratégicos para uma organização: a opinião pública, os veículos de comunicação e o meio de propagação. A opinião pública atual está cada vez mais preparada para interagir com as organizações e tomar parte nos destinos de sua própria sociedade. Para Duarte (2016, p. 115), “o saber fundamentado na autoridade ‘daquele que fala’ passou a ser legitimado por ‘aquele que ouve’”.

O processo da formação da opinião também não é algo simples. Essa afirmação pode ser melhor compreendida pela fala de Kunsch (2016, p. 251), quando diz que:

[...] a verdade externa em contraposição à verdade interna, formando uma verdade opinativa própria. Essa verdade opinativa, ou simplesmente opinião, depara com tantas outras opiniões, participando de um verdadeiro processo de representação e de reconstrução de significados entre os agentes informativos e os processos opinativos. [...] a opinião é mutante vem de um construído baseado em interações e interesses; quando se torna opinião pública, é por processo de maximização de significações de interações e negociações de interesses concretos e simbólicos. (KUNSCH, 2016, p. 251).

Sabendo disso, os veículos de comunicação, responsáveis por mediar, informar e interpretar os fatos procuram estar sempre presentes no centro das crises ou mesmo no dia a dia das organizações para atender aos anseios cada vez mais instantâneos dos seus públicos. O que antes se restringia aos limites físicos das organizações e, em especial, as organizações militares, aos muros dos quartéis, hoje é exposto muito mais facilmente por meio das grandes tecnologias, especialmente as redes sociais, presentes no campo midiático. Tudo é aprovado na forma de curtidas, compartilhado e devidamente ponderado pelos usuários das redes. Em questão de segundos a notícia se espalha.

Percebe-se que a comunicação exerce um papel fundamental quando se leva em conta a necessidade de se obter engajamento visando o alcance dos objetivos. As relações de poder são estabelecidas de acordo com os atos comunicativos, em que, usando-se a força da argumentação, alguém influencia outrem para que absorva sua ideia.

Aliado ao incremento das relações comunicacionais, surgiram também algumas barreiras, materializadas pelo surgimento dos temidos boatos, hoje sobre o invólucro das fake

news⁴ e todas as organizações precisam estar aptas para enfrentar o seu poder. Essas informações estão sempre disponíveis nas redes de comunicação informais, produzindo efeitos que podem ser prejudiciais aos objetivos organizacionais, já que por muitas vezes desestabilizam as relações internas e externas, sensibilizando a opinião pública através de ameaças e atemorização.

Na ponta da linha, está o jornalista, o representante do veículo de comunicação, a quem cabe a responsabilidade de colher os dados e repassar o que foi levantado de maneira ética e o mais neutro possível e a fonte que, no caso da Polícia Militar do Rio Grande do Norte – corpus deste estudo - pode ser um comandante, um assessor de comunicação ou o policial que atendeu a ocorrência. A relação entre esses dois personagens deve ser pautada pelo respeito mútuo e pela necessidade de se entender a missão de cada um.

A respeito disso, Duarte destaca:

O contato entre a fonte e jornalista faz parte de um processo mútuo de conquista. O jornalista cativa a fonte por sua capacidade de ser fiel às explicações obtidas. Apresentando uma matéria que, mesmo sendo negativa, seja correta. A fonte obtém a simpatia do jornalista por sua capacidade de oferecer-lhe não apenas o produto essencial – a informação - mas também as condições necessárias para a realização do seu trabalho. (DUARTE, 2016, p. 348).

Entretanto, Duarte continua seu pensamento destacando que a obtenção de tais informações por meio de fonte institucional não é um processo simples. Ao contrário: indica-lhe um “caráter intencional e “negociado”, ao passo que a instituição escolhe as informações que achar relevantes com a pretensão de que “ganhe estatuto de notícia.” O autor faz perguntas como: “o que leva uma instituição a querer ser referência junto à imprensa?”, “o que determina, então, que alguns acontecimentos ocorridos, gerados ou promovidos pela instituição tenham existência pública e outros não?”. O autor questiona ainda, se a notícia institucional sobre determinado fato é, realmente, um “espelho da realidade”. Nesse contexto, observa-se a necessidade de uma boa preparação da fonte, para responder aos anseios do jornalista, sem, contudo, comprometer o controle da situação, mas procurando esclarecer à sociedade as condutas adotadas em face à situação.

⁴ Notícias falsas, publicadas e divulgadas de modo a enganar o público, atendendo a algum interesse escuso. (ALVES, 2017). O dicionário Oxford (2017) conceitua a expressão como um substantivo que se relaciona ou denota circunstâncias nas quais fatos objetivos têm menos influência em moldar a opinião pública do que apelos à emoção e a crenças pessoais.

1.3 Assessoria de comunicação em tempo de crise

De acordo com Bonella (2015, p. 30), crise “é a ocorrência de um fato que potencialmente pode afetar as organizações, instituições, empresas ou personalidades de uma maneira geral, bem como seus públicos, negócios, serviços, produtos, nome, imagem ou reputação”. Esse fato exige dos atores envolvidos um alto grau de preparação e de percepção da realidade para que se possa sobrepujá-lo.

A crise, apesar de se travestir de um contexto caótico, é uma grande oportunidade para se criar uma cultura de proteção à imagem organizacional, quando é tratada de forma adequada e se tira dela lições para o progresso comum e o desenvolvimento de estratégias em face de novos fatos.

Guerreiro (1983 apud CORRÊA, 2007, p. 420) durante discurso de abertura da Assembleia Geral das Nações Unidas, em Nova Iorque, diante do cenário que assolava o Brasil, destacou: “É apropriado lembrar que a palavra crise conserva um radical originariamente do sânscrito, que significa, também, limpar, desembaraçar, purificar. A crise é, em sua própria raiz, um convite ao critério, isto é, à depuração e à renovação”.

Talvez o principal motivo para que se considere a crise como algo terminal, definitivo é que ela aparece repentinamente e traz consigo a surpresa. As organizações, principalmente as militares, são doutrinadas a trabalhar em um contexto de antecipação, preparação e condutas repetitivas, motivadas pela rotina administrativa. Na rotina administrativa, a crise é algo definitivo porque ela surge como uma situação de potencial ruptura da normalidade de operação da instituição, ou seja, por ser inopinada, ela não permite um preparo prévio e o imprevisto gera experiências traumáticas e muitas vezes irreparáveis. Baseadas nisso, as instituições que procuram se antecipar aos problemas, fundamentadas em análise de riscos, possuem uma grande vantagem em comparação àquelas que trabalham respondendo demandas, sem um adequado planejamento.

Outra característica comum às crises é que elas ocorrem num contexto onde se exigem várias ações em um curto espaço de tempo, o que provoca inevitavelmente estresse e ansiedade, prejudicando a tomada de decisões e a condução dos fatos. Quando as crises instalam-se em uma organização pública e se processam num ambiente de incertezas e poucas informações, os veículos de informação costumam difundir rapidamente o cenário e a comoção gerada leva os tomadores de decisão a serem intimidados por possíveis consequências jurídicas, o que aumenta a possibilidade de erros.

Ao se avaliar a proporção que os fatos tomam nesse cenário, é fácil perceber que um dos pilares da condução e superação das crises é a manutenção de uma equipe preparada para relacionar-se com a imprensa, extremamente interessada no que se passa no ambiente das instituições públicas, especialmente aquelas que labutam na segurança, agendamento diário na imprensa brasileira.

Nesse contexto complexo, evidencia-se a necessidade de uma assessoria de comunicação eficiente e capaz de conduzir os desdobramentos de uma crise, visando atenuar os seus efeitos e preservar a integridade da instituição. Do contrário, a crise pode afetar um bem precioso para qualquer organização: a sua imagem e reputação.

Entende-se imagem como sendo a percepção que cada público tem de uma organização, enquanto que reputação é a soma das percepções que os diferentes públicos têm acerca dela. A imagem é fluída, transitória e fugaz enquanto a reputação é sólida, consolidada e duradoura.

Atualmente, o mundo está interligado por meio de redes sociais e diversos veículos de comunicação. O que naturalmente seria um assunto interno hoje torna-se de domínio público. Para Rosa (2001, p. 26), as “grandes crises de imagem só existem porque vivemos num mundo tão interligado, que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior – nacional ou, até mesmo, mundial”. Assim, ter uma boa gestão da imagem é condição inalienável para que o público mantenha uma boa percepção e para minimizar os desgastes naturais que uma instituição está exposta, além de melhorar os níveis de credibilidade, confiabilidade e a reputação da organização.

Na gestão comunicacional de uma crise, o posicionamento da organização é fundamental para que se proteja a sua imagem. É imprescindível manter o controle da situação, a análise dos riscos e a percepção para agir corretamente e na hora adequada.

Em entrevista à revista “Organicom”, (FOMI apud FARIAS, 2007, p. 199), destaca que há um despreparo das organizações brasileiras para enfrentamento de uma crise de imagem: “procedimentos e processos internos são raros para prevenção de uma crise”. Forni, comenta que geralmente a comunicação é chamada quando o fato negativo está consumado.

Os órgãos responsáveis por administrar uma crise devem ter em mente que os métodos e processos utilizados na sua solução precisam considerar a proteção da imagem da instituição tendo em vista que a crise acontece apesar de todas as providências preventivas terem sido adotadas; a diferença está no grau de preparo das organizações para absorverem a crise com a menor margem de impacto possível.

Este estudo aponta que organizações com forte apelo social, como as instituições militares, necessitam possuir normas claras de procedimentos e condutas em casos cotidianos ou adversos, e, em seus quadros, profissionais capacitados para lidar com situações extremas e inesperadas como condição *sine qua non* para obtenção do sucesso e preservação da imagem institucional.

O axioma “Não se pode transigir com a verdade” é totalmente aplicável na administração de uma crise. Rosa (2007, p. 212) deixa claro que a melhor ferramenta para a condução de uma situação assim é a verdade. Talvez levados pela ânsia em sair de uma condição-problema ou a dificuldade em reconhecer e assumir vulnerabilidades causadoras de episódios críticos, alguns líderes preferem se esconder atrás de uma declaração mentirosa, o que nos dias de hoje é extremamente arriscado, tendo em vista a disponibilidade de meios de verificação de informação cada vez mais eficazes. Na descoberta da mentira, o atributo essencial a uma organização é ameaçado: a credibilidade.

Na gestão de uma crise, é importante estar ciente de que a opinião pública rege-se pelo que ela percebe em relação ao fato, ou seja, mostrar a realidade dos fatos e as ações que estão sendo tomadas para tratá-lo é imprescindível para afastar uma ideia de negligência por parte de organização. Diante dessa constatação, o gerente da crise precisa estar apto a publicizar as suas ações no que concerne à solução da crise e à percepção que a sociedade tem dos valores da organização.

Atualmente, qualquer quebra de identidade de uma grande organização ou personalidade resulta invariavelmente num escândalo, que se trata de uma grande crise de imagem e pode gerar mudanças significativas nas instituições. Segundo Rosa (2007, p. 223), “a tecnologia cada vez mais sofisticada, capaz de ampliar o alcance e a difusão das informações, confere a escândalos um impacto instantâneo e potencialmente devastador”. Resta àqueles que pretendem exercer liderança na sociedade moderna conduzir suas ações com a máxima transparência e ética para que possam ter sucesso na condução de permanentes ameaças às imagens e reputações organizacionais.

Uma boa forma de se precaver dos danos trazidos pela crise é entender como funciona o público interno, valorizar o que ele vê e como ele se comunica. Muitas organizações menosprezam o papel desse público no auxílio à solução de uma crise. Naturalmente, as crises tem uma conotação exposta e há a tendência de se priorizar o público externo.

Rosa (2007, p. 355) orienta dessa forma os que ocupam posição destacada na condução de uma crise: “Mantenha o seu público interno mais informado do que nunca. Lembre-se de que ele é um público decisivo e é também uma mídia poderosa, pois pode

atingir outros públicos de fora da organização”. Vale ressaltar que para que se tenha a devida efetividade na difusão das informações por meio do público interno é necessário, além de bons meios de difusão, que os gestores mantenham a confiança dos subordinados pelo uso de informações claras e verídicas, evitando produção de conteúdo que possa ferir a sua credibilidade. Manter seus públicos informados é essencial e os benefícios de sua utilização ultrapassam as vias comuns de alcance da informação.

Atualmente, a comunicação é peça-chave na condução de qualquer organização, pública ou privada, que queira projetar sua missão e atrair o seu público, gerando capital social que vai além do simples elogio ou lucro. Pensar estrategicamente a Comunicação é entender a dinamicidade de seus públicos e buscar uma interação que é cada vez mais exigida por meio das redes sociais, onde o cidadão busca a transparência e identidade, muito além do produto ou serviço.

Com essa argumentação teórica, verificamos que a comunicação organizacional deve ser conceituada como uma atividade de caráter estratégico, de extrema relevância, responsável pela formação da imagem e, sobretudo, pela veiculação da identidade da organização, por meio dos processos e canais de interação com seus públicos. Logo, entendemos como necessário empreender nos quadros institucionais uma assessoria de comunicação consistente, consciente de suas atribuições e adequadamente preparada para enfrentar, em especial, as adversidades.

No próximo capítulo, buscamos apresentar a comunicação social na Polícia Militar do Rio Grande do Norte.

2. A COMUNICAÇÃO SOCIAL NA POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE

No primeiro capítulo, ao estudarmos a Comunicação Organizacional em seu caráter teórico e estratégico, entendemos que a comunicação é um ato intencional e necessário à vida de indivíduos e organizações.

O processo histórico de globalização revestiu a comunicação de complexidade a partir do fenômeno da interação crescente entre povos e culturas diversificadas, fundado no avanço científico-tecnológico, que permitiu acumular cada vez mais informação e conhecimento, bem como transmiti-los por diversos meios e recursos. Em outras palavras, os homens estudaram e aprimoraram os conhecimentos relativos à comunicação e às técnicas persuasivas, de forma que se tornassem cada vez mais eficientes, eficazes e efetivas.

Desde a noite dos tempos que soberanos e instituições veiculavam documentos, informativos e faziam uso de arautos em determinadas ocasiões, para comunicar aquilo que lhes era interessante difundir, a exemplo, das cartas circulares das cortes da dinastia Han, na China, (aproximadamente 202 a.C.), consideradas como as precursoras do jornalismo empresarial (REGO, 1987, p. 104) e do Acta Diurna, uma espécie de publicação gravada em tábuas de pedra que, desde o ano 59 a.C. (período do imperador Júlio César), o imperador romano mandava afixar em lugares públicos, contendo atos ordenados pelo governante, fatos diversos, notícias militares, obituários, crônicas esportivas etc. (IMPrensa, 2010)⁵.

Com o advento da impressão por tipos móveis e da prensa móvel de Johannes Gutenberg, em meados do século XV, posteriormente do telégrafo de autoria de Samuel Morse em 1837, bem como da invenção do rádio de Guglielmo Marconi em 1901, a comunicação evoluiu para níveis de maior amplitude. Com o surgimento da televisão, do cinema, e, mais recentemente, do computador e da Internet permitiu que a transmissão de informações unisse grande parte da humanidade.

É indubitável o progresso e a amplitude alcançados pela comunicação, a qual, na atualidade, mostra-se em dimensões globais. Com isso, surge a chamada “comunicação de massa”, que compreende a difusão de informações por meio da mídia, cuja característica fundamental é chegar a um grande número de receptores ao mesmo tempo, a partir de um único emissor.

⁵ Disponível em: < <http://observatoriodaimpresa.com.br/diretorio-academico/os-direitos-da-personalidade-do-individuo/>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

A partir da comunicação de massa, as organizações viram-se compelidas a instrumentalizarem-se e a buscar uma melhor qualificação para aqueles seus integrantes que estavam diretamente envolvidos nesta área.

À medida que as relações sociais foram se tornando mais complexas, cresceu a interatividade entre os diversos segmentos nos mais variados aspectos e níveis. Isto é agravado pela velocidade com que os conceitos, fatos e instituições, vão sendo transformados no mundo pós-moderno, dentro de um processo de permanente mutação.

Diante desse quadro, a visão do “outro”, sua opinião, seus conceitos e ações, como vimos, passam a ser valorizados de forma crescente, exigindo recursos humanos cada vez mais especializados, que se preocupam com a elaboração da comunicação organizacional, a partir de estudos das necessidades humanas, dos mecanismos psicológicos e dos arquétipos emocionais.

2.1 Evolução histórica da comunicação na PMRN

Para uma melhor análise, dividimos a comunicação na PMRN em dois momentos históricos (1976-1990 e 1990-2017). O primeiro momento destaca-se pela criação da Seção de Assuntos Cíveis e Seção de Relações Públicas; e o segundo, pela criação dos núcleos de comunicação nas unidades e do sistema de comunicação na PMRN. Trata-se de uma segmentação de cunho didático para melhor compreender os 41 anos de criação da Seção de Assuntos Cíveis (1976-2017) e das mudanças necessárias de adaptação da comunicação e da organização PMRN às novas culturas, pragmatismos e formas de relacionamento com a sociedade.

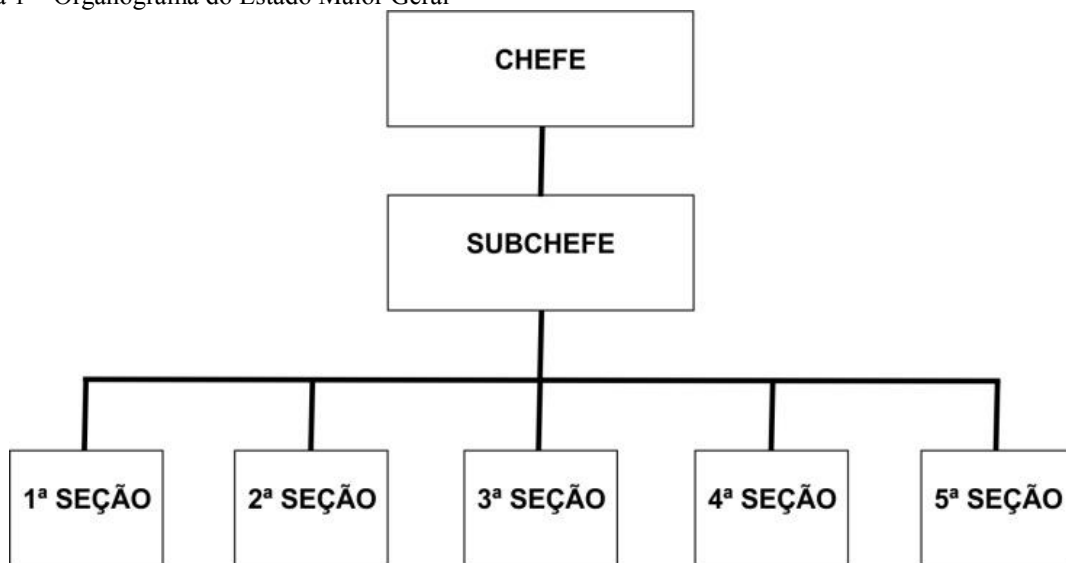
Faremos um recorte histórico na década de 1970, mais propriamente em dezembro de 1976. No cenário nacional, pouco tempo antes, no governo do Marechal Artur da Costa e Silva, fora criada a Assessoria de Relações Públicas e instalado no Poder Executivo o sistema de comunicação social, empregado pelo General Emílio Garrastazu Médici, em seu governo (1969-1974), com o propósito de centralizar a comunicação e passar conceitos de segurança e desenvolvimento.

As mudanças que se iniciaram em 1974 e foram até o fim do governo militar, em 1985, deram um novo rumo à comunicação no setor público brasileiro. Os acontecimentos de ordem nacional promoveram um impacto na Polícia Militar do Rio Grande do Norte, e, em 3 de dezembro de 1976, cento e quarenta anos sua criação, em 27 de junho de 1834, é publicada

a Lei Complementar nº 14, Lei de Organização Básica (LOB), que cria a Seção de Relações Públicas e a Seção de Assuntos Cíveis. Após a publicação, ocorre um lapso temporal de quinze anos até a divulgação de um novo documento.

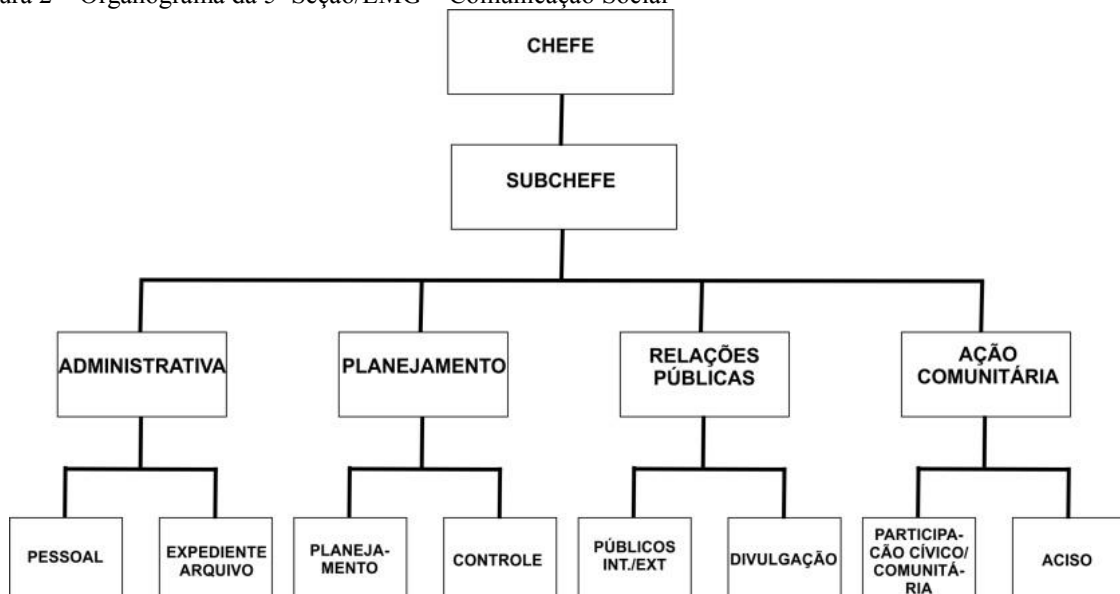
Em 1991, é aprovada a Lei Complementar nº 90, Lei de Organização Básica (LOB). No Artigo 11, § 1º, alínea “e”, o documento corrobora a posição da 5ª Seção/EMG como órgão constitutivo do Estado Maior (FIG 1), a especificação daquilo que lhe é próprio tratar como assuntos cíveis e a estrutura própria do Órgão, posteriormente melhor definida pela Portaria nº 006/95, de 21 de março de 1995, do Comandante Geral da PMRN (FIG 2).

Figura 1 – Organograma do Estado Maior Geral



Fonte: POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE (1991)

Figura 2 – Organograma da 5ª Seção/EMG – Comunicação Social



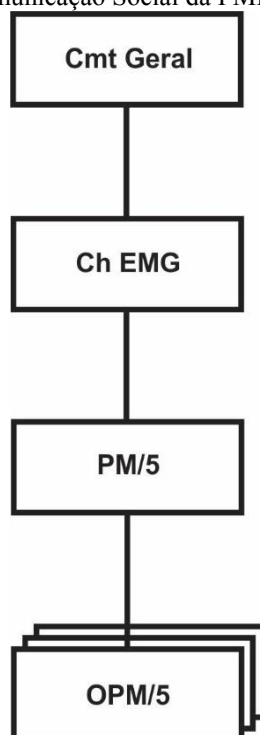
Fonte: POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE (1995)

. A 5ª Seção/EMG, de 1976 até a década de 1990, passou por diversas modificações em sua estrutura funcional e física. O número de funções exercidas pela seção foi ampliado passando a centralizar todas as decisões de comunicação interna, divulgação de notícias, contato com a mídia, clippagens (jornais, revistas, televisão e rádio) e prestar assessoria e consultoria ao Comando Geral, além da organização e realização de eventos e solenidades⁶.

A Portaria nº 006/95, aprovada pelo então Comandante Geral Cel PM Altamiro Galvão de Paiva, instituiu o Regimento Interno do Estado Maior Geral da Polícia Militar, consignando em seu artigo 57 as atribuições da 5ª Seção, entre as quais consta a elaboração do Cerimonial Civil e de atividades sociais, não mencionando quaisquer atividades relacionadas à assessoria de imprensa e divulgação institucional.

Em 29 de maio de 1995, é publicada a Diretriz Auxiliar de Comando – (DICOM), que estabeleceu orientações gerais com o propósito de regular e disciplinar as atividades de Comunicação Social e Assuntos Cíveis desenvolvidos pela Corporação, bem como, a estrutura do Sistema de Comunicação Social da PMRN (FIG 3).

Figura 3 – Organograma do Sistema de Comunicação Social da PMRN



Fonte: POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO NORTE (1995)

Nos anos subsequentes, ocorreram notórias e permanentes mudanças de caráter estrutural e funcional na 5ª Seção, as quais, todavia, não foram documentadas, ficando sua

⁶ Ainda hoje a 5ª Seção exerce funções que são previstas, em regulamento, para a 3ª Seção/EMG. Essa questão é abordada na entrevista concedida pelo Cel PM Amaury.

história perdida no tempo e na memória de seus ex-integrantes.

Na busca por atender a objetivos deste trabalho e pela ausência de documentos que noticiassem a evolução da 5ª Seção, conforme relatado no parágrafo anterior, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa por intermédio de entrevistas semiestruturadas direcionadas a oficiais que ocuparam a chefia da seção de comunicação, aproximadamente um por década. Os resultados possibilitaram a compreensão, em uma linha histórico-temporal com intervalo de aproximadamente 10 anos, de como o modelo de gerenciamento e execução das atividades da seção de comunicação foram impactados pela evolução social e administrativa que moldaram e modificaram a organização PMRN desde a década de 1970.

As entrevistas foram realizadas por meio eletrônico, utilizando-se de email com quatro oficiais que ocuparam a chefia da 5ª Seção entre os anos de 1990 a 2017. Chamaremos de 1º Entrevistado o Oficial que chefiou a 5ª Seção de 1990 a 1995; de 2º Entrevistado o que a chefiou de 2005 a 2007; de 3º Entrevistado o que a chefiou de 2011 a 2012; e de 4º Entrevistado o que a iniciou a chefia em 2017 e permanece até hoje⁷.

Assim, as entrevistas contribuíram para o entendimento da divisão dos processos, proposição de novos processos, assim como, no esclarecimento dos trabalhos realizados pelos oficiais que foram chefes em criar uma identidade estratégica para o setor.

Os dados coletados pelas entrevistas evidenciam que a falta de uma doutrina de comunicação social gera a descontinuidade de atividades e a perda da identidade funcional. As respostas do 1º Entrevistado são coerentes com o previsto na Diretriz Auxiliar de Comando de 1995 ao esclarecer que entre as missões e serviços desenvolvidos estavam o de “[...] produzir registro histórico de todas as atividades da corporação através de fotografias e filmagens [...], montando assim um acervo para consulta no futuro”, bem como exalta as ações de caráter cívico-sociais realizadas por meio de ACISOS⁸ e festividades civis, como a realização do Forró Miliciano, evento que ocorre no período junino e voltado para policiais e seus familiares e o proposto pelo projeto “Mostre o artista que você é”. Entretanto, ao observarmos as respostas do 4º Entrevistado, é possível perceber a inexistência de ações voltadas para o público interno e o total descumprimento do previsto na Diretriz de 1995.

⁷ Fazendo analogia às eras tecnológicas, é salutar lembrar que no período de 1990 a 1995, vivia-se o momento analógico e a chegada de computadores na PMRN; de 2005 a 2007, a comunicação passa a ocorrer, também, por meio de email eletrônico; de 2011 a 2012, ocorre a interação nas redes sociais e, em 2017, o whatsapp é uma das principais ferramentas de comunicação utilizada.

⁸ ACISO (sigla empregada para a expressão Ação Cívico-Social) era um conjunto de atividades de caráter episódico ou programado de assistência e auxílio a comunidades, desenvolvendo o espírito cívico e comunitário dos cidadãos, no país ou no exterior, para resolver problemas imediatos e prementes [além da natureza assistencial e, às vezes, de socorro às populações, a ação cívico-social também se insere como assunto civil e colabora nas operações psicológicas]. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003)

Essa descaracterização é notada no decorrer dos anos e consolidada nos dias atuais.

Quanto à maneira de se relacionar com a imprensa, todos os entrevistados limitaram-se em responder que era mantido um bom relacionamento, sem, contudo descrever os canais e linhas de procedimentos. Interessante observar o 4º Entrevistado dizer que “[...] depois veio à ideia de trabalhar o P/5 de cada Batalhão [...]”, quando a presença de um oficial de comunicação é prevista nas unidades da PMRN, desde 1995. Fato que corrobora para a inobservância das normas existentes. A atividade de cerimonial militar também foi abordada por todos os entrevistados. Eles exaltam o fato da atividade ser prevista nos manuais como sendo de atribuição da 3ª Seção/EMG, mas não explicam o porquê a permaneciam exercendo.

O exercício de atividades que não são de responsabilidade da 5ª Seção não se limita ao cerimonial militar, como podemos observar na resposta do 2º entrevistado ao dizer que “[...] confeccionava os certificados dos cursos promovidos pela Polícia Militar [...]”, herança até hoje mantida. O 2º Entrevistado também informa que mandou confeccionar uma placa com o nome “Assessoria de Comunicação Social” e a fixou na porta de entrada da 5ª Seção “[...] para dar mais ênfase e abrangência que o setor requer, dentro das condições que eram disponibilizadas [...]”. Entretanto, tal ação não foi documentada e os públicos permanecem utilizando o nome previsto em norma vigente: 5ª Seção/EMG.

Por fim, um fato comum aos oficiais que ocuparam a chefia da 5ª seção é que todos, em momentos distintos, acumularam a chefia de outras seções da PMRN, quando não, de unidades operacionais. A pesquisa documental mostra-nos que ainda em 2017, foi publicado no Boletim Geral nº 152 de 15 de agosto, a nomeação do TC Eduardo Franco, atual PM/5, Chefe da 5ª Seção, para acumular a função de chefe da 3ª Seção, sem prejuízo para a primeira função.

A análise dos dados coletados nas entrevistas permite-nos caminhar, por meio da trajetória percorrida pela comunicação da PMRN, em um tempo em que a história deixou de ser alvo de registros documentais. A impressão deixada nos relatos é que a Comunicação da PMRN perdeu o rumo e a identidade, deixando de executar atribuições regulamentares, injustificadamente, ao mesmo tempo em que não se preparou para a chegada de novas mídias e conseqüentemente de se utilizar de novas maneiras de se relacionar com seus públicos. A 5ª Seção sobreviveu em meio às ideias de seus chefes, firmando-se na areia movediça da falta de doutrina, sem saber de onde veio nem aonde quer chegar.

Passados 26 anos (1991 a 2017), permanece em vigor na PMRN o que está previsto na Lei Complementar nº 90, o Regimento Interno do Estado Maior Geral da Polícia Militar, de março de 1995 e a Diretriz Auxiliar de Comando – DICOM/95, de maio de 1995. Esta última

prevê no cerne das Unidades PM a presença de um Oficial (P/5), encarregado da Comunicação Social. Entretanto, os dados coletados na pesquisa realizada junto aos comandantes das Unidades PM sediadas na Grande Natal, subordinadas ao Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), apontam para uma realidade diferente.

Questionamos os Comandantes das Unidades da capital, subordinados ao Comando do Policiamento Metropolitano (CPM), que integraram o Universo da pesquisa, se existe designação de um Oficial, integrante do efetivo sob seu Comando, para exercer a função de P/5 no âmbito da OPM, apenas uma Unidade, o 4º BPM, mantém em seus quadros um Oficial designado como P/5, o qual acumula esta com outras funções administrativas e operacionais, sendo que este único Oficial não possui curso específico na área de Comunicação Social nem possui qualquer auxiliar especializado neste setor.

Os comandantes das Unidades que não possuem Oficial designado para a atividade, que inclui a de porta-voz, responderam que essa atribuição fica a cargo do comandante da Unidade. No caso da ocorrência atendida como ordinária⁹, o militar mais antigo no local presta as devidas informações ao público externo (normalmente, a imprensa) e nos casos de grande repercussão, recorrem à 5ª Seção/EMG.

No 4º BPM, o P/5, apesar de sua designação, não exerce a atividade de porta-voz, ficando essa função para o comando do batalhão, por escolha do próprio comandante. Em todos os casos, geralmente o pedido de informação parte da imprensa para a 5ª Seção/EMG e esta canaliza para a unidade demandada. Não obstante, é comum a própria 5ª Seção/EMG manter contato com a Unidade, obter a informação e repassar para a imprensa. Logo, o que se evidencia com os dados é que há uma sobrecarga de trabalho no que se refere à seção, por sua participação direta nos assuntos de assessoria de imprensa das unidades operacionais que, na pesquisa, a sondagem limitou-se ao Comando de Policiamento Metropolitano, mas reverbera em todas as Unidades do Estado.

Tal fato é agravado pela falta de normas específicas para a Comunicação Social da PMRN, de um modo geral, e especificamente para o relacionamento com a imprensa, o que, na opinião dos comandantes de Unidade, segundo a pesquisa, é um fator extremamente negativo, pois nenhum deles tem formação na área, nem receberam treinamento para se relacionar com a imprensa.

Desde a publicação da Diretriz Auxiliar de Comando – DICOM/95 (1995), a 5ª Seção continua seu processo de mudanças por meio das demandas geradas pelos acontecimentos

⁹ Ocorrência corriqueira que não requer o envolvimento de Unidades especializadas para seu desfecho, como, por exemplo, em caso de ocorrências com refém ou graves acidentes.

mundiais e locais, bem como, pelo advento dos programas policiais com suas notícias e reportagens, voltadas, nitidamente para as camadas menos esclarecidas da sociedade. As feridas da Segurança Pública passaram a ser expostas de forma mais evidente, ao vivo e em cores. A Polícia Militar passou a ser questionada por suas ações e possíveis omissões.

Em 2006, de acordo com o 2º Entrevistado, a 5ª Seção recebe a denominação de Assessoria de Comunicação Social mediante a fixação de uma placa localizada na entrada. Entretanto, a mudança não foi documentada, permanecendo também a utilização do nome 5ª Seção do Estado Maior Geral, nos documentos oficiais.

No ano de 2010, o site que antes era administrado pela Diretoria de Ensino, passa à responsabilidade da 5ª seção, que muda toda a plataforma, inclui informações sobre a história da PMRN, valores, heróis, acontecimentos passados e presentes, boletim geral, bem como, passa a divulgar ações operacionais e estatísticas, atendendo assim, aos públicos interno e externo. A agenda da Banda de Música e a Sala Histórica¹⁰ também passam a cargo da 5ª Seção nesse período.

De acordo com a página da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, a 5ª Seção conta com o efetivo de 11 policiais militares, sendo dois oficiais e nove praças, divididos nas missões já mencionadas. Segundo levantamento realizado a partir da Internet, a Seção de Comunicação Social mantém as informações contidas na página da PMRN, além de administrar as contas oficiais da Instituição nas redes sociais, especificamente Facebook, Instagram e Youtube. Além disso, administra o grupo de *whatsapp*, que presta informações relevantes à imprensa: resultados de operações, prisões, apreensões, bem como as demandas da imprensa relacionadas aos diversos setores administrativos.

Nas considerações do 1º Entrevistado, desde o início dos anos 1990 que a comunicação da PM interage de forma próxima com os diversos meios de comunicação. O aumento da divulgação das ações positivas por meio da internet, contrapondo com as constantes crises na Segurança Pública, estreitaram esses laços e levaram a PMRN a se adaptar a um novo linguajar e protocolos de trabalhos.

Todavia, a desconhecida rotina das redações, com sua hierarquia dividida não por postos ou graduações, mas por funções; seus prazos que, muitas vezes, vão de encontro ao horário de expediente administrativo; e a linguagem própria dos que se preocupam com o

¹⁰ A Sala Histórica Tenente Luiz Rabelo, foi inaugurada no Quartel do Comando Geral em 25 de julho de 2014, como o objetivo de propagar a história da PMRN que naquela data, completava 180 anos. Entre o acervo exposto ao público, encontram-se rádios comunicadores da década de 1950, além de instrumentos da Banda de Música da década de 1940 e uma espada do século XIX pertencente ao Coronel Lins Caldas, Comandante Geral da PM durante 19 anos.

entendimento da mensagem pela grande audiência, não foram suficientes para a conscientização da necessidade de elaboração de Planos, Normas ou Diretrizes que norteassem os Oficiais da PMRN de como deveriam se comportar frente à nova situação. A pesquisa que orientou o presente trabalho aponta para a falta de padronização das ações de comunicação social na Corporação, especialmente a respeito do relacionamento com a Imprensa, por meio da atividade de porta-voz.

2.2 Assessoria de Imprensa da PMRN na ocorrência de cárcere privado em 2013 e a rebelião de Alcaçuz em 2017

Como visto neste trabalho acadêmico, é preciso ter em mente que a comunicação social não é uma ciência exata. No caso especial da PMRN, em que há ausência de normas para a atividade de comunicação, a cada ocorrência corriqueira ou de potencial crise, os órgãos e autoridades são influenciados por uma gama de fatores, que os conduzem por caminhos práticos com base em suas convicções pessoais, tornando a atividade de comunicação, algo de caráter individual em lugar de institucional.

Na análise dos fatos a seguir, não se levará em conta as ações de comando no gerenciamento de crise por não serem o foco do estudo, mas apenas o discurso das fontes oficiais da Polícia Militar do Rio Grande do Norte e seus supostos objetivos, quais sejam a garantia da lei e da ordem e a manutenção de sua imagem perante a sociedade.

As matérias foram selecionadas por meio das palavras-chaves “cárcere privado em São Gonçalo do Amarante 2013” e “crise de alcaçuz polícia militar 2017”, lançadas na ferramenta de buscas do Google, e foram eleitas de acordo com a ordem de aparição aleatória do próprio sítio. Dentre as várias reportagens que surgiram, faremos uma análise apenas das três mais bem posicionadas na ferramenta, cujo conteúdo implicou uma manifestação explícita da Polícia Militar, por meio do seu então Comandante-Geral ou de sua Assessoria de Imprensa.

2.2.1 Cárcere privado em São Gonçalo do Amarante

No começo do mês de março de 2013, a Polícia Militar, no município de São Gonçalo do Amarante, região metropolitana de Natal-RN, registra a ocorrência em que Alexsandro Silva de Lima, de 29 anos, mantinha uma mulher em cárcere privado sob ameaça de arma de fogo. A guarnição de serviço, lotada naquele município, foi determinada seguir para o local da referida ocorrência, iniciando, desta feita, o caso mais longo de cárcere privado no Estado do Rio Grande do Norte, com duração aproximada de 25 horas.

Exauridos todos os meios de negociação na tentativa de libertar a refém e mediante a procura dos meios de comunicação local por mais informações a respeito do caso, o comando do pelotão de São Gonçalo do Amarante solicitou apoio ao Comando de Policiamento Metropolitano (CPM), com o propósito de ampliar o canal de negociação por meio da instalação do Gabinete de Crise. O então Tenente Coronel Marcos Vinícius¹¹, à época Comandante do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE), foi designado para comandar o Gabinete de Crise, estabelecendo a ativação dos canais de gerenciamento, entre os quais o Oficial porta-voz.

O que se viu ao longo do fato foi o reconhecimento dos órgãos governamentais estaduais e municipais, da existência de uma crise e a preocupação da uniformidade de discursos por meio de uma única fonte oficial: o porta-voz.

Para uma melhor compreensão da atuação da Assessoria de Comunicação, naquela ocasião, foi realizada entrevista semiestruturada direcionada ao Coronel Marcos Vinicius. Na fala dele, o Coronel afirma que o primeiro passo decisivo foi a instalação do Gabinete de Crise para centralizar as ações. Em seguida, a chegada do oficial porta-voz ao gabinete, “organizou e começou a administrar de forma técnica, estabelecendo horários para comunicações e limite de segurança, bem como estabelecendo condutas para eles cumprirem e respeitarem o trabalho difícil da PM e de todos envolvidos”. Ainda segundo o Coronel, a designação de um porta-voz foi imprescindível, pois o uso correto da técnica para o exercício da função foi o grande diferencial para o estabelecimento do relacionamento com a imprensa.

A versão online do jornal Tribuna do Norte (2013)¹² publicou uma matéria às 6h49, do

¹¹ O Coronel Marcos Vinicius Silva da Cruz foi comandante do BOPE. Oficial formado em Gerenciamento de Crises de alto risco.

¹² Disponível em: <<http://www.tribunadonorte.com.br/noticia/homem-faz-mulher-de-refem-em-sao-goncalo-do-amarante/244396>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

dia 3 de janeiro relatando que as primeiras informações repassadas pela Polícia Militar, contabilizavam oito viaturas e pelo menos 30 homens empenhados na missão. “De acordo com a Polícia, Alexsandro Silva de Lima estaria sob efeito de drogas e só ao amanhecer do dia concordou em falar com a polícia, mas durante o fim da noite, ele teria dito a polícia que ‘hoje resolveria a sua situação’”. Ainda segundo a reportagem, policiais que estavam no local informaram que “ele ainda não estaria fazendo exigências para liberar a vítima”.

Observa-se na primeira reportagem que o Gabinete de Crise ainda não havia sido instalado, pois o contato com a imprensa era mantido diretamente com os policiais que atenderam a ocorrência.

A reportagem do portal G1 (2013)¹³, atualizada às 12h27 do mesmo dia, identifica o Oficial porta-voz e passa a tratá-lo como fonte oficial da Polícia Militar na ocorrência: “de acordo com o porta-voz da PM, os alimentos foram entregues após Alexsandro ameaçar matar a mulher, caso não os recebesse”.

Após 24h de negociação, a versão online da Tribuna do Norte noticia o fim do cárcere privado que culminou com a prisão do infrator e que a informação havia sido confirmada pelo porta-voz da Polícia Militar.

Todas as etapas do Gerenciamento de Crise foram claramente identificadas nesta ocorrência, bem como a utilização de ações e procedimentos adequados ao bom relacionamento com a imprensa, pautando pela transparência, imparcialidade, rapidez na informação, objetivando minimizar qualquer ruído na comunicação que viesse a causar sensação de descontrole por parte dos órgãos de segurança.

2.2.2 Rebelião na penitenciária de Alcaçuz

Em janeiro de 2017, a penitenciária de Alcaçuz foi palco de uma rebelião na qual presos de facções rivais tomaram o controle daquele estabelecimento penal de segurança máxima, passando a se enfrentar em confrontos dignos das batalhas medievais. Foram empregadas armas artesanais, improvisadas a partir de material extraído da própria estrutura física do presídio, que ficou destruído. Foram hasteadas bandeiras com as siglas das gangues rivais e houve intenso derramamento de sangue, que culminou, após quase duas semanas de

¹³ Disponível em: <<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2013/03/policia-divulga-foto-de-foragido-que-mantem-mulher-refem-no-rn.html>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

conflitos, na fuga de 50 apenados e na morte de outros 26 detentos.

É importante realçar o contexto em que o Estado do Rio Grande do Norte encontrava-se em janeiro de 2017. A grande crise econômica que abala o país desde meados de 2012 lançou a segurança pública nacional em uma grave situação. A população norterio-grandense, que não estava acostumada aos alarmantes níveis de insegurança que presenciava, vivenciou um verdadeiro estado de horror. Dentro deste caos, a crise de Alcaçuz, tal como ficou conhecido o episódio naquela penitenciária, provocou grande comoção, raras vezes presenciada no Estado.

Naturalmente, o tema foi pauta de todos os veículos de comunicação locais com várias chamadas e links ao vivo para a imprensa de todo o país. Nas ruas,, a população temia sair de casa, ainda mais quando ataques a ônibus e a estabelecimentos públicos estavam sendo ordenados de dentro dos presídios. Aulas foram suspensas, comércio fechados em horários diferentes, ônibus circulavam com horários e rotas alternativas e houve convocação de policiais de folga, apenas para citar algumas das ações tomadas diante do cenário.

Não podemos deixar de citar o fato de que, no Rio Grande do Norte, o Governador do Estado é o responsável por atribuir a alcunha de “crise” a qualquer situação, de acordo com o seu julgamento. Contudo, diferente do que ocorreu no cárcere privado acima citado, o Governo demorou em torno de 5 dias para reconhecer que a rebelião de Alcaçuz era uma das maiores crises enfrentadas pelo sistema prisional no Rio Grande do Norte.

Em Alcaçuz, o relacionamento com a imprensa ocorria concomitantemente por meio do Gabinete Civil, Secretaria de Interior e Justiça, Secretaria de Estado da Segurança Pública e da Defesa Social, por meio das assessorias da Polícia Militar e Polícia Civil, e também pelo próprio governador do Estado, Robinson Farias, provocando, na sequência, um terrível desentendimento na comunicação dos fatos.

A reportagem “Tropa de choque entra no presídio de Alcaçuz no RN”, veiculada pelo site da Revista Exame, da Editora Abril (2017)¹⁴, informava que antes da entrada da tropa de choque, havia detentos em cima de telhados, o que indicava que as autoridades do Estado não tinham o controle do presídio, como se lê a seguir no trecho da reportagem:

São Paulo – A tropa de choque da Polícia Militar do Rio Grande do Norte entrou nesta quarta-feira no presídio de Alcaçuz onde **26 detentos foram mortos em confronto entre membros de facções criminosas rivais**, com o objetivo de realizar uma transferência de presos da penitenciária, segundo a Secretaria de Segurança Pública do Estado. Mais cedo, o Major Eduardo Franco, da PM potiguar, relatou à

¹⁴ Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/tropa-de-choque-entra-no-presidio-de-alcacuz-no-rn/>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

Reuters, por telefone: **“estamos em operação neste exato momento”**. Imagens da TV mostraram um caminhão da tropa de choque entrando no complexo do presídio e, posteriormente, **policiais militares cercando os pavilhões da penitenciária**. (SIMÕES, 2017)

Nesse cenário, os órgãos envolvidos pronunciam-se sem, contudo, alinhar o discurso, o que deixou claro um grave problema de comunicação interna. Na reportagem “Comandante nega 'paredão humano' em Alcaçuz: 'se abrir as mãos, morreu’”, veiculada pelo portal G1 RN (2017)¹⁵, o então Comandante da PMRN, Coronel André Azevedo fala ao G1:

'Paredão' foi citado por governador; presídio enfrenta o 7º dia de rebelião. O comandante-geral da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, coronel André Azevedo, afirmou ao G1 nesta sexta-feira (20) que não havia intenção da corporação de fazer um "paredão humano" para separar facções criminosas na Penitenciária Estadual de Alcaçuz, na Grande Natal. **O coronel contradisse a fala do governador do Rio Grande do Norte**, Robinson Faria (PSD), que deu entrevista à GloboNews nesta quinta (19).

O G1 procurou o governo do estado para comentar as declarações. O governo se manifestou por meio de nota. **"Esse assunto em específico a assessoria de comunicação do governo do estado não vai comentar"**, diz o texto.

Segundo o comandante, deve ser instalada uma barreira física para separar as facções, que seria feita de contêineres provisoriamente. **"Isso é urgente e necessário"**, disse. O coronel afirmou ainda que é uma "ilusão" pensar que a Polícia Militar conseguirá retirar todas as armas do presídio.

Enquanto não houver uma barreira física, eu vou entrar para quê? Eu vou entrar e sair." **Homens do Exército, Marinha e Aeronáutica chegaram a Natal pela manhã para reforçar a segurança dos moradores**. O emprego dos militares foi autorizado pelo presidente Michel Temer. Ao todo, 1,8 mil homens vão integrar a Operação Potiguar 2 até o dia 30.

Rebeliões e mortes

A rebelião em Alcaçuz começou na tarde do sábado, logo após o horário de visita. Presos do pavilhão 5, que abriga integrantes do Primeiro Comando da Capital, facção ligada a presídios paulistas, quebraram parte de um muro e invadiram o pavilhão 4, onde há presos que integram o Sindicato RN. Ao todo, **26 detentos morreram durante o conflito entre as duas facções criminosas dentro da unidade, que gerou uma série de ocorrências na capital e outros nove municípios**. Na quinta, houve novo confronto entre os presos. (D'AGOSTINHO; TAVARES, 2017)

Observa-se que o estreito relacionamento com a imprensa é uma importante ferramenta para o gerenciamento de uma crise. Entretanto, a maneira como esse relacionamento é conduzido e a falta de um planejamento estratégico e de uniformidade de discursos impactam diretamente na imagem das instituições envolvidas.

Como dito anteriormente, as crises devem ser vistas como oportunidades de mudança comportamental e melhoria de processos.

Quatro anos separam os dois casos citados e pode-se observar que a falta de uma

¹⁵ Disponível em: <<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2017/01/comandante-da-pm-nega-paredao-humano-em-alcacuz-policia-se-abrir-maos-morreu.html>>. Acesso em: 4 ago. 2018.

Doutrina de Comunicação organizacional estratégica enfraquece as ações e torna as organizações, principalmente as militares, alvos fáceis e recorrentes de grandes crises de imagem e reputação causadas, muitas vezes, pela falta de habilidade no relacionamento com a imprensa.

3. PROPOSTA DE DIRETRIZES PARA A ATIVIDADE DE PORTA VOZ

No segundo capítulo discorreu-se sobre a comunicação social na Polícia Militar do Rio Grande do Norte, a legislação vigente e os discursos adotados em momentos de crise.

As ações da Polícia Militar, principalmente as de prestação de serviço ao cidadão, são dotadas de grande interesse social. Vivemos em crescente violência urbana e a sociedade, que se vê cada dia mais exposta às ações criminosas, clamam por ação dos órgãos de segurança.

Por outro lado, a acirrada concorrência no cerne da grande mídia tem conduzido a comunidade de comunicação a buscar, incessantemente, o espaço quase que ilimitado da rede mundial de computadores, na busca de informações que mantenham a atenção do público para suas publicações e, por conseguinte, atraiam o patrocínio de anunciantes. Ou seja, num mundo interativo e instantâneo, que pende para a espetacularização em busca de audiência e de seguidores, provavelmente a quase totalidade das ações da Polícia Militar é notícia¹⁶.

De acordo com Cotta (2005, p. 34), notícia é “na técnica de jornalismo, a informação sobre uma pessoa ou acontecimento, fato novo, inédito ou inusitado, capaz de provocar impacto, interesse ou despertar a curiosidade das pessoas.” Porém, cada fato possui intrinsecamente um maior ou menor grau de atenção dado à sua noticiabilidade, capacidade dos fatos se tornarem notícia, e ao seu valor, que é a probabilidade de ser publicado e se tornar uma notícia real.

Uma boa estratégia das organizações para se comunicar com os públicos de interesse é prever em seus quadros pessoas responsáveis por falar em nome da instituição. É importante, e poder-se-ia dizer imprescindível, que sejam adequadamente capacitadas, por meio de cursos de media training, utilizando esses conhecimentos em suas atividades diárias e nos momentos em que eclodirem crises, minimizando, desta forma, seus efeitos, promovendo segurança e compromisso.

A qualificação de pessoas para a comunicação com o público não é algo novo. Desde os tempos mais remotos, os gregos utilizavam-se de técnicas de oratória para convencer publicamente os demais de seus pontos de vista. Com o advento da democracia, a oratória ganhou ainda mais força, já que o conceito de “bem comum” exigiu do orador um poder de convencimento ainda maior. Nesse contexto, surge a figura do porta-voz, aquele que em nome de uma autoridade ou de uma classe, comunicava aquilo que lhe fora determinado, de forma a

¹⁶ Observa-se crescente quantidade de programas que abordam o tema Segurança Pública e os produzidos com o propósito de divulgar as ações da Polícia Militar, no Brasil e em vários países como os EUA.

obter maior sucesso naquilo que se desejava expressar. Essa função, posteriormente, com os regimes de caráter monárquico e nos impérios, ganhou força, falando em nome dos soberanos, como, por exemplo, a figura dos arautos. Posteriormente, nos governos mais modernos, à exceção dos regimes em que vigorou o populismo, como o nazismo na Alemanha, o facismo na Itália, o atual governo Trump nos EUA, entre outros, o porta-voz ganhou espaço de forma significativa.

Obviamente, num contexto de crise, essa figura é ainda mais exigida e utilizada para preservar a imagem da organização e do próprio gestor, além de levar a informação à imprensa e ao público de uma forma já estudada e avaliada previamente.

É notório que a figura do jornalista Antônio Britto, então porta-voz da Presidência da República, ficou marcada na lembrança popular, ao anunciar a morte do Presidente Tancredo Neves, em 21 de abril de 1985, com as seguintes palavras: “Lamento informar que o Excelentíssimo Senhor Presidente da República Tancredo de Almeida Neves faleceu esta noite no Instituto do Coração, às 22h23.”

Institucionalmente, o porta-voz da organização é o seu líder. No caso da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, o porta-voz, por excelência, é o seu Comandante Geral. Nele está concentrada a responsabilidade pela credibilidade da instituição, especialmente nos momentos de crise, quando a sociedade e o público interno esperam, na oralidade, a transmissão de um conteúdo sólido e relevante.

Apesar disso, nem sempre se exige que o Comandante seja o responsável por fazer a exposição da mensagem da corporação, por vezes o conteúdo não obriga sua exposição à opinião pública. Pode-se empregar outra pessoa que seja capaz de transmitir a mesma credibilidade diante de um assunto que seja relevante.

Acerca da importância da comunicação oficial de uma organização e da preparação daquele encarregado de falar em nome da instituição, Assad e Passadori (2009, p. 95) destacam:

A comunicação é uma habilidade que sempre deverá ser desenvolvida; discurso vazio e empolado denota incoerência; situações de comunicação oral com desânimo e falhas emocionais só garantem a rejeição do público; as consequências imediatas da comunicação intrapessoal são o cultivo da autoestima e a obtenção de bons comunicadores; estimular os ouvintes é a melhor maneira de transmitir com eficiência as mensagens. (ASSAD; PASSADORI, 2009, p. 95).

Nesse contexto, Soffner (2008, p. 115) afirma que “o porta-voz desempenha um papel crucial dentro da estratégia de comunicação de uma organização, pois este é o integrante que transmitirá a mensagem do corpo diretivo aos públicos de interesse, principalmente o

externo”.

Utilizada como a principal ferramenta de apoio para a função, o media training, agrega valor ao comportamento do porta-voz, tornando-se um valioso instrumento de aperfeiçoamento e de melhoria contínua para o desempenho da atividade.

Deve-se, por exemplo, considerar cada entrevista como uma oportunidade e os programas ao vivo, como excelentes momentos para transmitir mensagens de maneira clara, objetiva e sem ruídos. Rosa (2007, p. 145) destaca que “quinze segundos é o tempo médio daquilo que se chama ‘sonora’ – a frase, o fragmento de argumentação que é editado e colocado nos noticiários de tevê”.

Sobre a postura do porta-voz, Rosa (2007, p. 146) destaca sete pontos fundamentais para o exercício da atividade: não especular sobre os fatos, apenas comentá-lo; não mentir; não privilegiar a informação; submeter-se a treinamento constante; transmitir credibilidade; demonstrar conhecimento sobre o fato comentado e ser equilibrado.

A incorporação de técnicas de argumentação e o saber pensar, antevendo os possíveis questionamentos da imprensa diante dos fatos que estará abordando, são condições elementares para que o porta-voz tenha um bom desempenho no exercício de sua função. Para tal, é necessário que a organização elabore e informe, de forma prévia, quem estará na função de porta-voz e as posições institucionais (position paper) que servirão como sua linha de atuação.

Segundo Lynch (apud ROSA, 2007, p. 147), o porta-voz não pode se esquecer de três regras: dizer tudo o que puder o mais rápido que puder; falar com uma única voz e não substituir a honestidade por nada. A primeira regra visa não abrir espaço para especulações e desinformação, as quais agravam sobremaneira uma crise pré-instalada. É importante que as primeiras informações partam da organização e que não pautadas pela imprensa a reboque dos detentores da informação.

A segunda regra diz respeito à sintonia, à unicidade e ao afinamento de discursos, pois o desencontro de informações pode demandar uma crise interna de comunicação.

Por fim, a tentativa de minimizar o fato gerador da crise só agrava a situação, pois a imprensa buscará outras versões e outras fontes para contraditar as informações incoerentes ou quimeras eventualmente transmitidas pelo Porta-voz.

Outras orientações importantes passadas por Friedman (apud ROSA, 2007, p. 148-149) apontam que o porta-voz deve acreditar naquilo que fala; utilizar palavras de fácil entendimento; demonstrar energia e entusiasmo e estar disponível e ser acessível.

Para todos os pronunciamentos dos porta-vozes, uma mensagem deve sustentar a fala, em torno da qual tudo gravita e se ancora, levando em conta dois grandes parâmetros: aquilo que se quer dizer e aquilo que se quer alcançar.

O trabalho em conjunto da assessoria de imprensa com a função do porta-voz de uma organização, ou particularmente, na PMRN, do Oficial P-5 com o Oficial porta-voz, pode rapidamente reverter uma tendência de negatividade da opinião pública. Alguns aspectos citados por Rosa (2007, p. 354) que também podem ser úteis:

A operação não pode parar. A não ser, obviamente, que toda a instalação industrial tenha sido afetada. Nos outros casos, a continuidade da operação é fator determinante para a superação da própria crise. Interrupção, nessa hora, é sinônimo de imobilismo; Toda a atenção aos familiares de eventuais vítimas deve ser imediatamente assegurada. Isso se faz com um serviço específico de informações para os familiares, hospedagem, transporte para o lugar escolhido como base e toda ajuda para que os parentes se desincumbam de procedimentos burocráticos de toda sorte, incluindo trâmites legais em hospitais e serviços funerários, preparação de velórios, enterro etc. [...] Informar ao público externo o nome das vítimas apenas após isso ter sido comunicado aos familiares; Sempre que uma versão fantasiosa tomar corpo no noticiário, desmonte-a com fatos de forma cabal. (ROSA, 2007, p. 354).

Sobre a atividade do porta-voz, os profissionais da mídia são unânimes em reconhecer a importância desta função, pois se torna referência como fonte confiável e oficial de uma organização, se houver um relacionamento cordial, saudável e interativo entre ambos.

3.1 Proposta de Diretriz Normativa

O sistema de comunicação social da Polícia Militar deve passar por aperfeiçoamentos constantes para se tornar um conjunto interativo e sistêmico de instrumentos, ferramentas e ações de relacionamento com a mídia, propaganda e relações públicas, adequado à doutrina de gestão pela qualidade.

O estabelecimento de procedimentos-padrão de atendimento à imprensa e a normatização da atividade de porta-voz que se propõe neste trabalho acadêmico, em consonância ao previsto na Constituição Federal, assegurarão o respeito e a isonomia aos direitos de imprensa e de informação em equilíbrio aos direitos de honra, marca e imagem de pessoas e da Instituição.

Não é pretensão deste trabalho apresentar um manual finalizado, tendo em vista o

entendimento de que trata-se de uma ideia que deve ser discutida e aprimorada pelo Estado-Maior, com aprovação do Comando Geral da PMRN.

As orientações a seguir alicerçarão tais estudos, contribuindo para a elaboração do manual de relacionamento com a imprensa e atividade de porta-voz.

3.1.2 Conhecendo termos e definições básicas

As definições a seguir contribuirão para uma melhor ambientação do P/5 com termos utilizados por profissionais da comunicação:

a) Pedido de informação: requerimento de informações a respeito de assunto de interesse coletivo ou geral, formulado por representante de órgão da mídia, fundado no exercício do direito de acesso à informação, previsto no inciso XIV do artigo 5º da Constituição Federal, com as limitações dos incisos X, XXXIII e XXXIX, entre outras, do mesmo artigo.

b) Porta-voz: é o policial militar designado para responder pedido de informação e divulgar informações institucionais à mídia.

c) Entrevista: forma verbal de resposta a pedido de informação, de exercício de direito de resposta ou de apresentação de notícias, por meio da qual o porta-voz emite a posição institucional e valoriza o trabalho policial-militar. É o meio principal de resposta a pedido de informação, dependente de processamento com participação da 5ª Seção/EMG e autorização do Comando Geral. A entrevista deve ter como roteiro uma nota de imprensa para padronização da argumentação, especialmente em caso da existência de mais de um solicitante, e formação de base de dados.

d) Nota de esclarecimento: forma escrita de resposta a pedido de informação ou de exercício de direito de esclarecimento, por meio da qual o porta-voz emite a posição institucional e valoriza o trabalho policial-militar. A nota de esclarecimento é o conjunto de argumentos da Instituição para a resposta a determinado questionamento. Serve como roteiro para entrevista e formação de base de dados. Seu uso, como forma direta de resposta, é secundário, excepcional, dependente de processamento com participação da 5ª Seção/EMG e autorização do Comando Geral.

e) Sugestão de pauta (*press release*): forma escrita de informar à mídia assuntos de

interesse institucional como ato policial relevante, operação policial, entrega de viaturas, solenidade, ação de responsabilidade social etc.

f) Lide ou Lead: é o parágrafo de abertura de texto, no qual se apresenta sucintamente o assunto ou se destaca o fato ou ação essencial, o clímax da história. É conclusivo – explica o fato e suas consequências. Inspira o próprio título. O lead deve responder as perguntas: Quem? Quê? Quando? Onde? Por quê? Para quê? Como?

g) Título: palavra ou frase, geralmente em fonte maior do que a utilizada no texto, situada em destaque no alto do texto, para indicar resumidamente o assunto da matéria e chamar a atenção do leitor para o texto. Um texto bem titulado capta facilmente a atenção do leitor, não obriga a lê-lo e, ao mesmo tempo, convida à leitura.

3.1.3 Procedimentos Gerais

3.1.3.1 Processamento extraordinário de pedido de informação

Em local de ocorrência, o policial militar de maior grau hierárquico, responsável pelo gerenciamento dos trabalhos de polícia ostensiva, poderá fornecer dados básicos do fato ao representante de órgão da mídia que ali compareça e emita pedido verbal de informação.

São considerados dados básicos: a natureza da ocorrência e a quantidade de vítimas, de detidos e de materiais apreendidos.

As causas, circunstâncias, efeitos, consequências ou detalhes de qualquer natureza relativos ao fato a partir do qual houve ou deve haver a interveniência da Polícia Militar, devem ser objeto de pedido de informação, que será processado nos termos a seguir expostos.

3.1.3.2 Processamento ordinário de pedido de informação

Excetuado o atendimento direto, regulado no item anterior, todo pedido de informação deve ser dirigido pelo solicitante à 5ª Seção/EMG ou, se recebido por policial militar de outra unidade, ser direcionado por ele àquela Seção.

O pedido de informação pode ser recebido em qualquer unidade pelo policial militar que estiver em serviço, processado nos termos a seguir descritos e, após processamento inicial, ser direcionado à 5ª Seção/EMG, no endereço eletrônico imprensa.pmrn@yahoo.com ou telefones (84) 3232-6387/88, para deliberação final.

O pedido deve conter: a situação, o fato ou a ação policial-militar questionada; as perguntas a responder, redigidas de forma específica e detalhada; o horário-limite para a resposta; a forma esperada de obtenção da resposta (filmagem, gravação, ao vivo, por telefone etc.); tempo de duração da entrevista; o nome do órgão de mídia; o nome e telefones de contato do entrevistador, se não for o solicitante, e o nome e telefones de contato do solicitante.

Recebido o pedido de informação, o policial militar deve analisá-lo no sentido de verificação da presença de todos os tópicos descritos no item anterior e de tempo disponível para a pesquisa e o preparo da resposta. Se incompletos os dados e ou insuficientes o tempo para a pesquisa e o preparo da resposta, o policial-militar deve fazer contato com o solicitante para obtenção dos dados faltantes e para realização de negociação do horário-limite da resposta.

Deve ser considerada a quantidade de informações solicitadas, os pedidos pré-existent e as peculiaridades da Instituição.

Sanado o pedido de informação, a pesquisa dos dados para preparo de resposta deve buscar:

- a) documentos, dados e a legislação relativa ao fato questionado;
- b) as providências adotadas de prevenção e repressão;
- c) os números globais do trabalho policial-militar;
- d) os dados quantitativos das ações policiais-militares específicas;
- e) os dados estatísticos criminais específicos de determinada área ou logradouro;
- f) a divulgação de dados estatísticos criminais totais limita-se àqueles publicados oficialmente e disponíveis no portal da Secretaria de Segurança Pública e da Defesa Social;
- g) o conhecimento dos objetivos, da metodologia empregada e dos resultados obtidos para comparação com os dados oficiais;

É necessária autorização do Comando Geral, por meio da 5ª Seção/EMG para:

- a) a cessão de imagens coletadas pela Polícia Militar;
- b) o uso da Instituição, de unidade, de atividade, de pessoal, de instalação, de viatura, de equipamento, de uniforme ou de qualquer marca, designação, ícone ou símbolo representativo de qualquer segmento da Polícia Militar em qualquer tipo de evento de mídia;

- c) qualquer espécie de inserção de policiais militares em eventos da mídia (entrevistas; reportagens, participação em programas etc);
- d) a ocupação de espaços nos órgãos da mídia;
- e) transporte de profissional da mídia no interior de viaturas, aeronaves e embarcações, exceto como parte ou testemunha de fato policial;

Considerar vedado o atendimento de pedido de:

- a) concessão de entrevista com tomada de imagem assistindo vídeo, lendo documento ou analisando qualquer outra espécie de objeto fornecido ou indicado pelo jornalista. A análise destas espécies de materiais pode ser feita durante a fase de processamento do pedido de informação, sem tomada de imagem;
- b) tomada de imagens ou de depoimentos de pessoas sob custódia;
- c) servir de repórter e/ou membro de equipe, salvo para a produção de programas da Instituição;
- d) permissão de entrada de profissional da mídia no perímetro de isolamento de locais de crimes;
- e) simulação ou reconstituição de ocorrências;
- f) acompanhamento do deslocamento de viatura, aeronave ou embarcação;
- g) Permissão de acesso à rede-rádio, à rede interna de computadores, aos bancos de dados ou arquivos de documentos, fora dos casos permitidos pela Lei nº 8.159/91, Lei de Arquivos Públicos, decreto regulamentador e SIC.

Encerrada a pesquisa, os argumentos coletados devem ser organizados em texto, que será o conteúdo da nota de imprensa e esta, por sua vez, da entrevista e da inclusão na base de dados. O texto deve indicar:

- a) que a Instituição tem mais de 184 anos de existência e é perfeitamente adaptada às missões de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública no Estado do Rio Grande do Norte;
- b) a valorização contínua da Instituição por meio da exibição da qualidade e da quantidade de ações positivas realizadas diariamente, inclusive no tocante à forte e tradicional ação depuratória interna;
- c) o respeito à preservação da honra e da imagem das pessoas físicas e jurídicas - vítimas, testemunhas ou acusados e de informações cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado, que estejam sob segredo de justiça ou protegidos por norma legal;
- d) o bom relacionamento com os órgãos da administração pública por meio da

não emissão de críticas, geração de atritos, discordâncias públicas ou indicação de insuficiências ou responsabilidades alheias, exceto em caso da existência de publicidade da decisão do devido procedimento legal apuratório.

A redação convicta deve ser educada e elucidativa, com linguagem formal e não técnica, sem gírias, códigos, abreviaturas ou jargões policiais-militares.

O título deve ser sempre positivo, em voz ativa, destacando a PM como autora da ação. São exemplos: “Polícia Militar prende criminosos”, “Polícia Militar liberta refém”, “Polícia Militar evita afogamento”, “Polícia Militar afasta e investiga policiais”.

A resposta por meio de nota de imprensa deve ser seguida de contato telefônico com o solicitante para confirmação de recebimento e verificação da existência de pontos a esclarecer.

3.1.4 – Atribuições Particulares

3.1.4.1 Porta-voz

a) receber pedido de informação e processá-lo, nos termos desta Diretriz, podendo para tanto utilizar o canal técnico com qualquer organização militar ou integrante da Instituição;

b) verificar com o Comandante da OPM e a 5ª Seção/EMG as orientações a respeito do procedimento de resposta;

c) a 5ª Seção/EMG emitirá a resposta ao pedido somente nos casos referentes aos questionamentos de atos do Comando Geral, que envolvam mais de um comando ou daqueles que, por peculiaridades, forem avocados.

d) formar base de dados das ações de relacionamento com a mídia local e alimentar a base de dados da 5ª Seção/EMG.

3.1.4.2 Oficial P/5

a) funcionar como auxiliar do porta-voz no recebimento e processamento de pedido de informação, nos termos desta Diretriz, e na alimentação da base de dados local e da 5ª

Seção/EMG.

3.1.4.3 5ª Seção/EMG

Caberá a 5ª Seção do Estado Maior:

a) gerenciamento global do processamento dos pedidos de informação e da emissão de resposta somente nos casos referentes a questionamentos de atos do Comando Geral, daqueles que envolvam mais de um comando ou daqueles que, por peculiaridades, forem avocados.

b) receber pedido de informação processá-lo, distribuí-lo ao porta-voz respectivo, com as orientações pertinentes;

c) informar a existência do pedido, por telefone, por meio do oficial da Sala de Imprensa da 5ª Seção/EMG, ao comandante do porta-voz a que se refere o pedido de informação, para deliberação a respeito de alguma peculiaridade do pedido e do emprego do porta-voz já designado ou de outro que melhor atenda a alguma particularidade identificada. A dificuldade no contato com o comandante não impede o início imediato do processamento pelo porta-voz;

d) formar base de dados do recebimento e processamento de pedidos de informação;

e) formar base de dados da análise de notícias de interesse institucional;

f) formar base de sugestões de pauta de notícias positivas;

g) propor o perfil profissiográfico do porta-voz;

h) propor o conteúdo e a periodicidade do treinamento para os porta-vozes;

i) organizar cursos, seminários e palestras para os porta-vozes;

j) processar pedido de substituição do porta-voz. O pedido inclui a realização de testes de análise de pedido de informação, preparo de texto de resposta e gravação de entrevistas simuladas por telefone e ao vivo.

l) deve-se manter equipe em plantão, chefiada presencialmente por Oficial, no horário de expediente, para recebimento e processamento de pedido de informação, formação de bases de dados dos pedidos, da análise de notícias de interesse da Instituição e de sugestões de pauta de notícias positivas. Nos demais horários e dias, a chefia dar-se-á por permanência em qualquer local de fácil acesso por telefone e rápido deslocamento para o QCG, em caso de

necessidade.

m) estabelecer sistema que possibilite a localização do porta-voz, ainda que fora do horário de expediente administrativo;

n) propor ajuste no currículo da matéria comunicação social para todos os cursos da Instituição;

o) propor conjunto de materiais necessários para o P/5 e porta-voz.

3.1.4.4 CPM, CPI, CPRE, BOPE, Unidades independentes, Corregedor PM e Diretores.

a) gerenciar o processamento de pedido de informação, nos termos desta normativa;

b) a 5ª Seção/EMG é incumbida do gerenciamento global do processamento dos pedidos de informação e da emissão de resposta somente nos casos referentes a questionamentos de atos do Comando Geral, daqueles que envolvam mais de um comando ou daqueles que, por peculiaridades, forem avocados.

c) as estruturas de comunicação social dos comandos devem ser ajustadas ao processamento de pedidos de informação aos termos desta normativa;

d) indicar à 5ª Seção/EMG e orientar o porta-voz com respeito a alguma peculiaridade vinculada ao pedido de informação;

e) autorizar, quando necessário, o acesso do porta-voz às fontes de dados para o processamento do pedido;

f) Indicar ao Subcomandante da Polícia Militar os oficiais para o serviço de porta-voz, titular e eventual 1 e 2, sem prejuízo da função originária;

g) O porta-voz titular será, preferencialmente, o oficial P/5;

h) Solicitar, de modo fundamentado, ao Subcomandante da Polícia Militar, a substituição do porta-voz;

i) Ajustar o horário do porta-voz às necessidades do serviço, observada a jornada diária e às quarenta horas semanais mínimas.

3.1.5 Prescrições Diversas

a) A critério do comandante, o serviço de porta-voz poderá ser exercido em regime de

rodízio entre os indicados, ficando a confecção de escala sob sua responsabilidade;

b) As escalas de serviço de porta-voz devem ser remetidas com antecedência para a 5ª Seção/EMG, via e-mail (imprensa.pmrn@yahoo.com)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Comunicação Social é uma área em constante mudanças. A pesquisa é uma atividade fundamental para acompanhar essas tendências, assim como propor às organizações novas soluções e caminhos adequados às exigências de um público cada vez mais seletivo, preparado, crítico e com um leque de informações progressivamente disponível em todos os setores.

Neste contexto está inserida a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, uma Instituição com mais de 8.000 integrantes comprometidos com a missão que lhe é inerente por força de mandamento constitucional, com a característica de desempenhar uma das necessidades básicas do ser humano: a segurança.

A atividade é complexa e exige planejamento, preparo e treinamento para que a atuação seja ancorada nos princípios legais que norteiam suas ações. A lei é o norte, o caminho. Todo o preparo decorre dela, em consonância com princípios éticos inerentes à Administração Pública e no respeito à vida, à integridade física e à dignidade da pessoa humana.

Não basta a organização ser e estar alinhada com os valores inerentes a si mesma. É preciso comunicar. O presente trabalho propôs investigar como está um dos processos do sistema de Comunicação Social da Polícia Militar do Rio Grande do Norte: o relacionamento com a imprensa e a atividade de porta-voz.

As pesquisas apontaram com riqueza de detalhes a trajetória da comunicação na PMRN e a atividade de porta-voz nas Unidades do Comando de Policiamento Metropolitano.

Outras constatações das pesquisas foram:

- a) a Oficialidade que está no serviço operacional, de uma maneira geral, não se preocupa com a divulgação de uma ação bem sucedida;
- b) O treinamento de mídia inexistente e é apontado como necessidade número um entre os Oficiais pesquisados;
- c) Há uma rotatividade muito grande entre os Oficiais que estão na função de comando e que exercem a atividade de porta-voz, o que é prejudicial, uma vez que não há fixação de doutrina e dissipação de conhecimentos no relacionamento com a mídia;
- d) a falta de estrutura para o desempenho da função foi uma constatação, bem como a falta de doutrina;

e) há uma característica de reatividade e não de pró-atividade diante de fatos que tem potencial jornalístico, seja uma crise ou uma pauta positiva;

Como proposta para melhoria das funções do Oficial que exerce a função de porta-voz, e conseqüentemente para um avanço técnico da Comunicação da Instituição, especificamente no relacionamento com a Imprensa, propõe-se:

a) elaboração do Manual de relacionamento com a imprensa e atividade de porta-voz;

b) treinamento de mídia – media training como a doutrina recomenda;

c) fixação dos Oficiais porta-voz titulares e eventuais na função;

d) que a maioria, em torno de 80%, dos porta-vozes titulares, fosse o Oficial de Comunicação Social – o P/5 – e desonerados de escalas operacionais, como supervisão, por exemplo; uma vez que naquela função podem ser acionados em qualquer momento;

e) elaboração de projetos de reaparelhamento das Seções de Comunicação Social com a inclusão de equipamentos básicos para o exercício da função (máquinas fotográficas e gravadores digitais, aparelhos de televisão, rádios, assinaturas de periódicos, etc);

f) providência ao Oficial na função de porta-voz de um aparelho de telefone celular funcional;

g) frequência periódica anual de treinamento de mídia, conforme proposta de número 2;

h) elaboração de um calendário de visitas técnicas anuais, de integrantes da 5ª Seção/EMG, com o propósito de levar conhecimento e atualização doutrinária ao efetivo das Unidades.

i) por fim, realização de convênios com universidades públicas para intercâmbio de conhecimento científico na área de comunicação social e realização de estágios com estudantes daquela área com os Oficiais que atuam no Sistema de Comunicação Social da PMRN.

Neste sentido, espera-se ter colaborado com a atividade de Comunicação Social na PMRN, assim como elencado algumas propostas que poderão melhorar o desempenho da Instituição no relacionamento com a mídia.

Há um vasto campo a ser explorado por outras pesquisas, na área de Comunicação Social, uma vez que o presente trabalho não tem a pretensão de esgotar o assunto.

REFERÊNCIAS

ALVES, Gabriel. **Cientistas buscam estratégias para lutar contra 'fake news'**. Folha de São Paulo, 12 de março de 2017. Disponível em: Acesso em 07 ago. 2018.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de Relações Públicas**: relações com os diferentes públicos. São Paulo: Atlas, 1970.

ASSAD, Nancy Alberto; PASSADORI, Reinaldo. **Media training**: como construir uma comunicação eficaz com a imprensa e a sociedade. São Paulo: ABERJE, 2012.

BARBOSA, B. Comunicação pública ou governamental? A confusão continua no Planalto. **Carta Capital**, São Paulo, 10. dez. 2015. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/blogs/intervozes/comunicacao-publica-ou-governamental-a-confusao-continua-no-planalto>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

BONELLA, Marcos André. **Crise no Exército Brasileiro**: uma proposta de gestão de crises de imagem para a Força Terrestre. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2015.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército. C 20-1**. Brasília, DF: Estado-Maior do Exército, 2009.

BRASIL. Decreto 67.611, de 19 de novembro de 1970. Estabelece o Sistema de Comunicação Social do Poder Executivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 19 nov. 1970, p. 9827.

BRESSER PEREIRA. L. C. **Reforma do estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 34 ed. São Paulo: ENAP, 1998.

CARNEIRO, C. B. L. **Governança e accountability**: algumas notas introdutórias. Texto para discussão n.13. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2004.

COTTA, Pery. **Jornalismo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Rubio, 2005.

D'AGOSTINHO, Rosanne; TAVARES, Andréa. Comandante Nega 'paredão humano' em Alcaçuz. **G1RN**. Natal, 20 jan. 2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2017/01/comandante-da-pm-nega-paredao-humano-em-alcacuz-policia-se-abrir-maos-morreu.html>. Acesso em: 24 ago. 2018.

DUARTE, Jorge. (Org.) **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 4. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2016.

EID, M. A. C. **Comunicação e assessoria de imprensa para governos**: como municípios, estados e união, legislativo e judiciário interagem e dialogam com a sociedade e a mídia. São Paulo: M.Books do Brasil, 2016.

FARIAS, Luiz Alberto de. Entrevista João José Forni. Comunicação em tempos de crise. *In*: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, Gestcorp/ECA-USP, a.4, n.6, p. 197-211, 2007.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas**: processo, funções, tecnologias e estratégias. 2 ed. São Paulo: Summus, 2003.

FRANÇA, Fábio **O conceito do profissional de Relações Públicas no mercado**. 2001. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/viewFile/4841/4091>>. Acesso em: 2 ago. 2018.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: Como identifica-los em nova visão estratégica**: Bussiness relationship/ 3ªed. São Caetano do Sul, SP, São Paulo: Yendis Editora, 2012. <https://issuu.com/barbaralorente/docs/publicos-miolo-issuu>.

GONÇALVES, A, S.; ALMEIDA, B, T, P.; OLIVEIRA, J. D L. A Comunicação Institucional do Governo Militar: a Assessoria Especial de Relações Públicas e a Revista Manchete. *In*: XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul. **Anais eletrônicos**. Londrina: Intercom. 2011. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2011/resumos/R25-0835-1.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

_____. **Planejamento estratégico da comunicação**. *In*: KUNSCH, 4.ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato. 2012. 47

_____. **Planejamento de relações públicas de comunicação integrada**. 4. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Summus, 2003.

LIEDTKE, P. F; AGUIAR, I. Políticas públicas de comunicação no governo lula (2003-2010), avanços e retrocessos rumo à democratização do setor. *In*: XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais eletrônicos**. Recife: 2011. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-0897-1.pdf>> Acesso em: 6 ago. 2018.

LIMA, Fábio Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábica Pereira (Orgs.).

Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2012.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna.** 6. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

LUCAS, Luciane (Org.). **Media training:** como agregar valor ao negócio melhorando a relação com a imprensa. São Paulo: Summus, 2007.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea.** 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2012.

MCLUHAN, Marshall. **A galáxia de Gutenberg:** a formação do homem tipográfico. (trad. Anísio Teixeira e Leônidas Gontijo de Carvalho). São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972.

MOURA, Claudia Peixoto. **História das relações públicas:** fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.** São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora SENAC Rio, 2012.

PEREIRA, C. A. M. Perspectivas e desafios para o profissional de comunicação. *In:* Centro de Estudos de Pessoal e Forte Duque de Caxias (org.). **Tendências para a comunicação no século XXI.** Rio de Janeiro: CEP. 2012. Páginas 91-93.

PEREIRA, *et. al.* Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. *In:* Margarida M. K. K. (Org.). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 293-314.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/Comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

RIO GRANDE DO NORTE. **Regulamento Interno do Estado Maior da Polícia Militar do Rio Grande do Norte.** Portaria nº 006/95, de 21 de março de 1995, do Comandante Geral da PMRN. Diretriz Auxiliar de Comando – 5ª Seção/EMG PMRN

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar Nº 014,** de 3 de dezembro de 1976. Organização Básica da Polícia Militar, Natal,RN.

RIO GRANDE DO NORTE. **Lei Complementar Nº 090,** de 4 de janeiro de 1991. Organização Básica da Polícia Militar, Natal,RN.

ROCHA, F. F. **A influência do discurso de campanha na comunicação governamental do**

governo lula. 2005. Monografia (Graduação) - Curso de Comunicação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, 2005.

Disponível em: <<http://www.ufjf.br/facom/files/2013/04/FRocha1.pdf>>. Acesso em: 9 jul. 2018.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

_____, Mário. **A síndrome de Aquiles**: Como lidar com as crises de imagem. Editora Gente, 2001.

SANTOS, A. J. R. **Gestão estratégica**: conceitos, modelos e instrumentos. 1. ed. Lisboa: Escolar, 2008.

SILVA, Luciana; KNEIPP, Valquiria. Os Caminhos da TV no RN: uma análise do conhecimento existente sobre a história da TV potiguar. In: XVIII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE. **Anais eletrônicos**. Caruaru: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. PE, 2016. Disponível em: <<http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2016/resumos/R52-2010-1.pdf>>. Acesso em: 3 ago 2018.

SIMÕES, Eduardo. Tropa de choque entra no presídio de alcaçuz no RN. **Exame**. São Paulo, 18 jan. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/tropa-de-choque-entra-no-presidio-dealcaucz-no-rn/#>>. Acesso em: 24 ago. 2018.

SOFFNER, Marcel Lacerda. **Comunicação Social-Porta-Voz: Resultados e Carências a partir da implantação na PMESP**. Monografia (Curso Aperfeiçoamento de Oficiais –II/08 - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo), São Paulo, 2008.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). Comunicação Organizacional. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

WALKER, R. **Gerenciamento estratégico de comunicação para líderes**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.