

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO
DE SEGURANÇA PÚBLICA

**PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A
POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

NEILA DE CASTRO ALVES – CAP QOPM
RICARDO DE SOUSA PEREIRA – CAP QOPM

GOIÂNIA
2013

NEILA DE CASTRO ALVES – CAP QOPM
RICARDO DE SOUSA PEREIRA – CAP QOPM

PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Monografia elaborada e apresentada ao
Comando da Academia de Polícia Militar do
Estado de Goiás, para atender à exigência do
currículo do Curso de Especialização em
Gerenciamento de Segurança Pública
(CEGESP/2013)

ORIENTADOR: Ten Cel QOPM Anésio Barbosa da Cruz Júnior
ORIENTADOR METODOLÓGICO: Maj QOPM Virgílio Guedes da Paixão

GOIÂNIA
2013



Atestado de conformidade com a Avaliação Final do TTC CEGESP/2013

Orientador de Conteúdo: Ten Cel QOPM Anésio Barbosa da Cruz Júnior

Orientador e Avaliador de Metodologia: Maj QOPM Virgílio Guedes da Paixão

Avaliador de Conteúdo: Cel QOPM Divino Alves de Oliveira

Avaliador de Conteúdo: Maj QOPM Clives Pereira Sanches

Avaliador Gramatical: Cel QOPM Carlos Antônio Borges

Tema da Monografia: Proposta de Plano de Comunicação para a Polícia Militar de Goiás

Discentes: Neila de Castro Alves – Cap QOPM
Ricardo de Sousa Pereira – Cap QOPM

Neila de Castro Alves – Cap QOPM

Ricardo de Sousa Pereira – Cap QOPM

Atestamos que o presente trabalho está em conformidade com as observações feitas por ocasião da sua avaliação final.

Goiânia, 20 de maio de 2013.

Ten Cel QOPM Anésio Barbosa da Cruz Júnior

Maj QOPM Virgílio Guedes da Paixão

Cel QOPM Divino Alves de Oliveira

Maj QOPM Clives Pereira Sanches

Cel QOPM Carlos Antônio Borges

AGRADECIMENTOS

Ao senhor nosso Deus por ter-nos dado motivação para perseverar e forças para concluir mais uma etapa em nossa carreira profissional.

Aos nossos cônjuges pela tolerância, compreensão e paciência em nos suportar durante a realização do CEGESP, onde passamos momentos de intensas turbulências, provações e superações, ajudando-nos até a concluir nossas atividades escolares.

Aos nossos filhos e filhas que tiveram que aprender a conviver com nossas ausências, porém jamais deixando de nos receber com um sorriso no rosto e abraços apertados.

Aos nossos pais que sempre nos apoiaram, ficam nossas eternas gratidões, pois nunca conseguiremos recompensá-los pelos exemplos de honestidade e fé.

"Pois quanto maior a sabedoria, maior o sofrimento e
quanto maior o conhecimento, maior o desgosto."

(Eclesiástes 1:18)

"O conhecimento serve para encantar as pessoas, não para humilhá-las".

(Mário Sérgio Cortella)

RESUMO

Fazer segurança pública já não é uma tarefa fácil, estar em todo lugar a todo o tempo é algo impossível, mas exigido, manter-se sob hierarquia e disciplina rigorosas também não é simples, e unificar o discurso de comunicação de mais de 12 (doze) mil homens então, chega a ser utópico, mas é o que a Assessoria de Comunicação da Polícia Militar de Goiás busca dia após dia, enfrentando tempos de calma e outros de muita turbulência, sendo que estes últimos provocam desgastes na imagem da Corporação e ao mesmo tempo exigem da instituição tomada de decisões rápidas e enérgicas para acompanhar o desenvolvimento social e da criminalidade, que hoje além de bem equipada em termos de armamento, é “organizada”. Daí a preocupação com a comunicação entre os membros da corporação, desta com a mídia e com a sociedade. A adoção de novas tecnologias, como comunicação via rádio, telefonia celular, acompanhamento de viaturas via satélite, implantação de uma página na internet (para o público interno e externo) e a abertura da instituição para questionamentos foram algumas das maneiras encontradas pela Polícia Militar de Goiás de controlar desvios de condutas de policiais militares; estreitar os laços com a sociedade e fazer parcerias com todos aqueles interessados em prevenir crimes e melhorar a qualidade de vida no que diz respeito à segurança. Mesmo com a escassez de recursos destinados à segurança pública, a Polícia Militar de Goiás desenvolve programas sociais como o PROERD e PAISPM e adotou a filosofia do Policiamento Comunitário como carro chefe da atividade fim exercida pela Corporação. O Procedimento Operacional Padrão (POP) foi outra forma que a PMGO encontrou de inovar, mesmo não sendo a pioneira. A participação da Instituição no Programa da Qualidade e a padronização de atividades operacionais garantiram uma elevação na qualidade dos serviços prestados, além de minimizar e prevenir ocorrências críticas e atitudes precipitadas por parte de alguns de seus membros. Considerando a importância da prevenção e da antecipação de crises, sejam elas de imagem, de comunicação ou envolvendo criminosos, a criação de um Plano de Comunicação para a PMGO se torna uma exigência. Apresentar a importância das atividades realizadas pela Assessoria de Comunicação da Polícia Militar também se torna uma necessidade, pois é através dela que o público interno será capaz de conhecer a organização em que trabalha de forma clara e precisa, podendo assim reconstruir a identidade corporativa, há um tempo perdida em meio a tantas mudanças de nomes; de uniforme; cores, marcas e logomarcas de seus veículos e unidades. Uma área de tanta relevância como a de comunicação, se não houver profissionais capacitados a atender às exigências do mercado, a tendência é que a atividade-meio (administração) prejudique a atividade-fim (policiamento ostensivo e manutenção da ordem pública). Porque de nada adianta manter um corpo funcionando, sem ter uma cabeça para coordenar os movimentos.

PALAVRAS-CHAVE: PMGO; Comunicação; Assessoria; Plano de Comunicação; Crises; Identidade, Imagem, Porta-voz.

ABSTRACT

To promote public security is not an easy task, to be everywhere all the time is impossible, but it is required, to remain under strict hierarchy and discipline is not simple as well, and unify the communication speech of more than 12 (twelve) thousand men it's something just utopian, but that is what the Communications Office of the Military Police of Goiás search day after Day, facing times of lull and other of much turbulence, being that these last ones provoke consuming in image of the Corporation and at the same time require of the institution fast and energetic decisions to accompany the social development and criminality one, which today besides of well equipped, in terms of weaponry, is "organized". That is why the concern with the communication between the members of the corporation, of these with the media and society. The adoption of new technologies such as radio communication, cell phones, satellite tracking of vehicles, development of a web page (for internal and external public) and the opening of the institution for questioning by outside public were some of the ways found by the Military Police of Goiás to control deviations conducts of military police officers; to strengthen ties with society and making partner with all those interested in preventing crime and improving the quality of life with regard to security. Even with the lack of resources to public security, the Military Police of Goiás develops social programs such as PROERD and PAISPM and adopted the philosophy of Community Policing as flagship of the end activity exercised by the Corporation. The Pattern Operating Procedure (POP) was another way found by PMGO to innovate, although not being the pioneer. The participation of the institution in the Quality Program and standardization of operational activities ensured a high quality of service, while minimizing and preventing critical events and attitudes precipitated by some of its members. Considering the importance of prevention and anticipation of crises, whether image, communication or involving criminals, to create a Communication Plan for PMGO becomes a requirement. Presenting the importance of the activities performed by the Communications Office of the Military Police of Goiás also becomes a necessity, because it is through it that internal public will be able to know the organization in which they work in a clearly and precise way, so they can rebuild the corporate identity, there is a lost time amid the many changes of names; uniform, colors, trademarks and logos of its vehicles and units. An area of high relevance as the communication, if there are no trained professionals to promote the demands of the market, the trend is that the activity-way (administration) dampens the activity-end (patrolling and maintenance of public order). Because it is worthless to keep a body working, without a head to coordinate the movements.

KEYWORDS: PMGO, Communication, Consulting, Communications Plan, Crisis, Identity, Image, Spokesman.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Aerp	Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República
AI	Assessoria de Imprensa
CEL	Coronel
CIOE	Centro Integrado de Operações Estratégicas
CMT	Comandante
CPO	Comissão de Promoção de Oficiais
CPP	Comissão de Promoção de Praças
CPM	Comissão Permanente de Medalhas
CRPM	Comando Regional de Polícia Militar
EMG	Estado Maior Geral
MAJ	Major
MC	Marketing Cultural
PM	Polícia Militar
PM/1	Seção de Legislação e Política de Pessoal – 1ª Seção do EM
PM/2	Seção de Inteligência da PM – 2ª Seção do EM
PM/3	Seção de Planejamento de Operações da PM – 3ª Seção do EM
PM/4	Seção de Planejamento Logístico – 3ª Seção do EM
PM/5	Assessoria de Comunicação Social - 5ª Seção do EM
PM/6	Seção de Planejamento Orçamentário – 6ª Seção do EM
PM/7	Seção de Informática – 7ª Seção do EM
PAISPM	Programa de Atenção Integral a Saúde do Policial Militar
POP	Procedimento Operacional Padrão
PMGO	Polícia Militar de Goiás
PROERD	Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência
QAG	Quartel da Ajudância Geral
RPs	Relações Públicas
SD	Soldado
SGT	Sargento
ST	Subtenente
SUB CMT	Subcomandante
TC – Ten Cel	Tenente Coronel
TEN	Tenente
UPM	Unidade Policial Militar

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
ABSTRACT	7
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	8
INTRODUÇÃO	11
1 COMUNICAÇÃO	14
1.1 Comunicação Empresarial ou Corporativa.....	14
1.2 Comunicação Social	15
1.3 Crise de Comunicação	15
1.4 A comunicação da Polícia Militar e a sociedade	16
2 IDENTIDADE, CULTURA, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	17
2.1 Identidade Corporativa	17
2.1.1 Identidade da PMGO	18
2.2 Cultura Corporativa	21
2.3 Imagem Institucional.....	22
2.3.1 Uma imagem vale muitas palavras	24
2.3.2 Crises de Imagem e Comunicação	26
2.4 Reputação	27
3 AS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO E O CONTEXTO HISTÓRICO	29
3.1 A Assessoria de Comunicação Social da Polícia Militar de Goiás	33
3.1.1 Estrutura Organizacional da PM/5	36
3.1.2 A página da Polícia Militar na Internet	37
3.2 Expectativas e funcionamento de uma Assessoria de Comunicação ..	38
3.2.1 Produtos e serviços de uma Assessoria de Comunicação	39
3.3 O papel do jornalista e do assessor de comunicação.....	44
3.3.1 O que esperar do jornalista	44
3.3.2 O que esperar do assessor	45
4 RELACIONAMENTO DA PMGO COM A IMPRENSA.....	47
4.1 Tratamento com a mídia durante cobertura de eventos críticos.....	47
4.2 Como lidar com as crises	49
4.3 O <i>media training</i> como ferramenta na formação do porta-voz	51
4.4 O porta-voz e o coordenador de imprensa	53
5 FOCO E ENFOQUE DURANTE MOMENTOS CRÍTICOS	56
5.1 Incidentes.....	56
5.2 Emergências.....	57
5.3 Crises	59
6 A DOCTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES E O COMITÊ DE CRISES.....	63
6.1 Gerenciamento de Crises	64

7 PLANO DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	67
7.1 A necessidade de um Plano de Comunicação para a Polícia Militar de Goiás	68
8 PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS	70
8.1 Assessoria de Comunicação da PMGO	71
8.1.1 Âmbito de atuação da PM/5	71
8.2 Assessoria de Imprensa	72
8.2.1 Ações de rotina da Subseção de Assessoria de Imprensa	73
8.2.2 Critérios e maneiras de lidar com a imprensa.....	74
8.3 Relações Públicas e Marketing	77
8.3.1 Cabe à Subseção de Relações Públicas e Marketing da PMGO.....	78
8.3.2 Atividades Institucionais	79
8.4 Portal PM	84
8.4.1 As atribuições da Subseção Portal PM	84
9 ESTUDO DE CASOS: CRISES ENFRENTADAS PELA PMGO E A AUNSÊNCIA DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO	86
9.1 Mortes de moradores de rua em Goiânia	86
9.2 Rebelião no complexo Prisional de Aparecida de Goiânia	87
9.3 Desgaste na imagem da PMGO em ocorrência com delegado	88
9.4 Operação Monte Carlo	88
9.5 Operação Sexto Mandamento	88
9.6 Mudanças na ROTAM	89
9.7 Parque Oeste Industrial – POI	90
9.8 Reintegração de Posse Rural: Fazenda Santa Luzia em Aruanã/GO	90
9.10 Crise internacional: Presidente dos EUA pede desculpas à polícia ...	91
9.10.1 A Crise	92
9.11 Reflexão dos Estudos de Casos.....	92
CONCLUSÃO	93

INTRODUÇÃO

O mundo globalizado exige a cada dia ações dinâmicas e efetivas rumo a conquistas de objetivos e obtenção de resultados que possam satisfazer as exigências sociais, e ao mesmo tempo garantir o desenvolvimento humano e tecnológico.

O imponderável é companheiro frequente da atividade policial militar. O envolvimento em incidentes e/ou emergências que geram situações de crises é uma constância no serviço de polícia ostensiva que também é repleto de riscos. Qualquer patrulhamento, abordagem ou atendimento à população pode passar de uma atividade cotidiana e aparentemente “normal” para um evento crítico que exigirá da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) um comportamento diferenciado, especialmente para atendimento dos diversos órgãos de imprensa.

A Polícia Militar é reconhecida não só pela farda, viaturas, postura diante do atendimento de ocorrências, mas muitas vezes, pela proximidade com o cidadão, através de programas sociais que ela realiza, abrindo suas portas na tentativa de encontrar soluções para os problemas de segurança pública dos quais é responsável.

Para a realização da pesquisa qualitativa, através de documentos e bibliografias, bem como estudos de caso sobre o tema, foi empregado o método científico dedutivo, na primeira abordagem e o indutivo na segunda, partindo do surgimento das assessorias de comunicação na América do Norte até a proposta do Plano de Comunicação para a PMGO, encerrando com situações de crises reais, nas quais houve a participação ativa de policiais militares, dividindo a monografia em dez capítulos.

O primeiro capítulo traz uma noção geral sobre a comunicação nos aspectos empresarial, social e crises de comunicação e resume o papel da PMGO junto à sociedade. No segundo capítulo são abrangidas as histórias das assessorias de comunicação na América do Norte, na PMGO, chegando às expectativas de funcionamento de uma assessoria de comunicação até o que se esperar de um assessor e de um jornalista, isso porque a criação de uma seção dentro da Polícia Militar de Goiás para cuidar da comunicação entre a Corporação, a imprensa e a sociedade foi reflexo de um contexto histórico que exigia aprimoramento profissional, principalmente no que se refere ao desenvolvimento das assessorias de imprensa em nível mundial. De Seção de Relações Públicas passou a ser Assessoria de Comunicação Social, ou 5ª Seção do Estado Maior Geral ou ainda PM/5, que tem por objetivos, entre outros, o bom relacionamento com a mídia e a aproximação da sociedade.

Nos capítulos três, quatro e oito será apresentado o funcionamento da PM/5, de que maneira esta pode influenciar na padronização e/ou uniformização dos discursos

dos policiais militares, bem como mostrar a importância da existência de uma Assessoria de Comunicação em um órgão público como a Polícia Militar de Goiás, principalmente no que tange à administração e gerenciamento de crises que envolvem a instituição, bem como a busca pela construção de uma imagem positiva e a superação da imagem cultivada na sociedade que até nos dias atuais liga a Polícia Militar à ditadura militar ou a ações individuais desastrosas, e a necessidade da designação de um porta-voz para falar em nome da corporação em determinadas circunstâncias são alguns dos objetivos desta pesquisa.

No capítulo cinco a ênfase está na diferenciação entre incidente, emergência e crise e o enfoque dado pela assessoria de comunicação da PMGO durante eventos críticos, prosseguindo o assunto no sexto capítulo com a doutrina de gerenciamento de crises e o comitê de crises.

Com base no geral parte-se para o específico que é o Plano de Comunicação como estratégia organizacional, que consta no capítulo oitavo e depois para a proposta de Plano de Comunicação para a PMGO. Assim, é importante estabelecer parâmetros para nortear a atuação de cada interveniente, criando um plano de “comunicação para atendimento de situações de crise” ou um Plano de Comunicação e Administração de Crises capaz de orientar todas as ações e procedimentos a serem adotados pela Polícia Militar, abrangendo desde o policial que realiza o primeiro atendimento até o comando da Corporação. Pois, a função de administrar ou gerenciar crises não é apenas dos policiais formados como negociadores e nem da Comissão de Gerenciamento de Crises da Secretaria de Segurança Pública e Justiça, é de todos os policiais, que devem saber atuar dentro do limite de sua competência. Todo Policial Militar que se comunica com o público externo representa naquele momento toda a Instituição.

Verificou-se durante o estudo que a Polícia Militar de Goiás perdeu sua identidade corporativa ao longo dos últimos vinte e cinco anos. Isto ocorreu principalmente devido ao público interno não conhecer a missão, os valores e a visão da PMGO, a globalização da comunicação, mudança da logomarca, das cores das viaturas, o excesso de tipos de fardamento, ao fato da Gloriosa passar por um período de transição e adaptação ao Estado Democrático de Direito que teve início com a promulgação da Constituição de 1988, aliado ao novo modelo de gestão estatal denominada “gerencial”.

A perda da identidade corporativa também ocorreu com vários outros órgãos e empresas nesse mesmo período, ainda que por motivos diferentes. Com fulcro nesta constatação propusemos um modelo bastante utilizado na atualidade de reconstrução da

identidade corporativa, tendo como principal escopo obter uma imagem corporativa forte e, a partir daí, almejar uma reputação. Para tanto, entende-se como fundamental que esse processo seja coordenado pela PM/5 através de uma das partes que compõe o Plano de Comunicação.

Praticamente todo órgão ou empresa de médio e grande porte possui um plano de comunicação. Um dos objetivos do Plano de Comunicação para PMGO é inculpir em todos os públicos que em qualquer forma de comunicação deve ser enaltecido o sentimento de dedicação e dever da Polícia Militar de Goiás para com a sociedade (responsabilidade social), como predicados inalienáveis e inatingíveis em relação a ações individuais desvirtuadas da doutrina preconizada pelo Procedimento Operacional Padrão (POP) ou da nossa cultura corporativa, devendo ficar claro a diferença da identidade corporativa das ações das pessoas que a compõem. Neste sentido estabelece (KUNSCH, 2003) “responsabilidade social pode ser definida como obrigação de determinada organização para com a sociedade, em busca do bem comum [...]”.

O último capítulo deste trabalho científico foi destinado a estudo de casos de ocorrências de crises de comunicação envolvendo a Polícia Militar Goiana, tendo como intuito principal criar um instrumento para orientar o policial militar no exercício de suas funções, sejam elas administrativas ou na atividade-fim, de como prevenir ou detectar a ocorrência desses momentos críticos, pois o exercício da comunicação pressupõe a existência de ruídos e estes podem ser a causa da ocorrência de eventos críticos, porém quando bem administrados ou previstos serão passíveis de se transformar em oportunidades e forças.

1 COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação consiste na transmissão de mensagem entre um emissor e um receptor que a decifra transformando num sistema de sinais e/ou signos definidos que podem ser sons, figuras, gestos ou um idioma natural, como por exemplo, o grego. Existem outras imagens e outros códigos que possuem significado, tais como a Bandeira Nacional placas de trânsito, etc. A mensagem deve ser transmitida ao destinatário através de um canal de comunicação (internet, telefone, televisão, etc.).

Este processo possui os seguintes elementos: emissor, receptor, sistema de sinais ou código e canal de comunicação. A comunicação verbal pode ser falada ou escrita e foi desenvolvida e aprimorada pelo homem constituindo uma forma de comunicação exclusiva da humanidade que tornou-se a principal ferramenta do convívio em sociedade. Outra forma de comunicação desenvolvida pelo homem é a corporal, os gestos, imagens, que é denominada de comunicação não verbal.

A etimologia da palavra comunicação deriva do latim *communicare*, que significa “dividir algo, transformar algo comum, compartilhar”. Logo, a comunicação é própria dos seres vivos que se relacionam em grupos, em especial o homem. Foi com o advento da comunicação que o homem passou a controlar tudo a sua volta através da coleta de informações e seu partilhamento com as demais pessoas. A comunicação foi e é a principal ferramenta de aproximação, de integração, de conhecimento, de avanço e principalmente de poder entre os seres humanos.

1.1 Comunicação Empresarial ou Corporativa

É uma das áreas estratégicas de planejamento dentro do contexto de uma organização. Uma boa estratégia de comunicação empresarial contribui para uma corporação ser bem sucedida.

Hoje, a comunicação empresarial encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar, preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, p. 08).

Nos dias atuais, a Comunicação Empresarial busca aproveitar as novas tecnologias e novas tendências servindo de conexão entre a organização e seus públicos. Dentro deste contexto, a comunicação social é uma ferramenta fundamental para o cumprimento da missão Institucional.

1.2 Comunicação Social

Consiste em sistemas de transmissão de mensagens para os públicos de uma Instituição. Esse conceito abrange os seguintes ramos da comunicação: a teoria da informação, comunicação interpessoal, internet, marketing, publicidade, propaganda, relações públicas, análise do discurso, telecomunicações e Jornalismo.

Na segunda metade da década de 1980, uma experiência marcou profundamente a Comunicação Empresarial brasileira: a “abertura das portas” da Rhodia, com a elaboração de sua Política de Comunicação Social. Foi também o primeiro caso bem-sucedido de transparência e de compromisso aplicados ao exercício da Comunicação Empresarial em nosso país (BUENO, 2003, p. 08).

Quando voltada para o público interno colabora dentre outras funções com a construção da identidade corporativa e, quando voltada para todos públicos na construção da imagem corporativa.

1.3 Crise de Comunicação

Outro elemento presente no processo comunicativo é o ruído ou barreira, caracterizado por tudo aquilo que afeta o canal, atrapalhando a perfeita captação da mensagem, causando conflito e/ou crise. No mundo corporativo a comunicação foi dividida em diversos ramos com o objetivo de alcançar os diversos públicos e eliminar os ruídos ou barreiras.

Barreiras na comunicação – as quatro classes de barreiras mais gerais no âmbito organizacional: 1) Barreiras pessoais – as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações; 2) Barreiras administrativas/burocráticas – decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações; 3) Excesso de informações – a sobrecarga de informações de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, tudo isso causa uma saturação no receptor. A falta de seleção e de prioridades acaba confundindo o público em vez de propiciar uma comunicação eficaz; 4) Comunicações incompletas e parciais – são encontradas nas informações fragmentadas, distorcidas ou sujeitas a dúvidas, nas informações não transmitidas ou sonegadas, etc. (FÍGARO, 2005, p.75 e p. 76).

Em toda grande organização, como é o caso da PMGO, existe a necessidade de se planejar a comunicação de forma integrada buscando eliminar os ruídos, por conseguinte prevenir conflitos e/ou crises. Outro importante objetivo de um plano de comunicação integrada é evitar a manipulação ou a divulgação parcial das informações, principalmente pelas grandes mídias.

1.4 A comunicação da Polícia Militar e a sociedade

As instituições hoje têm que ser abertas e transparentes, precisam conquistar o consumidor através de um sistema de comunicação claro, integrado e objetivo, tendo em vista os públicos estratégicos (presidentes de entidades de classe, políticos, presidentes de associações de bairros, entre outros). Os comandantes, sejam de unidades administrativas ou operacionais, têm que questionar a visão estática em que alguns policiais militares ainda vivem e agir dentro de uma perspectiva dinâmica, procurando identificar, a partir de acontecimentos e de seus comportamentos, os públicos estratégicos, pois os “clientes” querem respeito e satisfação plena de segurança e principalmente serem bem atendidos por aqueles cujas funções estão ligadas à melhoria da qualidade social de vida.

Por estes motivos a comunicação tem papel preponderante no crescimento de qualquer instituição. Para isto é necessário que o público interno seja um agente transformador e parceiro da sociedade.

As organizações modernas, comprometidas com a cidadania, devem, em seu ambiente interno, cultivar o espírito crítico, ampliando a base que dá sustento ao processo de tomada de decisões. Esta postura oxigena as relações interpessoais, enraíza responsabilidades e convoca as pessoas a se aglutinarem em torno de problemas e soluções comuns. (BUENO, 2003, p. 123)

Para que a Polícia Militar tenha uma visibilidade positiva diante do público externo é necessário que o público interno (policiais militares efetivos e temporários, civis que prestam serviço nas unidades) seja conscientizado de que é agente importante no processo de comunicação, como gestor e facilitador, que sem ele a instituição não conseguirá cumprir sua missão de manter a ordem pública e atingir suas metas, nem tampouco realizar efetivamente o policiamento ostensivo. O público interno deve agregar valor e ajudar a instituição a posicionar-se perante a sociedade e a opinião pública de forma positiva e relevante.

Neste contexto é que Brum (1994) enfatiza a importância das relações interpessoais, afirmando que é a alma da empresa e devem ser levadas em consideração quando ela está em busca da qualidade total. Afinal, o modo com que as pessoas aprendem, cooperam, inovam e progridem depende basicamente de seus relacionamentos, sejam pessoais ou profissionais, e estes também dependem da visão que a sociedade tem da organização.

2 IDENTIDADE, CULTURA, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Conforme esclarece Farias (2011), identidade, imagem e reputação são questões ligadas entre si. Essa ligação é tão profunda que para fins de estudo é necessário a individualização de cada um. Juntos, esses conceitos e questões formam uma concepção completa. Todavia, associar estes conceitos começa pela própria ordem de complementação uma da outra, ou seja, sem identidade não há imagem, e sem imagem não existe reputação.

2.1 Identidade Corporativa

A identidade corresponde à determinada lógica coerente de funcionamento fundada na ação coletiva das pessoas em uma empresa e que a distingue de outras. [...] Gerir a identidade é progredir nessa via comunitária, situação que implica tensão entre uma realidade e um ideal, uma vontade utilizando um potencial, porém voltada para o futuro (DUARTE apud STRATEGOR, 2003, p. 191).

Para analisar a identidade de qualquer empresa, ou no caso da Polícia Militar de Goiás, uma instituição com mais de 154 anos de existência, é necessário partirmos da premissa de que ela é formada por pessoas (público interno) e que estas possuem suas identidades individuais que somadas formam a corporação.

De acordo com Almeida (1994), o conceito de identidade organizacional projetada inclui a identidade corporativa, considerada como a tradução visual do que é a organização, mas também incorpora todo o discurso da alta gerência, sobre o que é a organização. Esse discurso pode ser expresso através de folhetos institucionais, CD-ROM, homepage, jornais e/ou revistas internos, palestras, intranet, matérias veiculadas na imprensa, anúncios, campanhas promocionais e institucionais, dentre os vários meios e ações de comunicação adotada pela organização como forma de se posicionar interna e externamente. A partir dessa definição, é possível notar a grande influência da formação ideológica da alta gerência na construção da identidade projetada, através do uso de diferentes mecanismos de comunicação.

É neste sentido que Farias (2011, p. 89) afirma que “a identidade começa pelas referências que o indivíduo tem com o mundo em que vive – sua origem, de sua família e de seus ancestrais”.

Na formação da identidade corporativa é que entra a comunicação institucional e de relacionamentos, o que conseqüentemente cria a cultura organizacional,

que deve ser clara para o público interno e externo. Jorge Duarte (2003, p. 172) confirma a assertiva de que a comunicação é a chave para a formação da identidade:

Identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos internos e externos. Além do que ela é e faz, a identidade corporativa se origina de três níveis de comunicação: o que a organização diz, o que ela realmente faz e o que dizem e acham dela seus públicos.

A identidade reflete a cultura da organização e é construída com base em sua história, seus valores, qualidade de seus produtos e serviços, seu atendimento, sua aparência e seus pontos de atuação positivos e negativos. E a Polícia Militar de Goiás tem uma história de evolução na prestação de serviços, buscando uma melhor qualificação profissional do policial militar, construindo e instalando quartéis e unidades policiais nas diversas regiões do Estado de Goiás, especializando seus integrantes em diversas áreas, implementando o policiamento ostensivo, evoluindo o antigo modelo de tempo resposta ao agregar novos procedimentos proativos, formatando um modelo novo e único de policiamento comunitário iniciado em 2011.

Porém, mesmo com investimentos em logística e em pessoal, tais como, armamentos, equipamentos e em casos específicos na formação especializada de alguns policiais, quando tratamos da identidade da PMGO entramos em “crise”, pois não está claro para os militares: qual a missão, a visão e os valores da corporação.

A identidade corporativa pode ser traduzida e percebida de várias formas: na logomarca, nas suas comunicações (interna e externa), na gestão do público interno, na prestação do serviço, no tratamento que dá ao cidadão, nas apresentações de seus profissionais, na sua farda, no seu material impresso, no seu nome, etc. Todas essas manifestações contribuem para a construção da imagem corporativa.

2.1.1 Identidade da PMGO

Definir a identidade corporativa da PMGO é uma tarefa muito difícil, principalmente porque o alto escalão possui uma visão parcial da Corporação (idealizada), tende a querer enfatizar apenas o melhor da empresa, desprezando os aspectos que não julgam adequados, apesar de existentes. O conjunto de atributos que tornam a Instituição especial e única define sua identidade corporativa. Esses atributos são classificados em *essenciais* e *acidentais*.

2.1.1.1 Atributos essenciais da identidade corporativa da PMGO

Alguns aspectos importantes, conforme a doutrina, são atributos essenciais que não têm sido observados e, em contrapartida, contribuíram para a perda da identidade corporativa da PMGO. Podem ser considerados como sugestões para análise e investimento na reconstrução da identidade corporativa da PMGO:

Como vimos, a história de uma instituição é um atributo essencial na construção de sua identidade. Na sesquicentenária é notória a perda desta história, principalmente ao se desfazer de antigas instalações, como o CFAP, e agora recentemente do 1º BPM, Centro de Instrução de Senador Canedo etc., logo, essa política está na contramão do fortalecimento da identidade corporativa;

A PM/5 deve adotar e utilizar o método GIIC – GESTÃO INTEGRADA DA IDENTIDADE CORPORATIVA - que foi criado justamente para ajudar a empresa no seu processo de autoconhecimento e descoberta dos seus atributos essenciais. É um método concebido para auxiliar a empresa a distribuir suas peças de forma coerente e harmoniosa, alinhadas com os atributos essenciais da sua identidade. Nesse método, todos na empresa devem participar da definição da identidade corporativa através de workshop (www.ligiafascioni.com.br);

Uma vez definidos os atributos essenciais, estes servirão de referência para a PM/5 em todas as ações e comunicações da Corporação. A PM/5 deverá ainda investir no processo de comunicação institucional e de relacionamentos, ambos com visão estratégica para refazer os conceitos de missão, visão e valores da PMGO;

Divulgação maciça dos novos conceitos de missão, visão e valores da corporação que devem estar escritos em todos os quartéis de Goiás, no site, em toda forma de comunicação interna esclarecendo não só quais são, mas como a PMGO busca realizá-los cotidianamente e que possam servir de orgulho a todos os seus integrantes. Também devem ser motivo de investimento em propaganda e marketing interno;

Investir e agregar às funções da PM/1 e P/1 dos CRPM's e Unidade Policial Militar como seções especializadas na gestão de pessoas, com visão estratégica para reposicionar as pessoas frente aos novos conceitos de missão, valores e objetivos institucionais, ressaltando que a identidade corporativa é definida pelo ponto de vista de todos os seus integrantes;

No nível de Comando Geral e Estado Maior, combater fatores que enfraquecem a identidade corporativa, tais como: a falta de autonomia financeira, administrativa, a forma de promoção dos oficiais, a divisão entre administração e operacional, a divisão entre Capital, interior e entorno, a existência de várias escalas

(umas com carga horária privilegiada), o inchaço das assessorias PM priorizando a quantidade e não qualidade, etc., todos esses fatores fazem parecer que existem várias “polícias”, principalmente para nosso público interno, ressaltando que a identidade corporativa é definida pelo ponto de vista de todos os seus integrantes;

Definição de uma postura com a imprensa que não admita que erros e ações individuais reflitam o pensamento e a doutrina da Corporação, devendo-se exigir reparação imediata. Deve ficar clara a diferença da identidade e ações corporativa da identidade e ações das pessoas que a compõe;

Paralelamente é preciso criar mecanismos que divulguem, da forma mais rápida possível, respeitando os princípios legais, as punições aplicadas a desvios de conduta e ações que contrariem nossa doutrina, ainda que administrativamente e o seu encaminhamento, quando cabível, para análise judicial, deixando claro mais uma vez a diferença entre a identidade corporativa e a identidade das pessoas que compõe a PMGO, respeitando ainda a imagem do punido. Isso deixará claro que a Corporação não coaduna e não reforça ações fora da doutrina (POP), mas preserva a imagem dos seus integrantes;

Preservar sempre a imagem dos seus integrantes, independente da gravidade do fato, todavia, deixar claro que os valores da PMGO se contrapõem a tudo de errado e antiético.

2.1.1.2 Atributos acidentais da PMGO

Por outro lado, os atributos acidentais contribuem para a descrição da empresa. Apesar de não definir a sua substância, contribuem em segundo plano para formação da sua identidade corporativa. Em uma pessoa os atributos acidentais são a cor da pele, dos cabelos ou acessórios que ela está usando. Ajudam a descrevê-la, mas não definem o seu ser. São exemplos de atributos acidentais que contribuem para a perda da identidade da PMGO, mesmo que secundariamente:

É público e notório o quanto a “aparência” da Polícia Militar de Goiás muda em virtude das mudanças de discursos da alta gerência e, através do efeito cascata, até a indumentária dos cães do Batalhão de Choque será alterada daqui uns dias. O conflito maior na preservação da identidade corporativa da PMGO está nas constantes alterações das Leis, Decretos, Portarias, em especial nestas últimas. Como uma

corporação de mais de 12.000 (doze) mil homens consegue manter uma identidade forte sem a cabeça saber em que ponto quer chegar?

Um exemplo claro do pensamento volúvel de alguns dirigentes e do determinismo político nas tomadas de decisão dentro da sesquicentenária Polícia Militar de Goiás está nas mudanças das logomarcas; nas pinturas das viaturas; nas cores e cortes dos fardamentos e principalmente na variedade de estampas desses uniformes. A sociedade já não está reconhecendo quem é policial militar, acreditam que a ROTAM é outra polícia; que o Batalhão Ambiental é do Exército; que policiais da administração são dos Colégios Militares. Exemplos que evidenciam a despreocupação com a identidade da corporação que está sujeita a mudanças de acordo com as interferências políticas, não levando em consideração os seus valores e tradições, refletindo negativamente no conceito que o público interno tem da instituição.

2.1.1.3 Identidade visual da PMGO

Identidade visual é o conjunto de características explícitas que representa visualmente, e de forma sistematizada, uma instituição ou serviço. Esse conjunto de características costuma ter como fundamento o logotipo capaz de representar a assinatura institucional e a reprodução da sua logo, que pode ser com ou sem slogan. No caso da PMGO é importante que a marca contenha um slogan que faça referência à preservação de vidas e proteção de direitos e garantias, aliado à preocupação com o social e o meio ambiente, refletindo principalmente os valores da Corporação.

É imprescindível sustentar uma utilização padronizada em todo o material institucional previsto pela PMGO: viaturas, papel timbrado, fardamento e até nas cores dos quartéis, devendo prever situações que sua utilização deve ser evitada.

Portanto, conforme Farias (2011, p. 97) “o processo correto de formação da imagem e reputação começa sempre com a identidade corporativa baseada nos princípios e valores da organização e a criação de um conceito prévio para ela”.

2.2 Cultura Corporativa

A cultura corporativa é um conjunto de características que definem a atividade fim de uma Corporação. Trata-se de atitudes dos funcionários, normas (políticas e procedimentos), ritos e rituais. A cultura corporativa está ligada às

características encontradas na sociedade circundante, mas também possui algumas características, tais como um sistema de hierarquia, que são únicos. Ele pode ser negativo, neutro ou positivo. Apesar de algumas instituições retratarem a cultura corporativa como estática, na maioria dos casos, ela muda com o decorrer do tempo.

No caso da PMGO, a cultura corporativa está em franca mudança, seja pela exigência de curso superior para seus quadros, seja pelo perfil profissiográfico desses neófitos que muitas vezes usam a Gloriosa como trampolim para outros cargos, seja por fim em razão da perda da identidade corporativa. A atitude das pessoas dentro de uma Instituição é talvez o elemento mais fundamental da cultura corporativa. Todos têm que se sentir no mesmo plano quando o assunto é a missão, a visão e os valores institucionais.

Há necessidade da definição de padrões em termos de políticas e procedimentos que definem como a PMGO irá operar. Isto inclui cada Unidade Policial Militar. Seções ou funções diferentes se relacionam entre si no processo de prestação da atividade fim, a linha de comunicação estabelecida entre a administração e a operacionalidade, e as regras que regem as condutas consideradas aceitáveis. Geralmente inclui alguns ritos ou rituais. Exemplos são dispensas do serviço, nomeação de um policial destaque do mês, etc. Estes ritos proporcionam aos integrantes da Corporação algum sentimento de identidade coletiva. Eles não são sempre uma parte da política formal, mas tornam-se rotina devido à aceitação geral.

2.3 Imagem Institucional

Durante um Seminário de Comunicação do Banco do Brasil, Halliday (2001, p. 58) afirmou que a imagem é uma coisa que se constrói e não pertence à instituição, mas é produto da imaginação consciente ou inconsciente de quem pensa sobre ela. Quem constrói a imagem da PM é o indivíduo, como pessoa, como parte de um grupo; mesmo que não corresponda à verdade, ela é o produto de um composto de fatos e interpretações, influenciado por uma série de fatores emocionais, econômicos e sociais.

A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações. (DUARTE, 2003, p. 170).

Evidencia-se com isso que, para mudar a imagem que a Polícia Militar possui é necessário fortalecer em princípio os valores existentes na instituição para que o público interno saiba transmitir o que é positivo, pois a sociedade critica a imagem da organização como um todo e não a atitude e o comportamento de seus integrantes em si. Portanto, essa imagem é construída passo a passo, ao longo do tempo. E será positiva através da ação cidadã, pela excelência da prestação da atividade fim, pelo respeito às pessoas que dela fazem parte, aos cidadãos, pelo caráter inovador de seus produtos, pela sua postura ética e transparente, levando à credibilidade e ao reconhecimento por parte da sociedade.

As imagens são passíveis tanto de solidificação como de modificação. As ações da empresa são os elementos que contribuem para solidificar ou modificar a imagem que os outros possuem a seu respeito. O Policiamento Comunitário é uma forma de transformar impressões, pois aproxima a polícia da sociedade, fazendo com que essa se torne uma parceira e também responsável pelas ações de segurança em sua região. Outra maneira de modificação da imagem da PMGO são os programas sociais e ambientais, por exemplo, o Programa de Resistência às Drogas e a Violência – PROERD, através do qual a polícia realiza um trabalho de prevenção primária; social porque abrange crianças e adolescentes de várias classes e econômico porque reduz os índices de violência em e entre as faixas etárias que o programa abrange.

Para Duarte (2003, p.171 apud Joan, 2001, p.58), a percepção da imagem corporativa pode ser resultante de efeitos de razões diversas, ou seja: “[...] percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e vivências dos indivíduos, que de um modo ou outro – direta ou indiretamente – são associadas entre si (o que gera o significado da imagem) e com a empresa, que é seu elemento indutor e capitalizador”.

Se a PMGO ignorar a sua imagem pode encontrar uma variedade de problemas. No caso da Polícia Militar de Goiás falta desenvolver e conservar relações positivas, não podendo se limitar unicamente a interagir com os cidadãos, mas também a interação permanente com o público interno, mídias, em especial a internet, outros órgãos, em especial o Ministério Público e o Judiciário que têm um impacto direto e indireto sobre a opinião pública.

Independente do tamanho da nossa Instituição é importante que nossos comandantes reconheçam a importância de criar e manter uma imagem forte, e que os demais integrantes também estejam a par disso. A credibilidade, transparência e a confiança nas ações da PMGO com foco na reputação da imagem organizacional a ser

construída a longo prazo, a franqueza e a vontade de dar a todos os policiais o direito de saber, contribui bastante com a boa construção da imagem.

2.3.1 Uma imagem vale muitas palavras

As palavras têm poder para fazer definições, conceitos e abranger todo o contexto de qualquer instituição, porém quando são usadas imagens o número de palavras pode ser reduzido e os significados abrangidos quase que em sua totalidade.

As mudanças e transformações na imagem da Polícia Militar de Goiás em cada troca de governo e comando são visíveis quando temos criações de uniformes, mudanças de cores de fardamento e viaturas, e até mesmo nas interferências dos governantes nas formas e exigências das promoções de oficiais e praças.

Os exemplos dessas ingerências podem ser facilmente notados nas imagens das fardas: Choque; ROTAM; Operacional (4º Uniforme); Ambiental; Administrativo (3º Uniforme); Saúde; CORE (Companhia de Recobrimento) e Grupo de Rádio Patrulhamento Aéreo (GRAER).

Choque ROTAM Operacional Ambiental Administrativo Saúde



CORE

GRAER



Abaixo a ROTAM em suas diversas fases. Na primeira quando a tropa de ROTAM foi dissolvida e as viaturas passaram a ter as mesmas cores dos veículos convencionais e a segunda representa a verdadeira identidade da ROTAM, que na cor preta muitas vezes é tida como outra polícia, que não é a militar.



Viaturas de área e as mudanças de cores durante o período de 2007 a 2010, e de 2011 a 2014, se não houver alguma alteração até o próximo ano.



2.3.2 Crises de Imagem e Comunicação

Cahen (1990, p. 23) focaliza a importância da comunicação interna:

Comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa que tem por objetivo: criar (onde ainda não existir ou for neutra), manter (onde já existir), ou ainda, mudar para favorável (onde for negativa) a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Deste ponto de vista é que se faz necessário que a Polícia Militar de Goiás tenha uma Assessoria de Comunicação Social que se preocupe em primeiro lugar com a gestão dos policiais militares, com as informações que dizem respeito a eles, bem como aquelas que os envolvem, para assim dar o primeiro passo na prevenção de crises institucionais, bem como aquelas que não têm policiais no centro, mas que para serem solucionadas dependem da atuação da PM.

Antes de comunicar qualquer informação para o público externo, transmita a notícia para o público interno. Os funcionários são os primeiros agentes na formação da imagem empresarial, pois estão na linha de frente. Fale sempre com os funcionários em primeiro lugar, utilizando os canais disponíveis de comunicação interna (BANCO DO BRASIL, 2001, p. 35).

Para ter uma comunicação eficiente e eficaz a Polícia Militar Goiana investiu na criação do portal da PMGO, ferramenta de informação, divulgação de notícias e ocorrências policiais, além de ser um canal aberto para críticas e sugestões, o que facilitou o contato direto do policial militar com vários segmentos da corporação, estreitando relacionamentos e ajudando no gerenciamento de “crises”.

Do ponto de vista da comunicação alguns acontecimentos ou notícias podem ser tão impactantes a ponto de desgastar a imagem de uma organização e transformar-se em crise. Lopes (2000, p. 67) assegura que “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade” tem potencial para detonar uma crise. Para Mitroff (2000, p. 33), uma crise é algo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização”. Dependendo da dimensão, uma matéria explosiva pode desencadear um processo desgastante de divulgação e exposição, que acaba por comprometer os negócios e realmente ameaçar estruturas corporativas sólidas e tradicionais. Os especialistas em administração de crise são unânimes quando dizem que nenhuma empresa está totalmente preparada para as adversidades, mas que todos podem constituir mecanismos para amenizá-las e ser capaz de estabelecer diretrizes para esses momentos (DUARTE, 2003, apud DAMANTE, 2001, p. 18).

A imagem, como sendo um conceito formado da mente das pessoas, faz com que as instituições tenham a obrigação de serem sérias, responsáveis, transparentes, seguras e éticas em suas atividades, e quando a referência é a mídia, tudo tem que ser o

mais sistemático possível para amenizar problemas e crises. Como se não bastasse o fato negativo, as empresas têm que administrar o que se torna mais importante nesse momento de tensão: a versão da mídia, que poderá causar desgastes devastadores na imagem da empresa.

Ressalta-se que, por muitas vezes, nos momentos mais difíceis e tumultuados de uma instituição, ou mesmo em pequenos incidentes como um disparo de arma de fogo acidental dentro de um quartel, chega ao conhecimento da imprensa antes do chefe imediato do policial ficar sabendo do ocorrido. Por esse motivo é que os policiais têm de estar preparados para darem respostas de forma ágil, antes que aconteçam desdobramentos e surjam versões não oficiais sobre o ocorrido.

[...], nas situações graves de crise, principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão, quem deve assumir o comando da dinâmica das informações não é a mídia, mas a empresa. Se a mídia tomou a iniciativa, será muito difícil reverter. [...] não basta responder: exige-se resposta suficiente, direta, sincera, convincente, facilitadora do trabalho do repórter (DUARTE 2003, p. 368).

Geralmente, as crises internas estão ligadas às ações isoladas de funcionários e de atividades ligadas ao público interno, enquanto as externas estão ligadas à imagem da empresa. Exemplos de crises internas: diárias não pagas por serviços prestados em horário de folga; salários defasados; viagens para se trabalhar extra remunerado, cujo valor pecuniário só vai para a conta do policial militar meses depois da realização do serviço. Todas refletindo no ambiente externo.

De acordo com Duarte (2003, p. 365):

[...] administrar a comunicação de crises [...]. Consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, todos os seus públicos (interno e externo), com vista em evitar estragos ainda maiores a sua imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise. [...], a administração de crise trabalha para minimizar o estrago na reputação da empresa.

Quando trabalhamos a imagem corporativa estamos expondo a própria Corporação e é necessário avaliar até qual grau de exposição vamos trabalhar a imagem, avaliando-se consequências.

2.4 Reputação

A reputação de uma instituição ou organização nada mais é do que o conhecimento, a percepção e as associações que as pessoas fazem com relação à

empresa. A reputação é formada pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da empresa e suas ações e os valores e interesses de seus públicos.

Devido à veiculação de várias notícias negativas quanto à atuação policial ou mesmo envolvendo militares estaduais de Goiás, como a Operação Sexto Mandamento e a Operação Monte Carlo, ambas da Polícia Federal, a reputação de toda a PM Goiana ficou comprometida. Porém, existem os meios de se amenizar o desgaste, conforme afirma Bueno (1984, p. 126): “Uma empresa que cultiva a cultura da responsabilidade está legitimada a punir aqueles que dela se desviam, como é o caso [...] dos que maculam, voluntariamente, a reputação da empresa”. Ele também fala do aumento de notícias falsas ou mascaradas após a massificação da internet e das redes sociais, que podem levar instituições a perderem instantaneamente a credibilidade e terem suas reputações manchadas por causa de informações infundadas.

[...] os resultados e a reputação da empresa podem ser arranhados com mais facilidade do que na era “**antes da Internet**”, pois a velocidade com que a comunicação se estabelece agora provoca impactos instantâneos, enquanto acarreta a diminuição do tempo para a checagem das informações. Inúmeras “barrigas”, ou seja, notícias falsas, no conceito jornalístico, têm sido publicadas na mídia, pois os jornalistas não verificaram, com atenção, a procedência das informações disponibilizadas na Internet.

Não são ao as notícias disponibilizadas nos grandes veículos ou na rede que influenciam a opinião pública, mas porque há “múltiplas opiniões públicas” (BUENO, 1984, p. 73).

É importante salientar que a imagem de uma instituição sempre existirá independentemente de haver ou não uma reputação referente a ela, pois reputação é um conceito de valor que pode estar ou não associado a uma imagem. Existem empresas que têm imagem representada na sociedade, mas não têm nenhum tipo de reputação associada a ela.

A reputação corporativa da PMGO tem a ver como seu público interno e externo a visualizam. O primeiro no que tange à satisfação de servir em suas fileiras. O segundo pela confiabilidade e credibilidade da sua prestação de serviço. Para o sucesso de uma marca ou empresa é fundamental reconhecer que a reputação corporativa, antes de ser um aspecto auxiliar ou até mesmo estética, representa na realidade um poderoso diferencial qualitativo.

3 AS ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO E O CONTEXTO HISTÓRICO

A história do surgimento das assessorias de comunicação em todo o mundo sofreu influências sociais, econômicas e políticas. Do ponto de vista de Jorge Duarte e Wilson da Costa Bueno, a evolução das Relações Públicas até chegar à atual formatação das Assessorias de Comunicação passou pelos processos de globalização, informatização e principalmente as transformações das relações humanas.

Globalizaram-se os processos, as emoções e, sobretudo, os fluxos e circuitos de informação. O jornalismo tornou-se, pois, espaço público de socialização dos discursos particulares, para os confrontos da atualidade, em todos os campos da atividade humana, as relações com a imprensa passaram a constituir preocupação prioritária na estratégia das instituições, para as interações com a sociedade (DUARTE, 2003, p. 24).

Na última década a Comunicação Empresarial se estrutura para usufruir das tendencialidades das novas tecnologias, respaldar-se em bancos de dados inteligentes, explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades, e a sociedade. Nesse novo cenário, passa a integrar o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e sua filosofia ao chamado “capital intelectual” das organizações (BUENO, 2003, p. 8).

Ivy Lee, jornalista americano, em 1906 inventou a atividade especializada a que hoje chamamos de assessoria de imprensa ou assessoria de comunicação. Ele é considerado o fundador das relações públicas, berço da assessoria de imprensa, após um bem-sucedido projeto profissional de relações com a imprensa a serviço de um cliente poderoso (John Rockefeller), acusado de monopólio, à época o homem mais impopular de negócios dos Estados Unidos. Ivy Lee conseguiu tornar Rockefeller de vilão para venerado pela opinião pública.

O jornalista Ivy Lee percebeu um excelente negócio, o de prestar assessoria que auxiliasse os empresários a corrigir a imagem que deles fazia a opinião pública por meio da divulgação de informações corretas, de interesse e de importância para o público, sobre as empresas, com a imprensa informativa, evitando denúncias. Assim fundou a escola das relações públicas.

A crise de 1929, com todas as consequências projetadas no decênio seguinte, representou na história do próprio jornalismo uma era de inovação, exatamente porque a sociedade norte-americana, já com um nível avançado de organização democrática, exigia ser informada, não apenas para saber, mas também para compreender o que estava acontecendo.

A importância e a influência das relações públicas cresceram vertiginosamente nas décadas de 50 e 60, nos Estados Unidos.

As relações públicas cresceram mais rápido nos países que copiaram o modelo norte-americano, entre eles o Brasil. Depois da Segunda Guerra Mundial, e mais acentuadamente após a eleição de Juscelino Kubitschek, para aqui convergiram, com prioridade estratégica, os investimentos das grandes multinacionais – e com as fábricas vieram as relações públicas profissionalizadas e as práticas de assessoria de imprensa, que, disseminadas pelas empresas nacionais e pela administração pública, vulgarizaram a técnica do *press-release* e a eficácia persuasiva dos “favores” e “agrados”.

No Brasil, as Relações Públicas surgem inicialmente voltadas para a administração pública, amparada por decretos-lei que instituíam serviços de informação, divulgação e publicidade de vários órgãos públicos. Em pleno vigor da ditadura de Getúlio Vargas, na década de 40, o objetivo maior era elaborar e utilizar técnicas de persuasão, tendo em vista a perpetuação no poder, o êxito de práticas demagógicas, bem como mera publicidade governamental.

O conceito da profissão no Brasil por não estar atrelada a uma prática democrática e às questões políticas, sociais e econômicas, já não foi utilizada em todo seu potencial; brotam e se disseminam privadas da sua verdadeira eficácia, importância e amplitude.

Muitas vezes as atividades profissionais estavam voltadas para a fabricação de uma imagem favorável, via de regra de forma falaciosa e fraudulenta – de pessoas e instituições, sem possuir uma proposta verdadeira e consistente de diálogo, consenso, negociação e conciliação entre interesses e partes divergentes.

As relações públicas tiveram no Brasil vertiginoso desenvolvimento a partir de 1964. Com as Relações Públicas (RPs), generalizou-se, na iniciativa privada e no serviço público, a prática da assessoria de imprensa.

Em 1968, já desvinculada academicamente da área de Administração e inserida, como carreira e área de estudo, nos cursos de Comunicação, a área de relações públicas conquistou uma regulamentação de enorme abrangência no campo profissional, iniciando, mesmo, faces de colisão com outras profissões, em especial com o jornalismo.

Foi um processo estimulado pela estratégia de propaganda e divulgação do governo militar. Lembremos que, àquela época, a Assessoria Especial de Relações Públicas da Presidência da República (Aerp) ganhou espaço e força de superministério. A então afamada Aerp detinha largo poder sobre verbas e vagas. Coordenava a rede

governamental de divulgação, criando e difundindo “verdades” oficiais, que o ambiente da autocensura e adesismos favorecia.

A Aerp logo se tornou modelo para governos estaduais e municipais, bem como para empresas de grande porte, em particular as estatais.

O modelo foi consolidado, teórica e estrategicamente, no I Seminário de Relações Públicas do Executivo, realizado de 30 de setembro a 5 de outubro de 1965 no Rio de Janeiro.

Na realidade brasileira da Era Médici, época de feroz repressão, o tom do governo era dado por uma propaganda eufórica: *slogans* do tipo “Ame-o ou deixe-o”, a popularização subliminar de um carisma Médici, a publicidade festiva dada a obras faraônicas como a ponte Rio - Niterói e a Transamazônica, o aproveitamento oportunista da vitória na copa de 70, e tantas outras manifestações que intentavam manipular a opinião pública.

O uso intensivo da propaganda política pelo regime militar atuou como vitamina de crescimento nas relações públicas. E nos departamentos de relações públicas expandia-se a atividade de assessoria de imprensa, em um processo que se nutria na euforia de prosperidade do “milagre econômico”, regado pelos dólares da dívida externa.

Em São Paulo, em 1971, os jornalistas Reginaldo Finotti e Alaor José Gomes fundaram a Unipress, com uma proposta nova de assessoria de imprensa, atuando, sobretudo, como alimentadora de pautas. Com técnica simples e lúcida.

Em 1973, dois anos depois da criação da Unipress, surgiria no mercado a Mecânica de Comunicação Ltda., fundada por Ênio Campói, outro jornalista saído da indústria automobilística e que também acreditava na possibilidade de uma concepção jornalística de assessoria de imprensa.

Foi na década de 70 que surgiu na Polícia Militar de Goiás a PM/5 ou Seção de Relações Públicas.

O Brasil começou a implementar, em 1980, a ruptura entre a assessoria de imprensa e suas raízes de relações públicas, criando e consolidando uma experiência de imprensa jornalística única no mundo.

Na década de 90, o conceito de Comunicação Empresarial passou a ser estratégica para as organizações, que significa que se vinculava estritamente aos negócios, passando, também, a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere. Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento

da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse. Esta mudança acarretou um novo perfil para a área, demandando planejamento, recursos, tecnologias e profissionais capacitados para exercê-la.

A ocupação jornalística do segmento profissional da assessoria de imprensa tornou-se um movimento irreversível, a ponto de, em 1995, o Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo revelar que cerca de um terço dos jornalistas profissionais com carteira assinada trabalhava fora das redações.

No novo cenário da informação, a instantaneidade e a abrangência ilimitada da difusão eliminaram os intervalos de tempo entre o momento da materialização dos fatos e sua divulgação em forma de notícia, que se tornou produto abundante nas relações humanas globalizadas. Porque hoje noticiar é a forma mais eficaz de interferir no mundo. As fontes deixaram de ser pessoas que detinham ou retinham informações. Passaram a ser instituições produtoras ostensivas dos conteúdos da atualidade – fatos, falas, saberes, produtos e serviços com atributos de notícia.

Assessoria de imprensa pode ser considerada uma das principais frentes de atuação no mercado da comunicação empresarial no Brasil, da mesma forma que a área de eventos pode ser vista como uma das principais portas para outros serviços no campo da comunicação. Ela é uma das ferramentas essenciais nas mediações das organizações com o grande público, a opinião pública e a sociedade, via mídia impressa, eletrônica e internet. Seu processo e sua aplicação se dão por meio de estratégias, técnicas e instrumentos pensados e planejados com vistas na eficácia.

Alucinada pela intermediação da mídia, a população vê um mundo diferente da realidade, ou apenas pequena partes dela: as partes escolhidas de um mundo produzido pelas mãos dos jornalistas, sobre o teclado do computador ou o foco da câmera. [...] assessorias de imprensa, [...], assumiram forte papel nos fluxos de comunicação envolvendo mídia e sociedade. E elas cresceram porque são necessárias, como formas de mostrar uma realidade que a mídia não consegue ver sozinha (DUARTE, 2003, p. 20).

Mesmo assim, devemos reconhecer que as relações entre instituições e imprensa decorrem em interfaces conflitantes. Existe um natural confronto de perspectivas que a tradição e a cultura do jornalismo reforçam. De um lado estão os jornalistas e seu obrigatório vínculo ao interesse público; do outro, as instituições, em ações determinadas pela prioridade de alguns interesses, sejam eles do governo ou de algum segmento organizado da instituição ou mesmo do alto comando.

Partindo desta premissa fica clara a necessidade que as instituições têm em considerar o que pode gerar crises de imagem e se antecipar aos acontecimentos.

3.1 A Assessoria de Comunicação Social da Polícia Militar de Goiás

A Assessoria de Comunicação Social foi instituída na Polícia Militar de Goiás (PMGO) através da Lei nº 8.125, de 18 de julho de 1932, setenta e quatro anos após o surgimento da Polícia Militar no Estado e era chamada de 5ª Seção do Estado Maior (PM/5) ou Seção de Relações Públicas.

Em 1976, o então Comandante Geral da PM, Coronel de Exército Nelson Ivan Pientzenauer Pacheco, através da Lei nº 8.125, reestruturou a instituição, dando ao Estado-Maior (órgãos de direção do Comando Geral responsável pela direção geral - conjunto de seções responsáveis pela administração geral da PM) uma nova organização adequada à estrutura clássica (PM/1 – Pessoal e PM/2 – Informação e Contrainformação).

No mesmo ano foram integradas ao EMG mais 04 (quatro) seções: PM/3 – 3ª Seção do EM – responsável pelas operações policiais; pela instrução, ensino e pesquisa; PM/4 – 4ª Seção do EM – cuida da logística (armamento, equipamento, veículos, fardamento, etc); PM/5 – 5ª Seção do EM ou Relações Públicas - responsável pela realização de eventos e solenidades; PM/6 – 6ª Seção do EM – cuida do planejamento orçamentário. Em 1994, através do Decreto nº 4.173 institui-se a PM/7 – 7ª Seção do EM – responsável pela informática e em 2012 foi criada a PM/8 – 8ª Seção do EM responsável pelos programas sociais.

Através da Constituição Federal de 1988, a PMGO sofreu uma nova reestruturação e as preocupações da PM/5, que antes eram basicamente com a realização de eventos e solenidades, passam a ser com eventos críticos que envolviam a instituição ou a necessidade da presença de policiais militares e com a imagem da corporação perante a opinião pública.

A Seção de Relações Públicas da PMGO de 1976 até a década de 90 passou por diversas modificações em sua estrutura funcional e física, até que em 1999 passou a ser chamada de Assessoria de Comunicação Social da Polícia Militar de Goiás, permanecendo as denominações de PM/5 ou 5ª Seção do Estado Maior Geral.

A partir de então, o número de funções exercidas pela seção foi ampliado. A Assessoria centralizou todas as decisões de comunicação interna, divulgação de notícias, contato com a mídia, *clippagens* (jornais, revistas, televisão e rádio) e consultoria do Comando Geral, além da realização de eventos e solenidades, envolvendo membros da corporação. A agenda da Banda de Música e do PMShow (grupo de cantores da PM) também ficou a cargo da Assessoria naquele período. No mesmo ano houve a criação da página da Polícia Militar de Goiás na *internet* e a instalação da comunicação pela

intranet, subordinada ao Departamento de Pessoal – DP/3. A criação do *site* representou um salto de qualidade e quantidade de informações divulgadas pela Assessoria de Comunicação.

No ano de 2003 o portal da PM também passou a ser subordinado à PM/5, quando houve um investimento em recursos humanos, físicos e materiais.

A Assessoria de Comunicação da PM, na última década, mudou o perfil da comunicação dentro da Polícia Militar de Goiás e consequentemente melhorou o relacionamento com a imprensa goiana e diversos segmentos de classe, mas a imagem que a opinião pública ainda possui da corporação é a de uma instituição desprovida de ética, truculenta, repressora e despreocupada com a segurança social. Herança da ditadura militar, período em que a doutrina da Polícia Militar era a mesma do Exército.

Além do desenvolvimento em termos técnicos e materiais, a preocupação com a formação dos profissionais que trabalham na Assessoria tornou-se visível a partir de 2004, com a transformação do *site* da PM em Portal da PM, e com o aumento de investimentos financeiros destinados à Seção. Porém, a realidade ainda não condiz com a necessidade, pois a Polícia Militar de Goiás ainda tem que investir em comunicação (programas, campanhas, projetos, parcerias com órgãos de publicidade, marketing e propaganda) e em especialização de pessoal (cursos, palestras, estágios direcionados), como forma de prevenir situações críticas e atender à demanda interna e externa por informações.

Diante desta visão e das mudanças pelas quais a PMGO passa é que se torna fundamental estudar o papel de uma Assessoria de Comunicação dentro da instituição, especialmente a importância da comunicação bem administrada durante situações críticas. Afinal o assessor de imprensa tem hoje também o papel de estrategista.

Através da Portaria nº 002337, de 04 de abril de 2012, da PM/1, o Estado Maior Geral ficou estruturado em:

- I - Chefia do Estado Maior Geral;
- II - Secretaria;
- III - 1ª Seção do Estado Maior Geral - PM/1 - Planejamento de Pessoal e Normatização;
- IV - 2ª Seção do Estado Maior Geral - PM/2 - Planejamento em Inteligência;
- V - 3ª Seção do Estado Maior Geral - PM/3 - Planejamento Operacional;
- VI - 4ª Seção do Estado Maior Geral - PM/4 - Planejamento Prospectivo;
- VII - 5ª Seção do Estado Maior Geral - PM/5 - Planejamento em Comunicação Social;

VIII - 6ª Seção do Estado Maior Geral - PM/6 - Planejamento Orçamentário;

IX - 7ª Seção do Estado Maior Geral - PM/7 - Planejamento em Gestão Estratégica e Auditoria Interna;

X - 8ª Seção do Estado Maior Geral - PM/8 - Planejamento em Assuntos Comunitários e Projetos Sociais.

Conhecer a forma pela qual a Assessoria de Comunicação da PMGO contribui para construção de uma imagem¹ positiva da corporação, bem como para o reconhecimento do papel institucional da PM na sociedade e a importância da seção no desenvolvimento de atividades preventivas de crises são algumas das formas de estreitar os laços com os diversos públicos.

Embora não havendo uma receita infalível de Assessoria de Comunicação, a figura do Assessor² é determinante no desenrolar das atividades e funções da 5ª Seção do Estado Maior da PMGO. Portanto, a forma de comunicação existente em toda a PM e os reflexos sociais que dela decorrem, são consequências do gerenciamento e administração de eventos críticos.

Toda e qualquer espécie de crise pode ou não comprometer a identidade e/ou manchar a imagem de uma organização, pública ou privada, desde que não administrada e gerenciada adequadamente. A PM/5, buscando construir uma imagem positiva da PMGO, tem investido em ações proativas para evitar crises, emergências e incidentes, que caso aconteçam, consiga revertê-los em benefícios para a corporação, através da transparência e esclarecimento de providências tomadas em acontecimentos que envolvem seus integrantes e são de interesse público.

¹ Tereza Halliday (2001, p. 59) afirma que “a imagem de uma organização não pertence a ela, mas é produto da imaginação de quem pensa sobre ela”. Sendo assim quem constrói a imagem da Polícia Militar é o indivíduo, como pessoa, como parte de um grupo, como parte de um público específico da organização, mesmo que a imagem construída não corresponda à verdade ela é o produto de um composto de fatos e interpretações de quem está criando a imagem. Gestores empresariais se não têm o poder de construir a imagem da empresa, têm a capacidade de fornecer subsídios para transformá-la ou mantê-la, com base na legitimidade, que é a compatibilidade entre as ações da empresa e os valores e interesses de seus públicos. “Legitimar é explicar e justificar a realidade da empresa em termos aceitáveis pelos seus públicos”. (Halliday, p. 65)

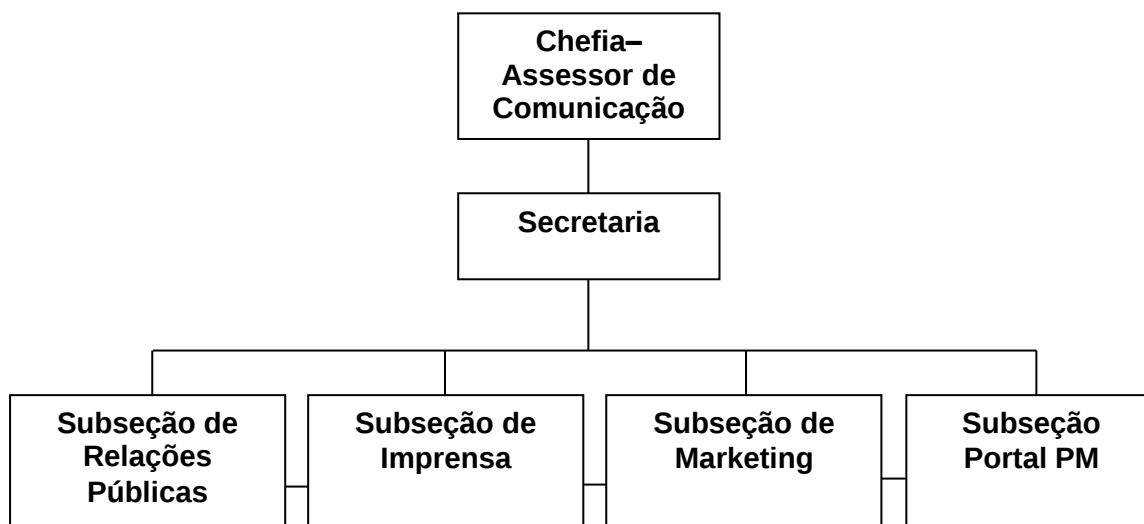
² Júlio Sá de Pinho Neto, no seu artigo “Novas perspectivas das Relações Públicas frente ao processo de Globalização” fala sobre a importância da figura do Assessor de Comunicação como profissional com formação ampla: “Quando as fronteiras se dissolvem em meio à comunicação e veiculação de mensagens em tempo real, na mais avançada forma de propagação imediata e instantânea dos conteúdos midiáticos, começa a exigência e a procura por um profissional possuidor de uma formação ampla, diversificada, transdisciplinar, estratégica, capaz de traduzir e auscultar reivindicações de grupos e associações as mais díspares e diversificadas possíveis. [...], torna-se necessário deter o conhecimento das diferentes técnicas voltadas à promoção de projetos que privilegiem experiências e atividades comunitárias direcionadas aos múltiplos “microgrupos” que atualmente interagem com as organizações. São eles que, hoje, detêm a força para legitimar o funcionamento de toda e qualquer instituição diante da sociedade”.

Mostrar para o público interno e externo da Polícia Militar de Goiás o trabalho desenvolvido pela Assessoria de Comunicação (PM/5) em busca da padronização da comunicação seja no cotidiano ou em momentos críticos, para um público heterogêneo como o da referida instituição, não é algo simples, torna-se uma meta. Por isso as Relações Públicas no âmbito da comunicação social têm um papel fundamental de prevenção de crise e de fomento da imagem institucional, daí a necessidade de investimento pela organização nesta área.

Devido às constantes crises que envolvem a corporação, desenvolver estratégias de prevenção de situações críticas exige empenho e compromisso por parte de todos os envolvidos, não só do Assessor de Comunicação e da equipe que a ele está subordinada, mas de todos os integrantes da corporação.

3.1.1 Estrutura Organizacional da PM/5

Conforme a Portaria nº. 2337, de 04 de abril de 2012, que regulamenta a Matriz Organizacional da Polícia Militar do Estado de Goiás, a estrutura organizacional da Assessoria de Comunicação Social ficou conforme organograma abaixo:



Toda e qualquer Seção, Gerência, Diretoria da Polícia Militar é constituída por policiais militares, respeitando o Quadro de Organização e Distribuição - QOD seja de praças ou oficiais. Sendo assim a hierarquia exigida para ocupação de cada função está previamente determinada, como em qualquer órgão, seja ele privado ou público.

Fazendo um paralelo entre as redações de todos os veículos de comunicação e a Polícia Militar, podemos constatar que neles existe uma hierarquia a ser respeitada. Nas redações de mídia impressa ou eletrônica o poder de mando tem início nas editorias e termina nos estagiários, passando pelos críticos, colunistas e chefes da redação. Cada veículo possui um tempo específico para fechamento e envio do material de imprensa que deve ser efetuado tendo em vista estes prazos, que são informados pelas próprias redações. Na Polícia Militar não funciona de forma diferente, também são exigidos prazos, e estes devem se adequar ao tempo da instituição e de outros órgãos como a imprensa, sendo que a hierarquia começa no Coronel Comandante Geral, desce para os Comandantes Regionais até atingir o soldado mais moderno.

Na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe; isto significa que o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela capacidade em mobilizar talentos (BUENO, 2003, p. 24).

Mesmo tendo o pensamento focado nas exigências sociais por profissionais habilitados e capacitados em exercer a comunicação com efetividade, a PM/5 ainda sofre com a falta de investimentos em recursos humanos, apesar do alto comando estar se conscientizando da necessidade de lotar a seção com policiais especialistas na área de comunicação.

3.1.2 A página da Polícia Militar na Internet

A Polícia Militar de Goiás, considerando o que diz Wilson da Costa Bueno, criou uma página na internet e acompanha o desenvolvimento das novas tecnologias adaptando os recursos disponíveis:

A **comunicação on-line** rompe com a barreira do tempo e do espaço, instaurando uma nova ordem. [...] ela não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas também cria espaços novos de convivência, redimensiona hábitos de consumo e circulação de informações e, sobretudo, potencializa, para as empresas, novas oportunidades de negócios (BUENO, 2003, p. 26).

A ideia da criação de um *site* para a Polícia Militar de Goiás surgiu da necessidade da divulgação de concursos, seleção e recrutamento de policiais militares pela então Diretoria de Pessoal da PM (DP/3), sendo o primeiro layout apresentado ao público externo em 1999. Para o aprimoramento e atendimento de novas necessidades e pretensão de adequar o trabalho às novas tecnologias, a página na internet passou por

profundas mudanças em 2003, e de lá para cá sofreu mais duas alterações, principalmente no visual com o qual o internauta se deparava. Em 2004 e 2005, o layout foi novamente modificado para facilitar os acessos e mostrar de forma clara os serviços oferecidos.

O atual Portal da PMGO está estruturado no Comando da Polícia Militar e se tornou tão importante no desenvolvimento do trabalho administrativo e operacional que se transformou em Subseção da Assessoria de Comunicação Social.

Após várias adequações, a página da PMGO na internet conta hoje com diversos *links* e *hipertextos*, podendo ser encontrados desde a lista de policiais aniversariantes do dia, uma coluna com artigos de jornalistas de destaque no cenário goiano e policiais militares técnicos.

3.2 Expectativas e funcionamento de uma Assessoria de Comunicação

De acordo com Jorge Duarte podemos esperar de uma Assessoria de Comunicação:

- Uma leitura de conjuntura dos jornais, nos níveis que forem necessários à empresa, dando a seus dirigentes uma ideia dos cenários político, econômico e social, procurando antecipar tendências e acontecimentos que venham afetar a vida da empresa;
- A criação, implementação e desenvolvimentos dos produtos jornalísticos que forem considerados estratégicos e necessários à consecução dos objetivos da política de comunicação da empresa (jornais, houseorgans, revistas, faxnews, site etc.);
- Divulgação aos públicos e por meio das mídias julgadas pertinentes dos produtos gerados pela assessoria;
- Cobertura de eventos ligados à empresa;
- Organização de entrevistas coletivas;
- Relacionamento reativo com a imprensa regional e nacional, respondendo a suas demandas com a presteza necessária, considerando que a imprensa diária trabalha com deadlines apertados e precisa ser atendida com rapidez;
- Relacionamento proativo com a imprensa, oferecendo informações sobre a empresa julgadas pertinentes e de caráter de informação e utilidade públicas;
- Organizar encontros entre os dirigentes da empresa e editores e repórteres dos veículos e editoriais relevantes, que sejam relacionados com a natureza social, econômica e política da instituição, de forma a que haja troca de informações, transformando-a em referência técnica e padrão de relacionamento com o mercado.

Ele afirma ainda que as assessorias de imprensa jamais trabalham com a atividade da natureza final de uma instituição. Elas são facilitadoras e vendedoras da imagem da organização, tendo rotinas próprias e uma lógica diferenciada de produção, funcionando da seguinte maneira:

- Vive da informação, portanto, começa o dia com a leitura dos principais jornais e dos clippings dos meios eletrônicos;
- Conversa com o presidente ou comandante da organização ou instituição sobre as notícias publicadas sobre a empresa, como saíram e sua repercussão;
- Chama a atenção para as notícias de conjuntura que devem ser lidas e às questões que a empresa não pode ignorar;
- Define as ações do dia segundo as necessidades de divulgação da empresa;
- Define as tarefas com sua equipe;
- Checa notícias de interesse da empresa e procurar descobrir sua origem para dimensionar o grau de credibilidade das fontes;
- Dá seguimento aos trabalhos de rotina: captação de informações e notícias, dentro da empresa, de interesse e visibilidade para o grande público;
- Procura oportunidade para colocar sua empresa em evidência;
- Marca entrevistas e checa conveniência do jornalista falar com o presidente, um diretor ou algum dos técnicos da empresa;
- Abre espaço na mídia para a empresa ocupar, seja como fonte, seja como foco principal da matéria;
- Desenvolve o melhor plano de mídia possível para seus produtos e serviços, que podem ser adaptados às condições e cultura da instituição e as necessidades de seus públicos;
- Atende aos jornalistas que procuram informações ou querem falar com os dirigentes.

3.2.1 Produtos e serviços de uma Assessoria de Comunicação

Giangrande e Figueiredo (1997, p. 238) estabelecem alguns dos produtos e serviços de uma assessoria que podem ser adaptados às condições e à cultura da instituição e às necessidades de seus públicos, porém a maioria desses serviços não poderá ser compatibilizada com os recursos humanos, financeiros e materiais disponíveis na seção. As expectativas, as condições de trabalho oferecidas e o nível de

profissionalismo exigido, entre outras variáveis, podem significar uma necessária limitação das ações da assessoria.

Entre os serviços estão:

- **Acompanhamento de entrevistas:** ao Assessor cabe o acompanhamento das entrevistas do assessorado ou membros da instituição. Embora possa existir a preferência por deixar jornalistas e entrevistados sozinhos, estar próximo, procurando não interferir na conversa, parece ser a opção mais eficaz. Recomenda-se uma rotina de avaliação posterior da entrevista com o entrevistado para identificação de vícios e posterior garantia de segurança e habilidade à fonte em lidar com jornalistas (autoconfiança);

- **Administração da Assessoria de Imprensa:** atuar como assessor exige habilidades, conhecimentos e postura típicos de gerente: bom trânsito em todos os níveis hierárquicos, noções de administração, estratégia empresarial, planejamento, conhecimento da cultura e da história da organização e dos papéis e poder dos integrantes.

- **Apoio a eventos:** o assessor deve ajudar já no planejamento, orientando de acordo com as possibilidades e interesses dos veículos de comunicação. Isso pode incluir local e horário de abertura e de acontecimentos, coletivas, presença de personalidades ou discussão de temas que possam despertar a atenção do jornalista. A recepção e encaminhamento de repórteres, elaboração de convites, releases, distribuição de press kits são tradicionais nessas ocasiões.

- **Apoio a outras áreas:** é fundamental para o sucesso da organização que todas as atividades relacionadas à comunicação (marketing, publicidade, assessoria de imprensa, relações públicas, atendimento ao cliente) atuem de maneira integrada, assumindo a noção de que fazem parte de um sistema de comunicação com funções interdependentes, convergentes e vinculadas aos mesmos objetivos organizacionais. As assessorias de comunicação por mais específica que seja sua atuação, deve atuar no planejamento de comunicação em uma organização, ter conhecimento das ações gerais de todas as áreas e envolver-se com elas sempre que puder contribuir.

- **Arquivo de material jornalístico:** um arquivo é fundamental para atender a demandas rotineiras e emergenciais de uma assessoria. É comum a necessidade de se obter com rapidez o currículo de um ex-comandante da instituição, foto de um produto, de localizar uma matéria publicada há alguns anos. Esse momento, a organização do material de trabalho será a diferença entre demonstrar competência ou frustração.

- **Artigos:** através deles há a possibilidade da apresentação, discussão, aprofundamento de um assunto de interesse da instituição com vantagem de ser publicado na íntegra, assinado pelo autor, obtendo ótimo retorno institucional.

- **Atendimento à imprensa:** deve ser focado na manutenção de uma convivência transparente, cordial e eficiente, sendo fundamental compreender que normalmente o jornalista precisa ter atendimento rápido, personalizado e acesso a fontes de informação qualificadas. O assessor passa a ser referência principal dos jornalistas, agindo como um mediador qualificado.

- **Avaliação dos resultados:** a consciência sobre a necessidade de relação entre interesses e objetivos da organização e o trabalho da assessoria torna importante estabelecer uma rotina de discussão sobre temas como foco das ações, análise dos resultados, potencial de interesse da imprensa por determinados assuntos, comportamento da fonte com o jornalista, etc. O assessor também deve criar mecanismos de auto-avaliação sobre o relacionamento com os jornalistas e veículos de comunicação, sobre a capacidade de criar e atender a demandas, de aproveitar oportunidades. Exemplos de métodos de avaliação: uso de formulários para registro de pedidos de entrevista e de atendimento a jornalistas. O uso de métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade, é uma alternativa.

- **Banco de dados:** o assessor pode manter seu próprio sistema, estruturado de acordo com as informações que recebe de várias fontes, inclusive imprensa, utilizando-o para subsídio na rotina de trabalho, aos jornalistas e até dirigentes.

- **Brindes:** o tipo mais adequado é o material promocional da própria instituição como blocos, canetas, publicações e agendas.

- **Capacitação de jornalistas:** cursos, painéis, seminários para a imprensa sobre assuntos de interesse como parcerias e programas sociais. Algumas instituições produzem “glossários” e “manuais” de suas áreas de atuação para ajudar jornalistas em seu trabalho.

- **Clipping e análise do noticiário:** o *clipping* consiste em identificar rotineiramente na imprensa as citações sobre a organização ou temas previamente determinados, organizá-las e encaminhá-las pra conhecimento. Os recortes devem informar o veículo, data, página de publicação e outros dados importantes. O material reunido em clipping terá utilidade no registro da história da empresa, do trabalho da assessoria ou mesmo para facilitar a localização de informações.

- **Contatos estratégicos:** o assessor deve procurar manter uma rotina de contatos regulares com as redações evitando basear a ligação em releases. Contatos,

visitas e encontros informais, inclusive com o pessoal de apoio, têm diversas finalidades: administrativa; operacional; pauta; prospecção; manutenção do bom relacionamento.

- **Encontros fonte e jornalista:** seu objetivo principal é a conversa, o conhecimento mútuo, muitas vezes sem tema claramente definido.

- **Entrevistas coletivas:** a função limita-se a casos extraordinários, em que há necessidade de reunir jornalistas de vários veículos, ao mesmo tempo, para passar informações relevantes e de interesse público imediato ou, ainda, em casos especiais de lançamentos, assinatura de contratos ou evento similar. A coletiva também é útil em situações emergenciais. É atribuição do assessor fazer avaliação adequada dos riscos e vantagens da coletiva e orientar a fonte sobre sua validade.

- **Fotos:** são utilizadas para acompanhamento de *releases*, disponibilização na Internet, produção de publicações institucionais, em relatórios dirigidos ao público externo e para emergências de todo tipo. As fotografias são usadas como banco de material e permite opções quando um jornalista solicita imagens. As fotos devem ter sempre o crédito do autor, estar devidamente identificadas e ter boa resolução.

- **Levantamento de pautas:** o assessor deve procurar criar uma rede de informantes na organização que lhe permita manter-se atualizado sobre tudo o que ocorre e, particularmente, sobre o que pode interessar à imprensa. Entre os procedimentos de rotina é essencial manter-se informado sobre agendas, projetos, iniciativas, campanhas, ações dos diversos departamentos.

- **Mailing ou cadastro de jornalistas:** é a lista de jornalistas e veículos de interesse de determinada assessoria e pode ser subdividida de acordo com critérios particulares: jornalistas locais, de interesse nacional, especializados, colunistas, pauteiros. O *mailing* deve ter avaliação e atualização permanentes para manter sua eficiência.

- **Manuais:** a elaboração de manuais padroniza procedimentos, dá identidade à organização, orienta a equipe e as fontes e ainda ajuda a organizar a circulação de informação. O objetivo é estimular e facilitar o acesso à organização e a compreensão dos temas de interesse como um guia de fontes com as pessoas que podem ser acionadas para obtenção de informações sobre determinados temas e glossários de termos específicos de uma área.

- **Nota Oficial ou comunicado:** documento distribuído à imprensa, muitas vezes também veiculado de forma paga, como declaração, posicionamento oficial ou esclarecimento sobre assunto relevante, urgente e de grande interesse público. Sua elaboração e divulgação reduz a chance de boatos, dúvidas e pressões por informações.

Não tem formato jornalístico, mas a necessidade de que seja objetiva, clara e compreensível para uma diversidade de públicos pode exigir o envolvimento do assessor para sua elaboração. Ela pode ser utilizada como estratégia para evitar a exposição de um integrante da instituição e limitar a repercussão do fato.

- **Pauta:** é um assunto que pode ser sugerido a um ou mais jornalistas com a intenção de que se transforme em notícia.

- **Planejamento:** ao iniciar qualquer trabalho, o Assessor deve identificar as posições e interesses (públicos e reservados) dos dirigentes aos quais está vinculado por meio de reuniões francas e objetivas. Isso, apoiado no conhecimento da imprensa e da instituição, ajuda a estabelecer metas e planejar formas de atingi-las, que garantem maior eficiência ao trabalho.

- **Press-kit:** conjunto de material, geralmente reunido em uma pasta ou envelope, enviado à redação ou distribuído aos jornalistas durante uma cobertura, lançamento, coletiva, visita, que busca informar a respeito de determinado assunto. Pode conter *releases*, discursos, bloco de anotações, caneta, artigos, folhetos, fotos, brindes, produtos.

- **Release:** material distribuído à imprensa para sugestão de pauta ou veiculação gratuita. Também é conhecido por *press release* ou comunicado. Objetiva informar ou chamar a atenção do jornalista para um assunto que possa tornar-se notícia. Utiliza técnicas jornalísticas na forma com que é redigido para apresentar um assunto de interesse que se supõe público, mas com o ponto de vista da organização ou fonte. Pode ser enviado por *e-mail*, fax, correio, entregue na redação ou pessoalmente ao jornalista ou, ainda, disponibilizado na Internet.

- **Site:** cada vez mais *sites* na Internet ou sistemas de Intranet são produzidos por jornalistas que dominam ferramentas de informática e atuam como editores de conteúdo ou *webwriters*. Nos *sites* são veiculados material jornalístico para a imprensa ou o público em geral. Um dos serviços mais comuns é a criação de locais específicos do tipo “sala de imprensa” com a oferta de *releases* e informações específicas para jornalistas, em geral disponibilizadas no mesmo momento em que são distribuídas pelos canais normais ou até com fornecimento de senhas. O *site* pode tornar-se uma fonte regular de consulta a ser utilizado pelo jornalista sem sequer entrar em contato com a assessoria. É o local ideal para manter fotos, currículos, histórico, dados e estatísticas consolidadas sobre a organização e o setor em que atua. Deixe visível também telefone, e-mail, fax da assessoria e tudo que possa servir de subsídio.

- **Treinamento para fontes (*mailing training*):** o investimento em capacitação é uma das melhores maneiras de qualificar o relacionamento com a imprensa, porque ajuda a fonte a compreender e atender às necessidades do jornalista e a melhor aproveitar as oportunidades de exposição. Entrevistas simuladas, exercícios em laboratórios, orientações sobre peculiaridades da imprensa local, análise conjunta dos resultados obtidos em entrevistas ajudam a capacitar as fontes e, conseqüentemente, melhoram o atendimento à imprensa.

- **Visitas dirigidas:** constituem um eficiente meio de aproximar jornalistas da organização. O assessor pode estabelecer um cronograma de visitas individuais ou de grupos, estimulando o acesso às fontes e aumentando o conhecimento sobre a organização.

3.3 O papel do jornalista e do assessor de comunicação

Jorge Duarte (2003) esclarece que o jornalista atua como historiador do cotidiano, influenciando as reflexões e provocando ações e transformações sociais, já o assessor de comunicação busca a conquista, construção e consolidação da imagem positiva da instituição, atuando como gerente de todo um processo para garantir a visibilidade da imagem da corporação e de sua inserção na sociedade. Ele também tem que administrar conflitos dentro das expectativas institucionais.

Silvana Coleta (2004, p.6) sugere alguns procedimentos para o bom relacionamento com a imprensa.

3.3.1 O que esperar do jornalista

O jornalista como figura essencial na formação da opinião pública deve:

- Conhecer pelo menos o mínimo sobre o assunto em pauta;
- Manter-se informado sobre as notícias divulgadas nos veículos em que trabalha e nos demais;
- Ter visão de mundo e capacidade crítica para manter uma conversa inteligente com as fontes;
- Fazer arquivo pessoal de fontes e informações relevantes que possam ser úteis para entrevistas futuras e desenvolvimento de matérias;

- Não ser arrogante na relação com o assessor;
- Compreender os limites do trabalho do assessor;
- Entender que a falta de disponibilidade de uma fonte para atendimento imediato não significa fugir à entrevista;
- Não buscar privilégios no atendimento em relação a colegas de outros veículos;
- Pedir telefones e e-mails dos entrevistados e assessores para contato posterior, no caso de dúvidas sobre informações coletadas, evitando assim, erros involuntários;
- Não ter preguiça de checar as informações e buscar fontes alternativas;
- Ver no assessor um parceiro em busca da informação desejada, embora deva manter sempre claro que o critério de noticialidade é primazia sua. O interesse na notícia, quando legítima, é mútuo.

3.3.2 O que esperar do assessor

A legitimidade do assessor de imprensa nas organizações exige:

- Ações que ultrapassam a simples atuação no *front* da divulgação externa de notícias e do atendimento às pautas de imprensa.

A contribuição que o assessor pode dar é justamente dimensionar os fatos das organizações de acordo com os movimentos e dos interesses na órbita da esfera pública. Como o mais qualificado e especializado na leitura dos conflitos sociais, o assessor de imprensa exerce o papel de abrir os muros das organizações para o mundo. A realidade das instituições – com culturas próprias, processos decisórios complexos e jogos de poder particulares – pode apresentar um quadro de comportamentos reativos, atitudes corporativas e visões estreitas. Daí, o valor adicional do assessor de imprensa que, além de atuar diretamente na interface com a mídia, destina ações para um trabalho pedagógico interno a fim de abrir perspectivas fechadas e unir visões fragmentadas, comuns no universo das organizações (DUARTE, 2003, p.161).

- Transparência nas relações com a imprensa. Administra os conflitos;
- Nunca sonegar informações;
- Encaminhar soluções para os problemas apresentados;
- Agir como um facilitador, interlocutor e mediador nas relações do jornalista com a instituição e as fontes;
- Estar conectado com os acontecimentos nacionais e internacionais;

- Planejar e organizar o trabalho da assessoria para o atendimento ágil das demandas;
- Buscar pautas diferenciadas para os veículos de acordo com as segmentações, especificidades e público-alvo;
- Ter o *feeling* da notícia adequada para cada veículo para antecipar-se às demandas e saber “vender” bem uma pauta;
- Eficiência e rapidez no retorno das informações solicitadas;
- Valorizar o papel do jornalista, porém sem bajulações;
- Ter conhecimento claro dos horários e dias de fechamento dos veículos para administrar as prioridades dos veículos e otimizar o aproveitamento das pautas;
- Preparar bem as fontes para uma entrevista clara, objetiva e competente;
- Orientar as fontes para dar entrevistas por telefone, quando necessárias;
- Planejar as entrevistas coletivas, realizando-as pontualmente para evitar atrasos. Só chamar coletivas quando o assunto tiver realmente interesse público;
- Pensar e providenciar imagens de interesse dos fotógrafos e de emissoras de televisão bem como gráficos ou tabelas que possam ser utilizadas na divulgação da matéria;
- Não pedir para ver a pauta nem ler a matéria antes de sua veiculação;
- Não privilegiar os veículos nacionais em detrimento dos locais e regionais que na maioria das vezes servem de pré-pauta aos da grande imprensa;
- Relação atualizada dos veículos com seus respectivos perfis editoriais e profissionais que atuam em diferentes editorias;
- Site da instituição e da Assessoria com *links* confiáveis e ágeis;
- Banco de Dados com resumos das informações básicas da instituição e dos temas a serem divulgados;
- Guia de fontes com perfil dos profissionais atualizado permanentemente;
- Quando e se houver algum problema de relacionamento com o jornalista, nunca reclamar com o editor ou proprietário do veículo. Buscar o entendimento diretamente com o jornalista;
- Não abusar de *releases* e direcioná-los de acordo com as características dos veículos para não pararem na lata do lixo;
- Não visitar as redações em horários inadequados e sem combinações prévias;
- Não assumir o papel de porta-voz da instituição.

4 RELACIONAMENTO DA PMGO COM A IMPRENSA

A Polícia Militar de Goiás, assim como todos os órgãos responsáveis pela segurança pública ou por áreas fundamentais, como saúde e educação, sofre com a divulgação de notícias negativas sobre a corporação.

Segundo Duarte (2003 p. 162) “[...] três preocupações são permanentes no modo como as organizações encaram o relacionamento com a imprensa”, sendo elas: 1) Os efeitos da mídia na modelagem da imagem (*agenda setting*); 2) Os motivos da mídia excluir uns e valorizar outros assuntos (valores notícia); e 3) A forma como o público-alvo ou clientes estratégicos são atingidos pela mídia (opinião pública).

As organizações buscam incansavelmente a credibilidade diante de seus públicos. A transparência de suas ações e a publicidade de seus atos é considerada quando ocorre a veiculação dessas atividades pelos meios de comunicação de massa, principalmente televisão e jornal. Assim, a mídia ao tratar as informações das instituições gera ambiguidade, pois um dia elogia e no outro critica ferozmente, instalando uma crise na porta da organização, surgindo desse conflito de opiniões a dificuldade da organização em se relacionar com a imprensa.

“Aceitar a mídia quando o tratamento editorial é positivo e negá-lo quando a notícia realça o deslize e instaura a controvérsia tem sido comportamento comum nas organizações e suas fontes”. (DUARTE, 2003, p. 163). Ele ainda afirma que a incompreensão sobre os critérios e valores que delimitam o campo da notícia é também um comportamento típico das organizações, as quais têm que saber gerenciar as situações quando têm valor-notícia primário ou fundamental, pois é ele que vai orientar o jornalista para situações fora do comum, inesperadas, com consequências negativas que rompem com a ordem natural do cotidiano (DUARTE, 2003).

Soffner (2008, p. 100), em seu trabalho científico, defende que “[...] Durante os momentos de maresia é fácil conviver com a imprensa, mesmo porque o que se tem em mente é valorizar através da mídia espontânea o que a organização tem de bom, e essa é a função da assessoria de imprensa, no contexto de Relações Públicas”.

4.1 Tratamento com a mídia durante cobertura de eventos críticos

Estudos realizados a partir de análise de situações críticas identificam algumas medidas essenciais para garantir que a ação da imprensa não coloque em risco

o desfecho da crise ou a imagem da instituição e das autoridades nela envolvidas. De acordo com os especialistas, as medidas mais simples e eficazes são as seguintes:

a) Designar um porta voz ³ – Durante a crise, é importante designar uma pessoa para atuar como porta-voz do grupo de gerenciamento da crise e elemento de ligação com a imprensa. Esta pessoa deve ter o treinamento adequado para lidar com a imprensa e para discutir os aspectos psicológicos da crise de uma forma compreensível pela comunidade. Todo e qualquer contato com a imprensa deverá ser realizado através do porta-voz, sendo que todos os demais membros do grupo de gerenciamento de crises deverão se isentar de prestar qualquer tipo de declaração. Autoridades envolvidas no processo, mesmo que de alto escalão, deverão ser solicitadas a não se manifestar sobre os fatos sem prévia consulta ao porta-voz.

Na crise, eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema. [...] tenha domínio e controle sobre o negócio da empresa; habilidade para ouvir; expressar-se; para manter-se calmo, sob forte pressão; postura e boa aparência e, mais importante, transpire credibilidade. Esse porta-voz é um dos elementos-chaves no desenlace da crise. Uma entrevista mal organizada, declarações pouco convincentes ou equivocadas irão exacerbar o problema e não resolvê-lo (GIANGRANDE; FIGUEIREDO, 1997, p. 375 e p. 376)

b) Agir com antecipação – Como o próprio gerenciamento da crise, *antecipação* é a chave para administrar a ação da imprensa durante a crise. Ter sempre uma lista de nomes e de telefones de contatos com a imprensa local e nacional é indispensável. Compilar informações que possam ser facilmente utilizadas em uma situação de emergência também pode ser uma grande ajuda. Tais informações devem incluir os seguintes pontos: os efeitos de uma crise na comunidade, o impacto psicológico sofrido pelas vítimas, uma relação das instituições aptas a lidar com eventos críticos (bombeiros, polícia, defesa civil, gabinete de gerenciamento de crises, etc) e de publicações que possam ser usadas como material de referência nos diversos tipos de crise. Este material deve ser fornecido à mídia assim que a crise se estabelece, a fim de impedir que inverdades sejam veiculadas apenas para preencher as lacunas deixadas pela falta de informações concretas sobre o que está acontecendo.

c) Assumir o controle – Uma coletiva de imprensa deve ser convocada o mais rápido possível após o início da crise. O objetivo é tomar a ofensiva e assumir o controle dos fatos, convidando a imprensa a tomar parte no problema e dando-lhe um roteiro sobre o que as autoridades competentes farão para lidar com o ocorrido. As

³O assessor deve saber que quando a fonte principal está com a palavra, não é necessário o porta-voz, que tem funções bem específicas (LARA, 2003, p. 37).

informações devem ser fornecidas a todos os veículos de comunicação, sem favoritismo ou exclusividade, evitando ressentimentos ou retaliações daqueles que se virem excluídos. Um profissional habilitado deve ser designado para fornecer as informações sobre os aspectos psicológicos do evento crítico, visando evitar a especulação e a divulgação de boatos infundados, fornecendo dados concretos e sugestões de perspectivas que possam constituir matéria de interesse.

d) Direcionar a informação – As declarações devem ser sempre preparadas antes de coletivas de imprensa. Resenhas curtas devem ser apresentadas periodicamente, destacando pontos que possam e devam ser levados ao conhecimento da população. Ao longo do desenrolar do evento, é importante apresentar explicações sobre os recursos que serão utilizados para lidar com a crise e sobre o papel de cada instituição envolvida, registrando os recursos e esforços que estão sendo despendidos para alcançar o resultado mais favorável possível para o problema que se apresenta.

e) Proteger os envolvidos – Durante a crise é preciso criar uma “zona de privacidade” para membros da família que esperam por informações em hospitais ou na cena da crise. Também os membros do grupo de gerenciamento e autoridades relacionadas ao evento devem ser preservados.

f) Conscientizar as vítimas e envolvidos – As vítimas devem ser informadas a respeito dos seus direitos em relação à imprensa, de que lei protege a sua imagem, intimidade e privacidade, e de que ninguém está obrigado a falar o que ou com quem não queira. Devem, ainda, ser conscientizadas de que o uso indevido da imagem e os excessos jornalísticos ensejam a aplicação de sanções penais e civis. Esclarecer as pessoas envolvidas na crise de que qualquer informação veiculada levianamente no decorrer do problema pode comprometer ou inviabilizar um desfecho favorável para o evento.

4.2 Como lidar com as crises

No início de uma crise, os objetivos principais são: o controle da situação e sua desaceleração, o restabelecimento da ordem e a volta às operações normais. Quando a crise está em seu apogeu, as metas mudam: é preciso posicionar a organização para que seja capaz de lidar com o acontecimento que desencadeou a crise, garantir que todas as decisões e declarações públicas sejam feitas com informações atualizadas a prevenir o agravamento da crise. Na fase final, é preciso restabelecer a tranquilidade do público,

reconstruir as relações que possam ter sido estremecidas e adotar medidas para que a organização saia da crise com a maior credibilidade possível diante dos diferentes públicos.

Crises são suscetíveis a acontecer com qualquer instituição e o resultado disso, muitas vezes é o assédio da imprensa, o que pode comprometer a imagem da organização. Dependendo do caso, as questões com a imprensa podem ser resolvidas com telefonemas ou com distribuição de notas oficiais. De acordo com a extensão do fato, faz-se necessária inclusive a convocação de entrevistas coletivas (COLETA, 2004, p. 10).

É possível alcançar esses objetivos aplicando os seguintes princípios de comunicação:

a) Em uma crise, problemas mudam. Se o problema que desencadeou a crise não desaparecer nas primeiras 24 ou 48 horas, a mídia tende a deslocar o alvo para outros aspectos. A melhor maneira de evitar essa “transferência de problemas” é enfrentá-los diretamente, mostrar que a atuação está sendo rápida e concentrar a atenção no que vem sendo feito para garantir que não voltarão a ocorrer.

b) A pessoa que fala em nome da organização é decisiva. Deve ser confiável, ter conhecimentos técnicos, sólidos antecedentes profissionais, temperamento sereno, facilidade de comunicação e habilidade para estabelecer relações cordiais com os jornalistas. Na fase inicial de uma crise, quanto mais alto o cargo do porta-voz, melhor é. Depois, à medida que a crise desacelera, bastará o trabalho feito pelo diretor de relações públicas ou de comunicações corporativas.

c) Informar desde o início e de forma permanente. Se a comunicação com a mídia for feita regularmente, evitará o pior: que seja criado um vazio de informação e o jornalista se coloque a preenchê-lo com questões menores e irrelevantes.

Em momentos de crise qualquer declaração infeliz [...] pode contribuir para desgastar o relacionamento ou endossar versões que não correspondem aos fatos. [...]. O interesse em resolver a situação da melhor maneira demonstra profissionalismo e respeito pelo cliente. São atitudes indispensáveis para sustentar a credibilidade. Se palavras são importantes, os atos têm forte impacto comunicativo (BANCO DO BRASIL, 2001, p. 22).

d) Estimular a entrada pela “porta da frente”. Se os jornalistas não forem recebidos pela “porta da frente”, acabarão recorrendo a ex-funcionários, informantes ou testemunhas anônimas para obter informações.

e) Adiantar-se na curva. É fundamental preparar relatórios e colher dados anteriores para antecipar-se a cada notícia negativa ou acusação que possa surgir. Ao

descobrir que os jornalistas estão para revelar uma notícia que não beneficia a empresa, o porta-voz deve mostrar-se disponível e tornar-se a melhor fonte de informação.

De todos os remédios e de todas as etapas de um plano de gerenciamento de crises, destaca-se – inclusive para as funções do Porta-voz – o que Lukaszewski apud Rosa (2001, p. 138-139) ensina:

1. A percepção da opinião pública sobre como uma empresa gerencia um problema conta mais do que os fatos;
2. Um plano de ações que signifique pedido de desculpas colocará muita gente do lado da organização rapidamente;
3. Erros e arrogância podem obscurecer as ações mais positivas;
4. Algumas poucas mensagens positivas importantes no começo ajudam a organização a contrapor os erros que a mídia sempre comete ao relatar situações desse tipo e os erros da empresa ao responder.

O modelo penitencial do mesmo autor é uma postura que desencoraja a Imprensa a explorar fatos negativos:

- 1 Admita voluntariamente os erros cometidos;
- 2 Explique por que os erros aconteceram (não importa o quão estúpidos tenham sido);
- 3 Diga e demonstre contrição e preocupação sinceras;
- 4 Concorde em dar os passos necessários para a solução do problema;
- 5 Peça a ajuda das vítimas e aceite conselhos da comunidade;
- 6 Prometa publicamente não deixar acontecer de novo;
- 7 Encontre um modo de pagar (fazer penitência), aliviar ou remediar pelos erros cometidos.

4.3 O *media training* como ferramenta na formação do porta-voz

Media training ou treinamento de mídia é uma ferramenta estratégica utilizada pelas organizações em busca da convergência de interesses das pessoas ou entidades com as demandas da sociedade e da imprensa em geral.

O treinamento de mídia ou de profissionais das corporações para lidar com a imprensa é na realidade o desenvolvimento da comunicação pessoal e profissional que possibilita entender como a instituição se comunica e como pode melhorar ainda mais sua comunicação, pois a era da informação em que vivemos exige profissionais cada vez mais capacitados, criativos e talentosos, sendo que dentre as qualificações profissionais, a habilidade de se comunicar de forma eficiente e eficaz aparece como uma das principais características solicitadas nas grandes corporações.

Uma boa sequência de treinamento de mídia é o preparo do Porta-voz dentro do contexto das redações, e outra eminentemente prática para a percepção de como se portar diante dos diversos veículos de comunicação.

O *media training* visa o aprimoramento do porta-voz, ou seja, daquele que vai representar a organização e falar em nome dela através do relacionamento com a Mídia (televisada, escrita ou falada).

Portanto, além de todos os aspectos ligados à comunicação integrada e planejamento estratégico de comunicação, está-se diante de uma das ferramentas que habilitam as pessoas de uma organização a atingirem com uma maior margem de possibilidade os objetivos de bem representá-la perante seus públicos formadores de opinião (SOFFNER, 2008, p.74).

O treinamento do Porta-voz é uma exigência e deve ser constante para sua participação diante dos diversos tipos de veículos de comunicação, cada um com seu formato, característica e peculiaridade, a fim de estar preparado para perceber uma notícia em potencial e quando a organização que representa será notícia.

A figura do Porta-voz é fundamental dentro de uma organização, pois é ele quem vai garantir, através de sua presença, a credibilidade e a transparência nas ações da instituição. Além das atribuições rotineiras que lhes são incumbidas tem, também, que exercitar a tarefa no lidar com a mídia, especificamente com a Imprensa.

“A presença na televisão exige cuidados com a imagem e com a postura, no rádio firmeza e capacidade de argumentação e contextualização, no impresso a cautela com detalhes [...]”. (SOFFNER, 2008, p. 121).

Rosa (2007) ensina que ser Porta-voz não é uma questão de talento, mas de treinamento, que as oportunidades de entrevistas não devem ser desperdiçadas em proveito da melhoria da imagem da organização e isto depende de muito esforço e treinamento. O Porta-voz, por estar no nível de planejamento estratégico, tem de ter uma visão ampla de toda a instituição e dos assuntos inerentes à comunicação, pois ele representa a imagem, a fala da organização, por isso é tão importante que ele esteja preparado para lidar com a imprensa, especializando-se como comunicador e transmitindo segurança naquilo que fala e faz. Porém, não só ele deve ter consciência da necessidade de responder às demandas da sociedade e da mídia, e sim toda a estrutura que toma as decisões, pois a omissão em dar satisfação pode acentuar uma crise de opinião diante de seus públicos.

De acordo com Soffner (2008, p. 82) duas etapas são necessárias para aperfeiçoar e aprimorar a função de Porta-voz:

1ª Etapa) Imersão teórica: Nesta etapa, toda a importância de situar o executivo no contexto da comunicação, de uma visão do todo, de se mostrar quais os critérios na produção da notícia, quais os públicos de interesse, quem são os atores na

produção midiática, quase são as metodologias e qual a estrutura necessária para se fazer comunicação. É preciso incutir que a relação com a mídia está num contexto mais amplo. O que não se deve fazer, e quais as etapas que devam ser observadas, como por exemplo, desconhecer a operacionalidade, qual é o horário de fechamento das principais redações são itens fundamentais na atividade de ensino sobre o relacionamento com a mídia. Quando e de que forma se deve fazer ou não fazer uma coletiva de Imprensa, se os horários são adequados, se outras opções são as mais indicadas, como se portar na coletiva e como a estrutura de recepção, quais os veículos que têm prioridade, também devem ser discutidos.

2ª Etapa) Questões de ordem prática: Compreensão do que é uma entrevista jornalística, o que é uma opinião jornalística, como se portar durante a entrevista, como receber o repórter, o que falar o que não falar, se é rádio, se é tevê ou jornal, tudo deve ser detalhado neste momento do treinamento. O preparo prévio sobre o assunto a ser abordado, a tranquilidade para falar com fluência e com uma linguagem acessível a todos deve ser uma preocupação do treinamento. Mensagens chaves devem sempre estar à disposição do entrevistado para que haja o aproveitamento do espaço para se passar o que de fato é importante, que em um programa ao vivo ou não; para o rádio ou para o impresso.

Conclui-se que no treinamento de mídia ou *média training* deve-se deixar claro que uma boa entrevista tem que ter correlação entre o que é falado pelo Porta-voz e o que é praticado pela corporação.

4.4 O porta-voz e o coordenador de imprensa

A pessoa encarregada do contato com a mídia não dá entrevistas; o porta-voz é o único que reponde às perguntas ou faz comentários. Segundo Giangrande e Figueiredo, “[...] nos contatos com a mídia, o porta-voz deve sentir-se preparado para falar sobre qualquer tema polêmico da empresa, por mais surpreendente e inusitado que pareça.” (DUARTE, 2003, p. 378). O Assessor de Comunicação em situações determinadas será eleito o porta-voz da instituição.

O Porta-voz desempenha um papel crucial dentro da estratégia de comunicação de uma organização, pois é este integrante dos quadros de colaboradores que irá levar a mensagem do corpo diretivo aos públicos de interesse, principalmente o externo. Em determinados fatos que a situação exija a presença da autoridade, do presidente, ou do superintendente de uma organização é extremamente necessária para estancar a crise pela raiz em outras a figura do Porta-voz, por si

só já é possível para que o fato gerador da crise seja contido e isolado (SOFFNER, 2008, p. 115).

Da postura do Porta-voz estudada pelos especialistas em comunicação social, após análise de várias formas de se interagir com a Imprensa, quer em momentos de crise, quer em situações de normalidade, quando uma pauta proposta pela assessoria de imprensa e aceita pela mídia, Rosa (2007, p. 146) destaca sete:

- 1 O Porta-voz não fala em tese. Não faz especulações. Apenas comenta fatos;
- 2 O Porta-voz não pode mentir;
- 3 O Porta-voz não pode permitir privilégios. Suas falas são necessariamente públicas e, por isso mesmo, o conteúdo deve ser igualmente acessível para todos;
- 4 O Porta-voz deve ter tarimba ou ser treinado para desempenhar a função [G. N.]. É preciso que seja capaz de falar, extraindo a maior utilidade possível em termos de transmissão de mensagem do conteúdo de cada fala;
- 5 O Porta-voz precisa ter credibilidade e respaldo da “voz” que ele porta, seja uma empresa, uma instituição, ou um líder.
- 6 O Porta-voz precisa ter domínio técnico ou informação em profundidade para esclarecer determinadas questões, especialmente as mais técnicas, e
- 7 O Porta-voz não pode perder o equilíbrio. Por ser a face de uma organização, sua imagem não lhe pertence. Qualquer exagero – ironia, humor duvidoso, frases com rancor, demonstrações de impaciência, de exaltação ou irritação – será necessariamente associado à “voz” que ele representa. Em outras palavras: suas reações não podem ser “casuais” ou fruto do “momento”. Se é adequado demonstrar irritação, sem problemas. Isso está “certo”. Mas se a irritação decorre de um stress momentâneo, eis um problema: isso está errado.

Soffner (2008) complementa o pensamento de Mário Rosa quando diz que o Porta-voz não utiliza só a fala para se expressar, ele utiliza suas expressões, sua vestimenta, seu fardamento, sua apresentação pessoal, o estado de espírito, seu humor, pois a impressão que as pessoas têm daquele que está com a palavra não se resume somente nela, mas no todo. O trabalho em conjunto da assessoria de imprensa com a função do Porta-voz de uma organização pode rapidamente reverter uma tendência de queda na opinião pública.

A necessária percepção da notícia pelo Porta-voz é uma das características exigidas para esta função, ter a consciência que um determinado fato ou evento tem interesse público, logo será objeto de demanda junto a Imprensa ou, até mesmo, de pauta a ser facilmente absorvida. Para isso é necessário conhecer o universo dos jornalistas. Como já se afirmou no jornalismo público, ou cívico, há espaço para pautas com contexto social, comunitário, assistencialista. Particularmente, na atividade policial sempre haverá espaço, principalmente para as notícias negativas, o desafio é a reversão do quadro (SOFFNER, 2008, p. 78).

O coordenador de imprensa apenas se ocupa do processo. Entre suas funções e responsabilidades cabe a ele:

- Colher informações; avaliar com a equipe de crise se existe possibilidade de difundi-las; decidir quando e como serão comunicadas.

- Verificar qualquer informação antes de divulgá-la.
- Receber os pedidos de informação e de entrevistas.
- Registrar o nome de cada jornalista e os veículos ao qual pertence, antes de uma entrevista coletiva de imprensa.
- Gravar todas as coletivas de imprensa e as entrevistas.
- Dar apoio logístico aos jornalistas e perguntar-lhes se a informação fornecida é satisfatória.
- Fornecer imagens ou sugerir lugares que possam ser filmados ou fotografados.
- Se houver um local inacessível para a imprensa, conseguir que seja filmado e oferecer o material.
- Organizar uma visita monitorada ao local da crise.
- Facilitar as declarações de outras pessoas, além do porta-voz, sempre que tiverem a aprovação da equipe de gerenciamento da crise: executivos de primeiro escalão, especialistas, técnicos, gerentes que se encontram no local da crise.
- Distribuir material previamente aprovado com os antecedentes da situação para apoiar aqueles que fazem declarações.

5 FOCO E ENFOQUE DURANTE MOMENTOS CRÍTICOS

Para saber lidar com as diversas situações que batem às portas de uma instituição é necessário saber diferenciar as questões que são problemáticas e as que são cotidianas com vistas a focar as forças nas competências e na tomada de decisões, valorizando sempre os reflexos advindos das pessoas que compõem a organização.

[...] o público interno não é apenas um “público”, especialmente numa crise. É também uma poderosa “mídia”. [...] uma equipe bem informada impede a proliferação de boatos e temores que, ao fragilizar o corpo interno, impõem um pesado prejuízo à instituição que estiver enfrentando um problema com sua imagem (ROSA, 2004, p. 385).

Fatos como o desaparecimento de jovens cuja autoria é conferida a policiais militares; mortes de moradores de rua ocorridas em Goiânia atribuídas pela imprensa à existência de um grupo de extermínio dentro da Polícia Militar; homicídio do jornalista Valério Luiz, que tem como suspeitos policiais, chamam a atenção pública e colocam em perigo a corporação e os integrantes diretamente neles envolvidos. Os resultados de eventos críticos muitas vezes não são desastrosos e os efeitos são minimizados pela condução correta.

Um dos erros mais frequentes é a interpretação equivocada da natureza e do alcance de um evento. É preciso antes de tudo saber identificar os diferentes tipos de situação: incidente, emergência e crise.

5.1 Incidentes

Os incidentes estão dentro das expectativas das pessoas e podem ser considerados normais: um incêndio, o anúncio de uma demissão, a morte de um policial militar, ou seja, são situações que forçam você a enfrentar suas próprias vulnerabilidades e mortalidade, ou oprimem a potencialidade de sua habilidade de lidar com diversas situações. Um incidente crítico mesmo acontecendo várias vezes é inesperado, rompendo seu sentido de controle e opinião de como o mundo trabalha.

Uma vez que um departamento dá conta de um incidente crítico, mais rápido será capaz de tratar e, de maneira realista, trabalhar com a melhor informação disponível no momento. Muitas vezes uma ocorrência tida como normal não terá o final esperado, pois um mau atendimento por parte de uma vídeo-fonista do 190 - COPOM pode mudar

os rumos e o desfecho de um acontecimento⁴, o que pode complicar a situação se vier a causar descontentamento e revolta por parte de algumas pessoas da comunidade, denúncias, processos administrativos ou medidas punitivas, ou seja, um simples incidente se transformará em uma crise e sua gestão superará a capacidade da organização e se converterá em um problema difícil de resolver. “[...]: por maiores que sejam os acidentes ou incidentes, pior ainda pode ser a maneira como são conduzidos” (ROSA, 2004, p. 19).

Para manter um incidente estável permanecendo nessa categoria e não a ultrapassando, o essencial é dar uma resposta clara e completa. Se houve erro deve-se admiti-lo e informar as medidas para solucioná-lo, demonstrar transparência durante o processo, disponibilizando e submetendo seu acompanhamento pelo Ministério Público, por exemplo.

5.2 Emergências

Um grande desastre ambiental no mar, um grande acidente envolvendo um trem, uma viatura em alta velocidade que atropela e mata uma mulher grávida ou um relatório financeiro catastrófico são emergências graves que exigem uma resposta imediata. Estes fatos podem colocar em cheque toda a capacidade da Polícia Militar de Goiás ou de outra empresa, mas não equivalem necessariamente a uma crise. São denominadas de “emergência”, caso chamem a atenção no público interno e/ou externo e na mídia não ultrapassar 48 horas.

Para fazer frente a uma situação de emergência, os responsáveis pela comunicação da instituição devem tomar algumas medidas como:

- Fornecer informações ao público e às principais partes interessadas: sócios, clientes, sociedade, fornecedores, governo.
 - Antecipar-se às necessidades dos jornalistas e satisfazê-las.
 - Estabelecer canais de informação para o público: linhas telefônicas gratuitas, comunicação *on-line*, fax, etc.
 - Assegurar que a instituição permaneça visível durante todo o processo.
- Não manifestar sobre o assunto, preferindo o silêncio com o objetivo do evento passar

⁴Pequenos transtornos do dia-a-dia, como tratar mal um cidadão, [...] corroem, e muito, as imagens (LARA, 2003, p. 24).

desapercebido podem sinalizar indisposição, falta de competência e medo, o que provoca a ideia de que a emergência está sob controle.

- Emitir mensagens transparentes, honestas, coerentes, padronizadas e que possam ser sustentadas por dados verdadeiros.

- Gerenciar a imagem de que a empresa é competente para conduzir a emergência. Mídia e público reagem baseados em conceitos: de idoneidade, veracidade, sinceridade. Se a organização não deixa claro nos comunicados esses valores, pode gerar uma reação oposta. E, quando isso ocorre nas primeiras etapas da resposta à emergência, reverter a situação se torna muito difícil.

- Comprovar a exatidão dos comunicados antes de repassá-los e, se forem detectados erros, corrigi-los imediatamente.

- Contatar primeiro os familiares, no caso de existirem vítimas. Se as vítimas forem informadas sobre os fatos pela mídia, desconfiarão da capacidade e da honestidade da empresa.

- Assegurar-se de que todas as notícias, boas ou más, sejam comunicadas assim que forem confirmadas. Se forem negativas, toda a mídia deve recebê-las concomitantemente para não influenciar reações adversas no caso de um furo jornalístico.

- Não sendo possível a contenção da emergência e a mesma se estende por mais de 48 horas, a imprensa começa a procurar outros problemas. Exatamente nesta hora, a resposta à emergência deve passar para a fase seguinte: a gestão da emergência.

Nesse caso, a assessoria de comunicação da empresa deve recorrer à outra bateria de procedimentos: declarações aos meios mais voltados ao “processo” para que continuem a gerar notícias; convocar os jornalistas para que possam acompanhar pessoalmente, nos “bastidores”, a reação à emergência; reuniões da imprensa com testemunhas e/ou familiares das vítimas; agendar entrevistas coletivas periódicas para que a mídia se mantenha informada; organização de programas de serviços especiais de assistência ao público, etc. (PAIXÃO, 2004).

Dizer tudo de uma vez é uma tática que atinge vários objetivos. Primeiro você reduz a duração da cobertura: sai tudo na primeira notícia, restando pouco ou nada a ser acrescentado no dia seguinte. Segundo, reduz o temor criado na mente dos leitores: todo mundo sabe que, quanto menos se conhece de uma situação perigosa, mais medo se tem. Finalmente, dizer logo tudo o que há para dizer faz sua empresa ser vista da maneira mais favorável possível em circunstâncias difíceis (DUARTE, 2003 apud DOTY, 1999, p. 256).

Outra dica para lidar com as crises sejam elas quais forem é segundo Rosa (2004, p. 47), “[...] dar periodicamente a versão oficial [...] O antídoto contra especulações é a informação”.

5.3 Crises

Há inúmeras definições de crise, seja na psicologia, na comunicação, na teologia, nas ciências exatas, biológicas e principalmente na área que envolve relacionamentos humanos, por exemplo, as ciências policiais.

No mercado, do ponto de vista da comunicação, admite-se crise como sendo acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de cliente ou fatos semelhantes. A imprensa vive do inusitado, da diferença, do conflito. “[...] E uma crise ou o desencadear dela é o cardápio ideal para o ‘furo’ tão desejado no concorrente” (DUARTE, 2003, p. 373).

No campo da Psicologia do Desenvolvimento, o conceito de crise é entendido como toda a situação de alteração a nível biológico, psicológico ou social, que exige da pessoa ou do grupo, um esforço acima do normal para manter a homeostase emocional. Corresponde a momentos da vida de uma pessoa ou de um grupo em que há quebra no equilíbrio ou estabilidade psíquica e perda ou mudança dos compostos estabilizadores habituais.

Ainda segundo a psicologia, toda crise conduz necessariamente a um aumento da vulnerabilidade, todavia a crise não corresponderá necessariamente a um momento de risco.

Se adequadamente administrada, a cobertura jornalística de uma crise pode ter um efeito positivo e ser um fator decisivo para um desfecho favorável. Uma imprensa séria e pautada pelos princípios éticos, consciente da importância do seu papel como educadora e formadora da opinião pública pode se revelar uma aliada de peso no decorrer de um evento crítico e após o desfecho deste, ajudando a preservar a imagem das instituições envolvidas e fortalecendo a confiança da comunidade em tais instituições.

Autores especialistas em comunicação entendem uma crise, com C maiúsculo, como aquele tipo de acontecimento que pode atingir uma organização como

um todo. Outros entendem crise como um acontecimento de graves proporções causado por falha humana e, sendo falha humana, isso necessariamente pressupõe um culpado, um sistema que não foi capaz de evitá-la.

Crise de imagem é potencialmente mais devastadora do que as “crises comuns” porque pode destruir o maior patrimônio de uma empresa, personalidade ou profissional, a reputação, a confiança. Crises que envolvem uma imagem pública, quando fica exposta em grande proporção, são na verdade crises de confiança.

Para Barry MacLoughlin⁵ a definição que revela com perfeição o alcance e a intensidade de uma crise é: [...] um acontecimento, a revelação de uma informação, uma acusação ou um conjunto de circunstâncias que ameaçam a integridade, o prestígio ou a sobrevivência de uma organização algo que desafia a sensação de segurança ou os valores das pessoas. O prejuízo para a empresa-real ou potencial, é considerável, e ela não pode, por si mesma, colocar um ponto final na questão.

Vale lembrar que uma acusação proveniente de uma fonte fidedigna, que possui credibilidade diante da mídia, ou denúncias que apareçam em um meio de comunicação de prestígio, ainda que não seja comprovada, pode acabar sendo prejudicial. Por isso mesmo deve ser tratada com a mesma importância que teria se fosse verdadeira, porque é possível que as pessoas acreditem nela.

Durante uma crise, devem-se administrar a estratégia, as mensagens, a oportunidade e os canais de distribuição necessários para se comunicar, de forma eficaz, com diferentes públicos de interesse (meios de comunicação, funcionários, comunidade em que a empresa está inserida, entre outros). Nesse processo, busca-se facilitar, mediante métodos de divulgação oportunos e eficazes a rápida desaceleração da crise.

Com o desenrolar da crise, cresce a ansiedade da imprensa em conseguir informação. E ela costuma dar o mesmo tratamento à informação comprovada e a não comprovada: não é necessário que seja correta, tem de ser apenas interessante.

Nessas situações o responsável pela comunicação deve:

- Conduzir o processo de informação de forma proativa ⁶e não como uma simples reação.

⁵ Barry MacLoughlin é presidente da firma de consultoria em comunicação Mcloughlin Media, sediada em Washington, EUA, especialista em gestão da comunicação em situações de crise.

⁶ Wilson da Costa Bueno no livro Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa, diz que proatividade como implica pensar antes, agir antes, comunicar antes: quando a empresa ou entidade se antecipa à imprensa para dar sua versão – verdadeira – sobre os fatos, ela já começa em vantagem. O jornalista saberá recompensar esta boa vontade, esta disposição de interagir, ouvindo com atenção e pensando com equilíbrio as informações que receber.

- Manter a coerência da mensagem. Fazer com que a pessoa que atuará como porta-voz, ou os executivos autorizados a fazer declarações, pratique as respostas a perguntas difíceis que os jornalistas podem vir a formular.

- Aproveitar, sempre que possível, a visibilidade do presidente executivo da empresa, para que ocupe um lugar de destaque todo o processo.

- Reconhecer a ansiedade do público, sem desqualificá-la.

Outra definição de crise de grande importância e a mais utilizada pelas organizações policiais de todo o mundo é a do FBI (*Federal Bureau of Investigation*) Bureau Federal de Investigação, órgão federal dos Estados Unidos que faz o papel da Polícia Federal daquele país, com sua sede em Washington, DC.

Segundo a doutrina de Gerenciamento de Crises do FBI, crise é: “Um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da Polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável”.

As organizações policiais mais evoluídas se preocuparam em ter uma pronta resposta às ocorrências que fujam da normalidade e que requeiram um tratamento diferenciado e especializado. Nas situações onde se faz necessária a intervenção da Polícia, o surgimento de uma crise é bastante provável.

No momento da crise surgem interesses opostos ou entendimentos diversos, podendo dizer-se que há um evento crucial, e para que ele não tenha desdobramentos indesejáveis, deve ser negociado. Não se trata de verificar se as posições assumidas são legais ou éticas. Trata-se de encarar como um fato que não apresenta uma solução aparente ou imediata. É necessária, então, uma postura organizacional definida para negociar as situações críticas, que não pode ser isolada e nem deve ficar na dependência de que um gesto individual resolva o problema. A negociabilidade deve ser gerida por policiais preparados para a função.

Devido à existência de crises que envolvem o risco de vidas é que temos a importância de uma organização policial estar capacitada a gerenciar crises, priorizando a negociação, pois a sociedade tem uma expectativa quanto à solução do problema, e cobra a ação adequada da polícia, pois uma intervenção de insucesso pode ter sérias implicações legais e atingir a imagem da organização policial, com o consequente questionamento de sua capacidade profissional. A presença da mídia às vezes contribui para dar um vulto inesperado às ocorrências, aumentando a tensão local e exigindo uma ação primorosa da Polícia⁷. Naquele momento, toda a opinião pública está atenta ao

⁷ O exemplo da influência da mídia durante ocorrências pode ser verificado com clareza durante a ação de desocupação da invasão do Setor Parque Oeste Industrial (16/02/2005) em Goiânia-GO, quando foram empregados cerca de 2.000 (dois mil) policiais militares para retirar

desfecho dos fatos. Isso pode levar ao comprometimento da segurança das operações, em razão da excessiva exposição ao perigo de repórteres, no intuito de colher uma boa matéria. É quando deve prevalecer a calma e a capacidade da Polícia em administrar todo o local das operações.

O problema é que a maioria das instituições policiais, embora tenham editado normas concernentes ao gerenciamento de crises, ainda não possuem padrões operacionais para as ações do policial negociador no atendimento de ocorrências de risco, o que acaba gerando a ausência de um modo de operar uniformizado.

No que diz respeito à atuação padronizada da Polícia Militar quando no atendimento de ocorrências críticas, a PMGO, através do Procedimento Operacional Padrão (POP), criou processos e procedimentos de interferência dos membros da Corporação em eventos que necessitam da presença ativa do policial militar.

Todo o módulo IV do POP se refere a eventos críticos, e no módulo V, processo 506 e procedimento 506.01 especificam a atuação da PM em intervenção de local de crise e ações do primeiro interventor em local de crise.

aproximadamente 3.000 (três mil) famílias que ocupavam irregularmente a região. Isso, após várias tentativas de negociação com os líderes dos sem teto. A ênfase de mídia foi determinante ao ponto de até os dias atuais as transferências das famílias de um bairro para outro ser motivo de divulgação em todos os noticiários da Capital. A ação de desocupação foi resultado de manobras políticas e teve como consequência a morte de duas pessoas e várias outras feridas.

6 A DOUTRINA DE GERENCIAMENTO DE CRISES E O COMITÊ DE CRISES

A teoria de Gerenciamento de Crises surgiu na década de 70 nos Estados Unidos por causa do aumento de distúrbios sociais e do aumento na onda de violência que assolava o país.

No Brasil, a Doutrina de Gerenciamento de Crises foi implantada em 1994, também em razão do aumento de registros de ocorrências policiais, como sequestros e roubos. A efetivação da doutrina aos moldes da norte-americana, mas adequada à realidade brasileira, deu um avanço na criação dos grupos táticos e da figura do “negociador” como alternativa de solucionar crises.

Com o objetivo de gerenciar e administrar situações críticas, várias empresas instituíram comissões ou comitês de crise, grupo de pessoas ligado à diretoria, com poder de decisão, acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da instituição ou provocar repercussão negativa na opinião pública.

O comitê sinaliza os pontos vulneráveis da organização e, com isso, define objetivos, estratégias e táticas para enfrentar as crises. A criação do comitê já sinaliza a sensibilidade da empresa para com o problema.

Na maior parte das vezes, as áreas operacionais possuem maior risco de passarem por crises, pois são bastante preparadas para resolver emergências, mas despreparadas para gerenciar a comunicação de crise.

Um comitê bem afinado e uma diretoria bem atenta certamente irão detectar as vulnerabilidades da instituição, tendo presente que não existe a hipótese de total invulnerabilidade ou imunidade a qualquer tipo de crise. A partir do diagnóstico, o trabalho é corrigir os pontos fracos. Outra providência prática: criar textos-padrão para serem utilizados no caso de crises previstas.

A estrutura desses comitês ou comissões pode variar, mas em geral inclui o presidente da organização, o departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e, naturalmente, o setor envolvido diretamente com o problema.

O Governo do Estado de Goiás, em 19 de agosto de 2002, criou através do Decreto nº 5.642 a Comissão de Gerenciamento de Crises e normatizou as atividades das Polícias Militar e Civil e do Corpo de Bombeiros Militar no atendimento a eventos de natureza policial, com reféns e rebeliões em presídios, no âmbito de competência da Secretaria de Segurança Pública e Justiça de Goiás.

A Comissão de Gerenciamento de Crises está subordinada ao Secretário de Segurança Pública e Justiça e tem a seguinte estrutura:

Presidente: Secretário de Segurança Pública e Justiça

Membros Natos:

- 1) Comandante Geral da Polícia Militar;
- 2) Diretor Geral da Polícia Civil;
- 3) Oficial da PM com formação em Gerenciamento de Crises;
- 4) Delegado da PC com formação em Gerenciamento de Crises.

Membros convidados: Representante dos Poderes Judiciário e Legislativo além de representantes do: Ministério Público; Agência Goiana do Sistema Prisional; Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) Seção do Estado de Goiás.

6.1 Gerenciamento de Crises

Mário Rosa define com precisão o que é o Gerenciamento de Crise e a importância da prevenção nas atividades de qualquer instituição:

Gerenciamento de crise não é sinônimo de manejar más notícias que estão nas primeiras páginas dos jornais. Muitas vezes é trabalhar duro com antecedência – preventivamente – para que fatos potencialmente prejudiciais não se transformem em manchetes (ROSA, 2004, p. 383).

Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é muito mais fácil se houver um planejamento prévio, ou seja, hora de crise é hora de reagir – e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for, mais eficaz será a resposta quando a rotina for quebrada.

O jornalista Rosa (2001) conta que os planos de gerenciamento de crises nasceram com outro nome, planos de contingência, e na origem sua finalidade era distinta, procurando antes de tudo prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte precisariam realizar no caso de uma calamidade.

Com menor ou maior nível de precisão, é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas. Rosa (2001, p. 100) afirma que, “[...] embora não seja possível prever exatamente quando uma crise de grandes proporções vai acontecer, depois de sua eclosão diversos estágios seguem quase sempre uma espécie de lei de repetição”. A principal premissa da administração de

crises é a de que esse tipo de evento segue um certo padrão e a mídia da mesma forma obedece a um cronograma.

Segundo um estudo realizado pela NOVA – *National Organization for Victim Assistance*, organização americana que tem como missão dar assistência às vítimas de eventos críticos, o tipo de informação veiculada pela mídia enquanto a crise se desenrola sempre obedece ao seguinte roteiro:

1ª fase (0 – 12 horas): Nas primeiras 12 horas que se seguem ao irromper da crise, a imprensa concentra todos os seus esforços em obter as informações necessárias para responder a pergunta geral: “o que está acontecendo?” Baseando-se nas declarações das pessoas que presenciaram os fatos, monitorando o rádio da Polícia, e, em muitos casos, agarrando qualquer um que esteja disposto a falar qualquer coisa sobre o que aconteceu, os jornalistas tentam montar uma história. O resultado disso é incompleto, conflitante e inexato. Nos piores casos, a imprensa monitora o rádio da Polícia e chega antes desta, obtendo assim acesso irrestrito às cenas da crise ou do crime.

2ª fase (12 – 24 horas): Enquanto a crise se desenrola, a próxima questão que a mídia passa a tentar responder é: “Quem? – Quem são as vítimas? Quem é o autor (se é que existe um):” Há sempre uma competição para ser o primeiro a publicar o nome das pessoas feridas e mortas, ou dos que foram feitos reféns. O nome e a história do autor, nos eventos críticos provocados por uma ou mais pessoas, é duramente disputado. Ninguém é imune às investidas da mídia para obter informações sobre as vítimas: hospitais, necrotérios, a polícia, bombeiros, família, vizinhos, escolas, etc. Todos são assediados no esforço de identificar quem tem qualquer informação de interesse.

3ª fase (24 – 36 horas): A pergunta agora é “Por quê?” – porque a tragédia aconteceu? É uma reação normal para muitas pessoas – incluindo vítimas, sobreviventes e membros da comunidade – tentar entender o que aconteceu e encontrar um culpado. A imprensa alimenta esta histeria atirando a culpa em uma variedade de fontes, questionando se a vítima de alguma forma contribuiu para o ocorrido, ou se alguém de alguma forma poderia ter prevenido ou evitado o incidente.

4ª fase (36 – 72 horas): A esta altura, a imprensa continua a especular sobre o que aconteceu e porque aconteceu, e, além disso, começa a questionar se os esforços feitos pela autoridade responsável para resolver o problema são efetivos e tempestivos. A linha de ação adotada é examinada e reexaminada, e alternativas tidas como mais viáveis são apresentadas – nem sempre por pessoas habilitadas a se manifestarem sobre o tema.

5ª fase (72 horas em diante): Os detalhes do que aconteceu no local da crise já não constituem novidade, e, a fim de manter o interesse do público, a mídia tenta “reacender” a história, procurando por novos ângulos para apresentar a mesma informação. O estilo de vida, a história pessoal da vítima e casos similares anteriormente ocorridos, assim como quaisquer problemas ou questões anteriormente levantados em relação a instituição governamental, empresa ou entidade envolvidas na crise são exaustivamente rediscutidos.

Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros [...] interesses. Nessa hora, a mídia passa a ser o vetor natural desses conflitos. [...] A imprensa é um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado (DUARTE, 2003, p. 364).

Ao traçar a estratégia para lidar com uma crise, o grupo de gerenciamento e as autoridades responsáveis incluem nessa estratégia medidas de comunicação para lidar com a mídia, de forma a utilizar de forma construtiva e favorável a sua inevitável interferência.

7 PLANO DE COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

As organizações que possuem diferentes áreas de comunicação precisam de um plano integrado e prospectivo que ajude a viabilizar a articulação de equipes, profissionais e unidades de trabalho, delimitar áreas e definir conceitos e ações e atingir objetivos predeterminados. O Plano, de acordo com Giangrande e Figueiredo (1997, p. 238), “define ações para rotina e crises, prioridades, recursos humanos e materiais, sistema de avaliação, orçamento, explicita estratégias e instrumentos, estabelecendo os precedimentos de cada área”. É fundamental a elaboração de um diagnóstico centrado na cultura, na identidade e história da organização, na estrutura da área de comunicação e nos objetivos organizacionais.

Eles ainda afirmam que o Plano de Comunicação evita desgastantes discussões a respeito de assuntos que muitas vezes devem ter solução urgente e que poderiam ter sido previstos.

A elaboração de um plano estratégico de comunicação deve ser pensada a partir de uma tomada de decisão das autoridades da organização, após ouvir especialistas no assunto, profissionais de comunicação que atuam internamente e os oriundos das empresas, assessorias e agências de comunicação que prestam serviços externos ou, melhor ainda, essas fontes juntas. Para que um plano dessa natureza obtenha os resultados desejados, é fundamental existir vontade política dos dirigentes com relação aos esforços a serem empreendidos para esse fim (KUNSCH, 2003, p. 247).

Gerenciar a comunicação de crises consiste em todas as sequências de ações que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, todos os seus públicos (interno e externo), com o intuito de minimizar desgastes ainda maiores à sua imagem e à sua credibilidade. Saber conduzir esse processo constitui basicamente o êxito ou o fracasso na condução de uma crise. Hoje, na maioria dos casos, a imprensa fica sabendo dos acontecimentos negativos antes dos próprios interessados.

[...] antecipar-se a questões que inevitavelmente serão abordadas pela mídia durante crises de imagem é uma postura sensata. [...] ficou claro que falar a verdade é a atitude estrategicamente mais recomendável. Mas é preciso reconhecer: o tempo da mídia e o tempo das instituições formais de julgamento são diferentes (ROSA, 2004, p. 114).

Um plano preventivo e reativo institucionalizado muitas vezes é fundamental. Ele ajuda na prevenção de erros, a monitorar a situação e o impacto negativo que uma crise inesperada pode causar. Pode incluir ações de administração de vários tipos: acidente, denúncia, manifestações, crime, orientando a área de comunicação e demais

empregados sobre como proceder. Dependendo da área de atuação da empresa, a atualização do plano e treinamento de funcionários para comunicação em momentos de crise deve ser rotina. Quanto à importância dos que integram qualquer instituição, Jorge Duarte (2003, p. 381) enfatiza que “Se não existir o engajamento do público interno, a empresa terá dificuldades para convencer a opinião pública”.

Sendo a comunicação organizacional responsável direta pela criação de uma identidade e de uma imagem corporativas fortes e positivas deve agregar subseções ou ferramentas que convergem para formatar uma comunicação da organização em si. Essas subseções compreendem: o jornalismo, a publicidade/propaganda, as relações públicas, a assessoria de imprensa, o marketing social, o marketing cultural e a editoração multimídia e formam a comunicação integrada.

Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações (KUNSCH, 2003, p. 115).

Kunsch (2003) vê a comunicação integrada como a atuação sinérgica entre as diversas subáreas da comunicação, ideia complementada por Fígaro (2005, p. 166) ao afirmar que ela é responsável “pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações. [...] ações que devem ser sedimentadas na verossimilhança entre o discurso e a prática”.

7.1 A necessidade de um Plano de Comunicação para a Polícia Militar de Goiás

A comunicação deve ser analisada como processo real, que ocorre em lugares virtuais ou sociais reais onde existe o encontro de pessoas de classes, de gênero e de etnias diferentes. Isso significa sempre a possibilidade de conflito de compreensão e de harmonia, mas, sobretudo, a possibilidade de encontro de sujeitos com universos culturais diferentes. Portanto, a comunicação não revela só consensos, revela também conflitos. Ela é uma instância que revela poder, construção de hegemonia e de contra-hegemonia, porque é fruto das relações objetivas que se dão na sociedade (KUNSCH, 2003).

Na Polícia Militar de Goiás além de existir uma Assessoria de Comunicação Social (PM/5), que abrange o serviço de comunicação da PM em todo o Estado, tem em

cada um dos quartéis da capital e do interior uma seção responsável pelo repasse de informações à PM/5, que são as denominadas P/5 ou Relações Públicas.

Apesar de ainda ser chamada por muitos de Seção de Relações Públicas, a Assessoria de Comunicação Social trabalha com Jornalismo, Marketing, Mídias e Redes Sociais e principalmente Cerimonial e Eventos, além de atender a várias outras finalidades, que visam de alguma forma construir uma imagem positiva da instituição perante os públicos interno e externo, além de auxiliar e subsidiar o comando geral com informações.

A Polícia Militar de Goiás possui vários instrumentos de divulgação, orientações de tratamento com a imprensa e formas de atuação nos diversos tipos de mídias, porém não tem um Plano de Comunicação que sirva de parâmetro tanto para a seção que responde pela Polícia Militar, como um todo, bem como para os Batalhões, Companhias e Destacamentos. Com base na necessidade de racionalidade na alocação dos recursos e definição de objetivos precisos para a concreta avaliação das ações realizadas pela Seção, foi elaborado um Plano de Comunicação para a Polícia Militar de Goiás com base no que diz a proposta de Regimento Interno e tomando como exemplo o Plano de Comunicação da Rhodia e do Banco do Brasil e alguns procedimentos do POP sobre intervenção em locais de crises.

A imagem de uma instituição é construída a partir de informações que a comunidade recebe a seu respeito. “Sem uma comunicação eficiente, a imagem será difusa ou ruim, pois será formada com base em informações incompletas ou incorretas, em presunções e boatos” (VALENTE; NORI, 1990, p.65).

A proposta de Plano de Comunicação para a PMGO que se segue tem por objetivo adequar a realidade prática existente na Assessoria de Comunicação Social da PMGO com a teoria, servindo de fonte de consulta e, acima de tudo, coloca o Assessor de Comunicação em uma posição estratégica. O ideal é que o assessor tenha “[...] acesso direto com o presidente e diretores e que participe com alguma intimidade dos bastidores da empresa, desde decisões de mudança até problemas estruturais e conjunturais” (DUARTE, 2003, p. 189).

8 PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Missão: Cuidar das estratégias de relacionamento da Polícia Militar com os veículos de comunicação, a fim de que a sociedade e o público interno fiquem permanentemente informados sobre as ações realizadas pela Corporação, bem como estabelecer a política de comando a ser adotada no que tange ao planejamento, à organização e ao controle da divulgação das atividades e serviços executados pela PMGO na mídia local, regional e nacional.

Visão: Padronizar as condutas de todos os integrantes da instituição no que se refere ao atendimento, buscando a qualidade e excelência no desempenho das funções, uniformizando os discursos ⁸ nos diversos escalões e hierarquias, atingindo assim a credibilidade e preservando a imagem da instituição em meio aos diferentes públicos, principalmente em momentos de crises que envolvem integrantes da Corporação.

Valores: Como a Polícia Militar é o órgão da segurança pública que constitucionalmente tem por função a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (Constituição Federal, art. 144, § 5º) deve ter funcionários comprometidos com a função que lhes couber, buscando as virtudes da honestidade, flexibilidade, capacidade e preparo técnico e psicológico para lidar com todos os tipos de pessoas. A preocupação com o meio ambiente e com a saúde pública, a equidade, a responsabilidade, a criatividade, a capacidade de inovação, entre outras, também devem ser qualidades presentes nos membros da Polícia Militar de Goiás e principalmente voltada para a qualidade no atendimento ao cliente, que para ela são os próprios cidadãos.

Objetivos: Reconstruir a identidade e a imagem da corporação, de forma a positivar a que já existe; Propiciar à sociedade condições de conhecer os trabalhos desenvolvidos pela Polícia Militar, estreitando relacionamentos com a comunidade; Criar mecanismos de valorização das atividades exercidas pela PM; Sensibilizar a opinião pública quanto à preocupação da PM em manter a ordem, mesmo com poucos recursos humanos, materiais e financeiros; Ampliar as parcerias e a visibilidade da Corporação dentro do contexto da segurança pública; Agilizar o processo de tomada de decisões nas respostas e na transmissão de informações, usando a transparência; Adotar medidas no intuito de antecipar-se ao surgimento de situações indesejáveis (crises, acidentes e incidentes).

⁸ Todas as pessoas que falam pela instituição deverão ter plena consciência do conteúdo a ser informado, para dar integridade e harmonia na comunicação com a sociedade, que deve conter uma linguagem adequada a cada situação.

Público-Alvo: Policiais Militares; Cidadãos; Comunidade; Imprensa; Autoridades; Entidades de Classe; Associações; Segmentos Organizados; Empresas; Conselhos de Segurança e todos aqueles que fazem parte da sociedade.

8.1 Assessoria de Comunicação da PMGO

A Assessoria de Comunicação Social é a Seção do Estado Maior Geral da PM responsável, perante o Comando da Corporação, pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização de todas as atividades de comunicação, cabendo-lhe elaborar Diretrizes e Ordens do Comando para os demais segmentos da Polícia Militar de Goiás, motivos pelos quais deve ser a responsável pelo Plano de Comunicação da PMGO, além dos fundamentos infra citados.

A PM/5 também responde pelo assessoramento nas atividades de relações públicas, divulgação interna e externa, marketing, cerimonial, eventos, atendimento e contato com a imprensa, bem como qualquer atividade que possa refletir no conceito que a Polícia Militar possui diante da comunidade e diante de seus próprios integrantes. Ela também é encarregada pela procura de informações solicitadas não só pelos jornalistas, mas principalmente pelos integrantes da instituição. Dentro das funções exercidas pela Assessoria de Comunicação uma das principais se refere ao bom relacionamento com a mídia, que para Bueno (2003, p. 63) “é essencial para o sucesso de sua organização”. Ele continua a ideia afirmando que a imprensa muitas vezes é parceira da instituição.

A imprensa potencializa a divulgação de fatos relevantes associados à Instituição, o que reflete positivamente entre os públicos de interesse e perante a opinião pública. Se as coisas andam bem, a imprensa pode amplificar situações negativas, exibindo resultados de aumento de criminalidade, comunicando deslizes administrativos ou erros da atividade fim. Ou seja, ao contrário das publicações por elas próprias editadas, as organizações não têm controle sobre a grande mídia, que age quase sempre de maneira independente, à mercê de seus interesses e compromissos.

8.1.1 Âmbito de atuação da PM/5

- À Assessoria de Comunicação compete efetuar a divulgação, junto aos órgãos da imprensa, das informações oriundas da Corporação e que possam ser de interesse do público interno e externo;

- A PM/5 deve estar à frente de todas as atividades que se relacionem ao seu âmbito de atuação e visem valorizar a imagem da PMGO perante a sociedade.
- Planejar e viabilizar os contatos entre as áreas administrativas e operacionais da Corporação e os profissionais da imprensa, prestando a todos, serviços de apoio como coleta de dados, subsídios, preparação de textos e de *clipping*, prestação de informações adicionais eventualmente solicitadas pelos entrevistadores e entrevistados contendo informações necessárias para a elaboração de respostas.
- Decidir, organizar e promover junto a setores da imprensa, eventos isolados como jantares, ciclos de palestras, seminários, simpósios ou outros meios de promoção das atividades da instituição, objetivando a divulgação de fatos, programas e projetos relevantes para a Corporação e para seu público.
- Manter os integrantes da Corporação sempre informados dos assuntos internos e externos de interesse da tropa, valendo-se, para tal, do eficiente e racional emprego dos meios de comunicação internos, como o *site*, cartilhas com orientações, notas de comunicação e diretrizes;
- Prover os Comandos e setores estratégicos da instituição de informações publicadas nos meio jornalísticos, alertando e esclarecendo sobre informações passíveis de se tornarem crises;
- Programar, coordenar e executar os atos solenes da Corporação, mormente daqueles em que estão previstas as presenças do Comandante Geral da PM, do Chefe do Estado Maior Geral e outras autoridades.
- Recepcionar visitantes, convidados e autoridades que visitarem a PMGO, procurando sempre mostrar as características da Corporação e os destaques do Estado;
- Desenvolver, dentro da Corporação, programas culturais, artísticos, esportivos, e sociais, dentre outros, sempre incentivando a valorização do elemento humano e buscando a integração com a comunidade e com outros órgãos.
- Participar de todas as discussões referentes a definições de estratégias de comunicação da Organização e das definições de planos institucionais, corporativos e mercadológicos.

8.2 Assessoria de Imprensa

À Subseção de Assessoria de Imprensa compete administrar as informações jornalísticas da Instituição, de forma a compatibilizar positivamente os interesses internos (Corporação) e os externos (Imprensa) de responsabilidade do setor. Bueno (2003, p.

124) considera que uma empresa cidadã não tem outra alternativa: deve privilegiar o interesse público. Jorge Duarte completa o raciocínio:

Tornar público via imprensa, o trabalho da instituição, tem como finalidade uma prestação de contas à sociedade, para que ela possa avaliar o que está sendo feito e verificar se está de acordo com seus interesses e necessidades, tornando-se assim uma aliada da organização e, portanto, comprometida com sua manutenção (DUARTE, 2003, p. 149).

Portanto, a Subseção de Assessoria de Imprensa deve pautar-se na credibilidade e transparência das ações.

8.2.1 Ações de rotina da Subseção de Assessoria de Imprensa

- Apresentar soluções ou sugestões para as questões atinentes à sua área de atribuições;
- Integrar toda a comunicação e levar informações apropriadas aos diversos públicos com que a PMGO se relaciona, ou seja, toda a sociedade;
- Planejar, organizar, e distribuir informativo “O Anhangüera”, corrigindo, se for preciso, qualquer informação veiculada;
- Promover todo o trabalho de redação do Portal, bem como a atualização diária do conteúdo da página da PMGO na internet;
- Redigir e distribuir material de divulgação (*press-releases*) para a imprensa em geral, com informações de eventos, resultados operacionais e outros assuntos de interesse geral da comunidade;
- Convocar a imprensa diante de ocorrências de vulto;
- Selecionar e relacionar fatos marcantes para a Corporação, ou com a participação desta, com o escopo de editar notas informativas que proporcionem à sociedade civil um maior conhecimento da PMGO, de seus feitos e de seus valores;
- Estabelecer canais que possibilitem o acesso direto da população, público-alvo dos serviços da PMGO, aos centros decisórios, de informação e de serviços da Corporação;
- Buscar, com diligência, os resultados operacionais e administrativos estabelecidos dentro da proposta de divulgação de informações para o público interno e externo;

- Resguardar assuntos que possam comprometer a boa imagem da Instituição;
- Subsidiar o porta-voz da instituição com informações sobre os assuntos a serem tratados com a imprensa;
- Manter contato permanente com a imprensa, objetivando antecipar-se às possíveis crises;
- Atentar-se para as inovações tecnológicas, buscando trazê-las para o seu emprego racional e eficiente dentro da PMGO;
- Participar de reuniões ou encontros sobre temas de interesse coletivo, em que, prevista a participação da PMGO, haja potenciais oportunidades de se promover a marca Polícia Militar de Goiás, elaborando, em seguida, as estratégias para a consecução de tal objetivo;
- Acompanhar as sugestões, reclamações e opiniões formuladas pela sociedade, até a sua resolução.

8.2.2 Critérios e maneiras de lidar com a imprensa

Necessidade de se esclarecer a forma correta de os diferentes setores da Polícia Militar transmitirem informações e fazerem contatos com a imprensa.

“A relação com os veículos de comunicação não pode se processar por meio de atos isolados das divisões [...], precisando se situar dentro de parâmetros éticos e profissionais da área competente e sob a coordenação central” (VALENTE; NORI, 1990, p.70).

Os contatos com a imprensa são de fundamental importância para a formação da opinião pública com relação à imagem da Polícia Militar. Sendo assim, todos os contatos com a mídia que envolvem assuntos para divulgação jornalística, devem ser feitos por intermédio da Assessoria de Comunicação, à qual compete receber, avaliar e encaminhar os pedidos de entrevistas, as ocorrências de vulto de interesse geral, bem como quando houver necessidade de produzir o conteúdo jornalístico para ser distribuído aos jornalistas e colocado no *site* da PMGO.

Ressalta-se que é importantíssimo que o assessor de comunicação tenha intimidade com a imprensa e credibilidade no que fala, pois a maneira de lidar com a mídia é fator decisivo para a publicação de informações positivas sobre a instituição, e ainda a melhor forma de conquistar a simpatia da sociedade.

8.2.2.1 Entrevistas

Sempre que possível e necessário, é importante a realização de entrevistas com membros da instituição, principalmente se for para fortalecer a imagem positiva da Corporação, pois a consciência social é formada por informações que recebem, sejam pela televisão, via rádio, e agora através de WebTV (Televisão via internet) ou mesmo através do contato com o trabalho dos policiais militares durante o atendimento de ocorrências.

Todas as entrevistas, seja coletiva ou não, também devem ser autorizadas e administradas pela PM/5.

8.2.2.2 Preparação para entrevistas

A Federação Nacional dos Jornalistas – FENAJ orienta que para dar entrevistas à imprensa e estas atingirem seus objetivos é essencial preparação:

Prepare-se previamente. Se plausível, faça uma imitação conduzida pelo assessor de comunicação. Evite surpresas. A assessoria deve disponibilizar materiais como fotografias, estatísticas, tabelas e gráficos, para apoiar a informação que pretende divulgar;

Prepare-se com números e documentos, se necessário. A assessoria pode apoiar na produção desse material, principalmente quanto à estética e a erros de português;

Tome a iniciativa da exposição do assunto e fique atento para que as perguntas dos repórteres não o levem para outros assuntos, fora do eixo da entrevista.

8.2.2.3 Antes, durante e depois da entrevista:

O entrevistado deve ter sempre em mente que o jornalista não é seu inimigo.

- Trate todos os jornalistas da mesma forma;
- Dentro das possibilidades, forneça a entrevista em ambiente agradável, onde o repórter possa sentado, fazer anotações calmamente;
- Vale ressaltar a importância, previamente a entrevista, que o entrevistado faça uma exposição geral do assunto, a fim de que o repórter entenda a matéria, com propriedade, evitando assim, erros de divulgação;

- Trate a imprensa amigavelmente, mesmo que as perguntas não sejam agradáveis;
- Mesmo se sentindo incomodado pela pergunta, procure manter o equilíbrio e a calma.
- Não há perguntas indiscretas, só respostas;
- Lembre-se que estará falando em nome da instituição;
- Dê respostas objetivas e claras, sem exageros, evitando adjetivos e advérbios;
- JAMAIS use termo “nada a declarar”;
- Caso não saiba a resposta, explique que não é uma área de seu conhecimento ou que você não tem autoridade para abordar o assunto; explique sempre o porquê de sua negativa;
- Procure ser objetivo. Respostas curtas diminuem possibilidades de erros do que as extensas;
- Responda exatamente aquilo que foi perguntado, evitando jargões técnicos, pois os jornalistas e o público não estão acostumados com tais termos ;
- Fale somente dos assuntos no seu nível de competência;
- Destaque os pontos fundamentais da entrevista;
- Fale pausadamente e desenvolva uma linha de pensamento com início meio e fim.
- JAMAIS repreenda ou ironize um jornalista por uma pergunta, no seu entender, descabida, fora do contexto ou errada;
- Ofereça água ou café durante a entrevista, para descontrair o diálogo;
- Ofereça, se houver material escrito semelhante a uma sinopse dos assuntos abordados;
- JAMAIS tente enganar o jornalista. Dificilmente você será a única fonte para uma matéria e a verdade acabará surgindo;
- Nunca fale mal ou faça comentários sobre jornalistas para outros jornalistas;
- Crie facilidades para repórteres de rádio e televisão que possam necessitar de eletricidade e outros auxílios para execução de suas tarefas;
- Só convocar entrevistas coletivas quando o assunto tiver realmente interesse público e sua realização deve ser pontual;
- Para televisão, entrevistas coletivas devem ser convocadas preferencialmente na parte matutina, a fim de facilitar as atividades do veículo;

- Principalmente em televisão frações de segundo são importantes. Procure ser objetivo. Respostas longas podem ser cortadas ou reduzidas na edição.
- Evite gesticular muito durante entrevistas para televisão;
- Use lenços de papel para retirar excesso de oleosidade do rosto durante os intervalos das entrevistas;
- Busque agendar suas entrevistas com a mídia escrita no período das 14 às 16 horas. Os jornalistas dessa área, de um modo geral, começam a trabalhar após o almoço;
- Dentro das possibilidades, trate o repórter pelo nome e demonstre conhecimento sobre o jornal em que trabalha;
- Não faça generalizações a uma classe ou todo um serviço;
- Avalie o interesse do que está sendo dito pela quantidade de anotações que o repórter faz. Pouca anotação significa que as informações estão sendo desinteressantes;
- Sempre atenda a imprensa, se não puder atendê-la indique um técnico no assunto para ser entrevistado, pois haverá vezes em que o entrevistado é quem precisará do repórter;
- Ser agradável e respeitoso não significa bajular. Repórteres gostam de notícias, de boas notícias, não de mordomias. Forneça informações, em vez de dar presentes;
- Nunca peça ao repórter para lhe mostrar o texto antes de publicá-lo. Compete ao entrevistado esforçar-se para que o repórter leve informações corretas;
- Nunca coloque um gravador sobre a mesa para garantir a veracidade do que foi dito. Recurso considerado antipático e ineficiente.
- Ao final da entrevista, reforce os pontos básicos apontados para que subsista a essência da entrevista. Verifique se suas declarações ficaram claras e foram efetivamente entendidas;
- Confira a grafia de seu nome e o seu cargo. Entregue sempre que possível o seu cartão de visitas.

8.3 Relações Públicas e Marketing

As subseções de RP e Marketing são responsáveis pela criação, planejamento e execução de programas e ações institucionais, socioculturais,

comunitárias e outras, objetivando a melhoria do conceito da PMGO junto a seus diversos públicos e a interação com as demais subseções que fazem parte da Assessoria de Comunicação Social – PM/5. Além da divulgação e manutenção de uma imagem corporativa uniforme e coerente; da otimização dos recursos disponíveis para a publicação de ações da instituição, bem como a negociação de toda a publicidade e contratação de serviços terceirizados.

No texto “A arte é Capital” está explícito o valor da realização de programas que beneficiam o público interno e externo: “[...] A excelência do evento ou produto cultural tem aqui uma importância decisiva na medida em que a imprensa age como filtro de qualidade junto á opinião pública”, bem como o poderoso instrumento que é o marketing cultural.

[...], o M. C. é um poderoso instrumento para a construção e preservação de imagem institucional de empresas. Neste sentido, o conhecimento de problemas que a empresa possa estar experimentando junto a seus funcionários ou à comunidade a que serve se transforma em informação privilegiada. Os problemas podem se estender ainda aos produtos e serviços da empresa e uma ação de marketing cultural oportuna e adequada se revelará um eficiente instrumento de ação institucional (ALMEIDA, 1994, p. 40).

É na subseção de Relações Públicas e Marketing da PMGO que se concentra os principais esforços no intuito de melhorar a imagem da Polícia Militar dentro da própria Corporação, com reflexos no público externo.

O primeiro e principal público de uma empresa é o seu efetivo, sem o qual todo esforço de comunicação redundará nulo. Por isso, e dentro do objetivo de fazer cada funcionário um ‘RP’, o trabalho de relações públicas deve ter origem nesse público, que é o grande avalista de nossos valores (VALENTE; NORI, 1990, p. 86).

Neste sentido, o público interno torna-se um importante fator da construção da identidade corporativa.

8.3.1 Cabe à Subseção de Relações Públicas e Marketing da PMGO

- Elaborar os Planos, Diretrizes, Ordens e Notas de Serviços, através da promoção de estudos, visando conhecer hábitos, opiniões e atitudes do público interno;
- Manter atualizados todos os trabalhos de relações públicas da Corporação, como o POP (Procedimento Operacional Padrão) a Polícia Comunitária; o PROERD; o PAISPM, entre outros;

- Controlar toda documentação recebida e expedida pela Seção;
- Planejar e executar esquemas de recepção e acompanhamento de visitantes à corporação;
- Enviar convites de solenidades e eventos a serem promovidos na Corporação, bem como cartões para os aniversariantes da PMGO, bem como mensagens de reconhecimento por ocasião de alguma data ou acontecimento especial para a Corporação, para o Estado ou para a Nação;
- Propor e executar, dentro das disponibilidades, eventos de confraternização no ambiente de trabalho ou entre os diversos ciclos de policiais militares;
- Planejar e promover campanhas educativas e outras junto ao público-alvo, mostrando a importância e os serviços prestados pela Corporação;
- Montar *stands* da PMGO em eventos públicos, quando conveniente, ou em eventos e lugares particulares, quando for solicitado, levando ao conhecimento da comunidade os serviços e a história da Polícia Militar de Goiás;
- Buscar conhecer e aplicar o “*marketing social*”, de acordo com as peculiaridades e potencialidades da Corporação;
- Estabelecer estratégias de *endomarketing*, como política de recompensas e de valorização do policial militar para que este esteja sempre preparado e disposto para executar um serviço que reflita a proposta geral de marketing da Corporação;
- Diagnosticar problemas específicos de cada atividade da instituição com o intuito de buscar soluções junto ao Comando Geral.

8.3.2 Atividades Institucionais

As atividades institucionais realizadas pela Polícia Militar de Goiás estão inteiramente ligadas à busca pela solução de problemas existentes na própria Corporação e principalmente pelos anseios sociais de participação nas questões de segurança pública.

Considerando o pensamento de Bueno (1984), através do estabelecimento de parceria entre a PMGO e a comunidade, pode-se otimizar os recursos e conseguir atingir o público de forma mais eficaz. O que deve ser feito é firmar parcerias com organizações que têm objetivos ou público-alvo similar aos da empresa que fará o programa de

marketing social, e identificar caminhos através dos quais possam trabalhar em conjunto para que ambos obtenham benefícios.

8.3.2.1 Polícia Comunitária

A Polícia Comunitária é uma filosofia e estratégia organizacional que propicia uma parceria entre a sociedade e a polícia. Fundamentada no princípio de que tanto a polícia quanto a sociedade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como: crimes, medo do crime, desordens físicas e morais, em geral a decadência do bairro, com objetivo de melhorar a qualidade de vida de toda a população da localidade..

O processo de integração polícia – comunidade aparece no contexto atual das atividades de segurança pública, como um caminho para superar as dificuldades enfrentadas na luta contra a criminalidade.

Assim como na comunicação interna, as novas técnicas de atendimento são, ou pretendem ser, uma forma mais “íntima” e “personalizada” de lidar com o consumidor.

A imagem moderna tem de ser ágil e informal – de preferência ‘olho no olho’. A comunicação tem de deixar de ser impessoal. Ela só deixará de ser fria se for feita ao vivo, dando condições para que ambas as partes sintam, além de ouvir, o que está sendo transmitido (GIANGRANDE; FIGUEIREDO, 1997, p. 196).

Para a formação tanto dos policiais militares quanto de outros Agentes Promotores da Segurança Comunitária, a PM, em parceria com entidades de classes, Conselhos de Segurança (CONSEGS), Associações de Bairros, empresários, igreja, agentes de saúde, realiza cursos, seminários e ciclos de palestras.

8.3.2.2 PROERD

O Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD) fundamenta-se em um trabalho de cooperação da Polícia Militar, Escola e Família, para orientar nossas crianças e adolescentes a resistirem às pressões sociais e dos colegas, não usarem drogas e nem praticarem violência, através de atividades educacionais e lúdicas em sala de aula, semanalmente.

O Programa atende escolas da rede pública estadual e municipal, da rede particular e também conveniada. As escolas interessadas devem entrar em contato, na

Capital, com a Coordenação Estadual do PROERD e nas cidades do interior devem procurar a unidade da Polícia Militar local.

O Programa oferece estratégias preventivas para reforçar os fatores de proteção, em especial referentes à família, escola e comunidade.

O PROERD é organizado em 17 lições semanais de 45 a 60 minutos durante um semestre letivo, a serem ministradas obrigatoriamente por policial fardado. Policial especialmente treinado é designado a uma escola para conduzir as aulas nas 4ª séries da 1ª fase.

As Lições do PROERD são distribuídas didaticamente em uma sequência lógica cujos objetivos são o controle das emoções e das tensões, o aumento da autoestima, o cultivo da honestidade e felicidade, urbanidade e civilidade. Também são ensinadas técnicas de descobrir falácias e de como dizer não a conhecidos e a pessoas estranhas que lhe ofereçam drogas ou incitem a violência. Ocorrem outras atividades lúdicas fora do currículo escolar que estão incluídas na Cartilha PROERD. Dentro da sala de aula, o (a) professor (a) da turma acompanha as atividades, auxiliando o policial instrutor durante a aula.

O PROERD é um programa internacional com origem nos Estados Unidos e é aplicado em todo o território nacional exclusivamente pelas polícias militares.

8.3.2.3 PAISPM

O PAISPM - Programa de Atenção Integral à Saúde do Policial Militar foi efetivado em janeiro de 1996, coordenado pelo Departamento do Serviço Social do Comando de Saúde da PMGO e desenvolvido nas instalações do Hospital da Polícia Militar de Goiás (HPM).

O Programa foi uma das formas encontradas pela equipe de saúde da Polícia Militar de Goiás para se tornar responsável pelo desenvolvimento social daqueles policiais possuidores de alguma dependência química.

Responsabilidade social pode ser definida como obrigação de determinada organização para com a sociedade, em busca do bem comum, utilizando meios como a prestação de serviço comunitário, doações, controle ambiental, contribuições em áreas educacionais, trabalhos filantrópicos, tratamento humanitário (igualdade, liberdade) com o público interno, amparo à infância e à velhice, etc. Não esquecendo da manutenção dos valores éticos e dos princípios morais (FÍGARO, 2005, p. 135).

O PAISPM tem uma equipe multifuncional, formada por Assistentes Sociais; Médicos; Cirurgiões-Dentistas; Nutricionistas; Psicólogos; Enfermeiros; Farmacêuticos e Biomédicos, todos do Quadro de Saúde da Polícia Militar.

O envolvimento de todas as áreas profissionais para desenvolver o programa foi uma das maneiras de comprovar a relevância da melhoria da qualidade de vida do policial militar, principalmente dos que são dependentes químicos, resgatando a autoestima, o compromisso ético, moral e consequentemente a postura do militar como cidadão.

Existem quatro formas de o policial militar ser encaminhado ao PAISPM: 1) Voluntariamente, no momento em que procura o Departamento de Serviço Social; 2) Via ofício pelo Comando da Unidade em que serve; 3) Através de indicação feita pelos participantes; e 4) Através da própria família do dependente químico.

8.3.2.4 Procedimento Operacional Padrão (POP)

A Polícia Militar do Estado de Goiás aderiu, no dia 03 de setembro de 2003, ao Programa Estadual da Qualidade. Com o objetivo de romper as barreiras do passado e propor uma gestão focada no planejamento, na busca de resultados e nas atividades desenvolvidas para a comunidade. Para isso adotou uma série de medidas desde o mês de dezembro de 2003, dentre elas a mais importante foi a instituição do Procedimento Operacional Padrão.

O planejamento possibilitou uma mudança de direção contínua das ações presentes e futuras e também conduziu esforços para atingir a melhoria da qualidade, seu principal objetivo pré-estabelecido, através de métodos e planos adequados a uma utilização racional dos recursos disponíveis.

Sem planejamento, as decisões organizacionais seriam tomadas aleatoriamente, no improviso. Planejamento também pode ser um meio de controle, pois indica desvios do curso de ações e dos mecanismos de correção em tempo hábil (FÍGARO, 2005, p. 216).

Em busca da melhoria da qualidade na prestação dos serviços, a Polícia Militar considerou a ideia de que as “as relações interpessoais são a alma da empresa e devem ser levadas em consideração quando ela está em busca da qualidade total” (DUARTE, 2003 apud BRUM, 1994).

A 1ª edição do POP foi formulada por técnicos da Corporação, ratificado e homologado no I Seminário da Qualidade, nos dias 10 e 11/11/2003, onde foi

rigorosamente discutido e avaliado como forma de uniformização de todas as atividades operacionais da Polícia Militar, bem como algumas particularidades da administração, como a forma de atendimento no Centro de Operações Policiais Militares (COPOM).

A implantação dos procedimentos padronizados visa reduzir individualismos, empirismos, improvisos, evitando assim ações desastrosas, que na atividade da Polícia Militar pode representar a perda de vidas, tanto do público interno, quanto do externo, do patrimônio e dos valores institucionais, permitindo a definitiva profissionalização dos policiais militares.

Para atingir os objetivos propostos foram estabelecidas metas por mecanismos de alcance em nível de treinamento e educação em todos os segmentos da Corporação. Para as instruções e formação dos primeiros multiplicadores foram escolhidos os próprios técnicos encarregados da elaboração e conclusão do POP, por um cronograma e um conteúdo programático para o treinamento dos multiplicadores. Para a educação foram adequados todos os currículos dos diversos cursos ministrados pela Corporação em conformidade com o que foi estabelecido no POP.

A implantação do POP é a busca por uma política de resultados eficientes e a melhoria das atividades prestadas pela Corporação e, principalmente, a busca pela excelência no desempenho profissional. Trata-se de uma importante ferramenta, portanto, essa obra é um marco na Polícia Militar, constituindo-se em um relevante referencial, cujo teor representa a essência metodológica da técnica policial militar, a Doutrina da Polícia Militar.

O POP possui três níveis:

- 1) **Técnico** - responsável pela elaboração, desenvolvimento e aprimoramento dos 39 (trinta e nove) módulos de procedimentos, bem como o treinamento dos multiplicadores, capacitando-os nas modalidades práticas e teóricas. A cor do brevê é preta.
- 2) **Multiplicador** – policial militar formado pelos técnicos para difundir o procedimento operacional padrão na unidade em que está lotado. O brevê é de cor vermelha.
- 3) **Operacional** – são policiais militares formados pelos multiplicadores em suas unidades operacionais e que exercem a atividade-fim diuturnamente. De cor azul.

No ano de implantação do POP, para facilitar e melhorar a didática das aulas, foi criado um MANUAL com todo o conteúdo programático do Procedimento Operacional Padrão, com 39 (trinta e nove) procedimentos, que vão desde a abordagem a pessoas em atitudes suspeitas até a forma de proceder em ocorrências com bombas (artefatos explosivos), além de um CD ROM com fotos ilustrativas dos procedimentos e conteúdos.

Em 2010, em sua 3ª Edição, o POP ficou ainda mais abrangente, passou a ter 45 (quarenta e cinco) processos e 99 (noventa e nove) procedimentos.

O POP não constitui uma ferramenta pronta e acabada, e sim, um instrumento flexível e dinâmico, sujeito a mudanças nas técnicas, na legislação ou na percepção do cumprimento do papel da Polícia Militar de Goiás, ou seja, segurança pública ostensiva de caráter preventivo.

8.4 Portal PM

A Subseção Portal PM é uma das áreas da Assessoria de Comunicação da PMGO de fundamental importância, pois é nela que está inserido o veículo de comunicação mais utilizado pela PM na divulgação de mensagens, informações e notícias, o *site* ou Portal da PM.

É nele que são inseridas todas as informações referentes à Polícia Militar de Goiás, entre ocorrências registradas pelo serviço operacional até a realização de confraternização de turmas, entre outras, como: convocações para cursos; relações de aprovados em concursos; solenidades, etc.

Através do Portal PM é que a Corporação faz a sua propaganda institucional, que segundo Roseli Fígaro (2005, p. 174), “[...] visa divulgar as realizações das organizações, transmitir sua personalidade e fixar conceitos construtivos do seu fazer e ser”, tendo por objetivo fixar um conceito institucional, criar ou mudar imagens e atitudes mentais.

8.4.1 As atribuições da Subseção Portal PM

- Promover todo o desenvolvimento de tecnologia de informações da Assessoria de Comunicação Social e do Portal PM;
- Acompanhar o desenvolvimento técnico do site da PMGO, compreendendo as modificações no *layout* e na maneira de inserção de conteúdo;
- Providenciar o registro todas as solenidades cívico militares com participação da PMGO, através de fotografias, filmagens ou meios similares;
- Manter um arquivo catalogado de fotos da Corporação, a fim de serem utilizadas em exposições, informativos e eventos;
- Coordenar a página da PMGO na Internet, estabelecendo os necessários contatos para que a mesma possa servir de instrumento de integração e aproximação da Corporação com sociedade, com as outras instituições e com seu próprio público interno;

- Inserir campanhas publicitárias na página da PMGO na Internet, buscando, para tal, as parcerias necessárias, como com o Governo Estadual, Universidades, Empresas Privadas; Bancos, etc.;
- Procurar conhecer, tanto quanto possível e razoável, todos os serviços desenvolvidos pela PMGO em prol da comunidade, buscando com isso sua promoção e divulgação eficiente;
- Criar meios para que a Corporação conheça os anseios da população em relação a ela, apresentando, em seguida, sugestões de estratégias que visem adequar as necessidades da população com as potencialidades da Corporação;
- Criar, sugerir e difundir os instrumentos de comunicação visual da Corporação.

9 ESTUDO DE CASOS: CRISES ENFRENTADAS PELA PMGO E A AUNSÊNCIA DE UM PLANO DE COMUNICAÇÃO

Partindo da necessidade de comprovação da importância de um plano de comunicação para a PMGO que demonstre a imprescindibilidade de policiais militares especializados estarem atuando na PM/5, bem como a padronização das ações e dos discursos, tanto para situações do cotidiano, bem como em situações de crise, foi feita a opção pela metodologia de estudo de casos para analisar alguns fatos dos últimos dez anos e seus resultados. O plano de comunicação para a Polícia Militar de Goiás deve prever a designação de uma comissão ou comitê para gerenciar crises de comunicação, crises de imagens e crises com causador de evento crítico (CEC).

Esta comissão ou comitê deverá tomar ciência de todas as negociações e planejamentos estratégicos, táticos e operacionais que envolvam a crise a fim de sempre terem informações que deverão ser utilizadas de forma positiva para a imagem da PMGO junto à mídia.

9.1 Mortes de moradores de rua em Goiânia

Um homem foi o 30º morador de rua ou em situação de rua assassinado em Goiânia desde agosto do ano passado. Como a maioria das vítimas com o mesmo perfil, também foi morto por causa do envolvimento com drogas (<http://www.opopular.com.br>). Esta é uma crise que tem causado grandes desgastes à imagem da PMGO. A Polícia Civil afirma que as mortes não possuem nexo causal entre si (casos isolados, brigas, dívidas de drogas) e nega a existência de um grupo de extermínio, corrobora o fato de dezenas destas mortes terem autoria conhecida, inclusive muitas delas descobertas pela própria Polícia Militar de Goiás.

Apesar de todas essas provas, as declarações da Secretária de Direitos Humanos da Presidência da República, Maria do Rosário, são de que o governo federal trabalha com a hipótese de um grupo de extermínio, sempre ficando subentendido a participação de policiais militares, sendo esta crise amplamente explorada pela mídia local e nacional.

Resultado: trata-se de uma crise que deixa explícita a necessidade de um plano de comunicação com designação de uma comissão ou comitê composto por especialistas da PM/5, dentre eles um porta-voz, para gerenciá-la com o objetivo de demonstrar as provas existentes que poderiam evitar corrosões na imagem da PMGO,

bem como, exigir retratação de quem quer que fosse, pois, a Instituição Polícia Militar é muito maior que achismos e adivinhações de pessoas que utilizam indevidamente dos direitos humanos para se promover.

9.2 Rebelião no complexo Prisional de Aparecida de Goiânia

A rebelião começou aproximadamente às 13h30min do dia 20/04/2013 quando dois detentos solicitaram para serem conduzidos até a enfermaria da Casa de Prisão Provisória (CPP). Durante a escolta realizada por um agente penitenciário, que portava um revólver calibre 38, rederam o agente e o fizeram refém na enfermaria, juntamente com mais três enfermeiros, sendo duas mulheres. No local havia oito detentos recebendo atendimento médico. Uma enfermeira que estava na enfermaria conseguiu fugir e deu o alarme sobre a rebelião.

Imediatamente iniciou-se a negociação entre os detentos e a diretora da CPP, Antiara Cardoso Leal. A Polícia Militar foi acionada para assumir o gerenciamento da crise e o comando da negociação ficou sob a responsabilidade do major Wendel de Jesus e do major Ricardo Mendes, comandante do Grupamento Aéreo da PMGO. As unidades especializadas foram acionadas, tais como Companhia de Operações Especiais (COE), Batalhão de Choque, ROTAM, etc. Informações extra-oficiais davam conta de que havia três revólveres no local, 30 munições, colchões e pelo menos seis litros de álcool com os quais ameaçavam colocar fogo no local. Os detentos também teriam pedido a presença de um juiz, de um promotor de justiça, coletes à prova de balas, carros e escolta para fugir.

Após 17 horas de negociação, terminava a rebelião na madrugada do dia 21/04/2012 na ala quatro da CPP com a rendição dos detentos e libertação dos reféns sem nenhum ferimento. O gerenciamento da crise realizado pela PMGO foi um sucesso, todavia a própria instituição não soube explorar de forma positiva o excelente resultado que na segunda-feira foi matéria de um minuto nos telejornais. No jornal Diário da Manhã a pequena matéria ainda comentava somente a versão do Diretor da Agência Prisional, que é um delegado, que nem ao menos comentou a participação fundamental da PMGO. Somente no O Popular foi comentada positivamente a ação da Polícia Militar.

Conclusão: ficou evidente que se houvesse um plano de comunicação composto por especialistas, dentre eles um porta-voz, para gerenciá-la junto à mídia, esse resultado positivo poderia ter sido explorado positivamente pela Corporação.

9.3 Desgaste na imagem da PMGO em ocorrência com delegado

A crise de comunicação e imagem envolvendo o delegado Waldir Soares e policiais militares que posicionaram mais de dez viaturas no 8º Distrito Policial de Goiânia por considerarem abusiva a ação do delegado, que acabara de apreender a arma de um Tenente da PMGO e o conduziu até a delegacia, onde foi liberado após ser ouvido, também foi amplamente divulgada na mídia regional e nacional, na sua grande maioria negativamente para a Instituição.

Conclusão: mais uma vez fica demonstrada a falta de um plano de comunicação composto por especialistas, dentre eles um porta-voz, para gerenciá-la junto à mídia demonstrando todas as medidas adotadas pela Sesquicentenária para apurar o caso, informando diariamente os meios de comunicação sobre os fatos, demonstrando transparência e expondo os excessos do delegado.

9.4 Operação Monte Carlo

Ocorreu em fevereiro de 2012 e seu objetivo foi prender a organização que explorava, há aproximadamente 17 (dezessete) anos, máquinas caça-níqueis em Goiás. Foi uma ação conjunta entre a Polícia Federal, Ministério Público Federal em Goiás e Escritório de Inteligência da Receita Federal. Num primeiro momento foram presos e indiciados cerca de vinte policiais militares. Dentro os vários crimes, o principal que causou desgaste para a imagem da PMGO foi o de corrupção passiva. Teve grande repercussão na mídia local e nacional.

Conclusão: neste caso, um plano de comunicação composto por especialistas, dentre eles um porta-voz, para gerenciá-la junto à mídia demonstrando o compromisso e a colaboração da Instituição com as autoridades, mas, principalmente que a honestidade é um valor da PMGO e virtude da grande maioria dos seus integrantes.

9.5 Operação Sexto Mandamento

Esta crise teve início no dia quinze de fevereiro de 2011 e, dentre outras diligências prendeu dezenove policiais militares sob acusação de comporem um grupo de extermínio mediante simulação de confronto, poder de influência e de intimidação de

peessoas, dentre elas crianças e mulheres. A organização criminosa especializou-se ainda na ocultação de cadáveres.

A prisão fundamentou-se somente em escutas telefônicas, que foram desde o início consideradas provas frágeis por vários juristas. A forma como foi exposta a imagem dos policiais algemados, dentre eles o Subcomandante Geral e a transferência dos mesmos para presídios em outros Estados, teve grande repercussão na mídia local e nacional, afetando diretamente a imagem da Corporação. Mas, fundamentalmente neste caso, o público interno ficou profundamente decepcionado com a falta de um posicionamento institucional mais duro e que repudiasse os abusos e excessos da operação que feriram gravemente a dignidade dos policiais militares, sendo que muitos irão ficar chocados, mas também são humanos, logo, detentores de direitos universais para toda pessoa, como por exemplo, os direitos humanos.

Em setembro de 2012 ocorreu o esperado: Juiz absolve dezessete policiais militares da operação sexto mandamento por terem agido fundamentados em excludente de ilicitude e por não haver indícios ou provas de execução (TJGO, 2012).

Conclusão: neste caso, um plano de comunicação composto por especialistas, dentre eles um porta-voz, para gerenciá-la junto à mídia demonstrando o compromisso e a colaboração da Instituição com as autoridades em esclarecer os fatos, mas, em especial um posicionamento da PMGO para que os policiais militares ficassem presos próximos à própria família, tivessem sua imagem respeitada como qualquer outro preso, e essencialmente que rechaçasse os abusos e arbitrariedades cometidas pelos policiais federais.

9.6 Mudanças na ROTAM

Foi uma crise longa, que teve início em janeiro de 2008 a fevereiro de 2011, durante a qual o Batalhão de Rondas Ostensivas Táticas Metropolitanas (ROTAM) sofreu várias mudanças que tiveram reflexo direto na imagem do Batalhão. A principal mudança foi na cor da farda e da viatura que passa a ser a mesma das unidades e dos policiais convencionais, ou seja, o uniforme mudou de preto para cinza, acrescido de um braçal com indicativo ROTAM timbrado no acessório. A ROTAM é um caso típico de um produto que tem uma imagem e reputação maior e melhor que a própria Corporação, sendo que essas mudanças afetaram gravemente a identidade visual das Rondas Ostensivas Táticas Metropolitanas e, conseqüentemente, a da própria PMGO.

Conclusão: a PMGO deveria ter implantado um plano de comunicação composto por especialistas, dentre eles um porta-voz, para gerenciá-la junto à mídia, fundamentalmente em razão da longa duração e agonia desta crise, gerenciando as mudanças de forma gradual, explicando e convencendo, principalmente o público interno sobre os motivos que levaram a estas decisões.

9.7 Parque Oeste Industrial – POI

Esta crise foi a maior reintegração de posse urbana realizada pela PMGO e uma das maiores do país até à época, fundamentada em uma ordem judicial e fracasso de todas as negociações para a saída pacífica de aproximadamente 15.000 pessoas. As negociações duraram meses, aliadas a uma operação denominada “inquietação” que ocorreu nos últimos quinze dias da data marcada para a desocupação. Resultou na saída de cerca de 10.000 pessoas, todavia ainda permaneciam no local aproximadamente 5.000 pessoas.

No dia 16/02/2002 ocorreu a reintegração de posse, com um efetivo de 1.863 policiais militares. Com o objetivo de preservar vidas e aplicar a lei foi feita a reintegração de posse contrastada com várias formas de resistência, desde o lançamento de foguetes, pedras com uso de estilingue, até armas de fogo. Foram quatro policiais feridos, dezesseis invasores feridos, sendo duas vítimas fatais e uma paraplégica, além de 800 pessoas autuadas em flagrante e 934 famílias transferidas para alojamentos em dois ginásios de esportes, nos bairros Capuava e Novo Horizonte.

9.8 Reintegração de Posse Rural: Fazenda Santa Luzia em Aruanã/GO

A reintegração de posse na propriedade rural do empresário Wagner Canhedo ocorreu no dia 15 de outubro de 2002 com um efetivo de aproximadamente 3 mil homens e foi a maior mobilização da história da PMGO e, teve como objetivo preservar vidas e aplicar a lei (retirar 3,4 mil invasores da fazenda). Após a tropa ocupar lugar estratégico próximo ao acampamento, foi iniciada a negociação por volta das 07 horas com lideranças com objetivo da saída pacífica dos invasores.

No acampamento havia 19 sepulturas na entrada do acampamento com cruzes na frente de cada uma com a inscrição "Eldorado dos Carajás nunca mais" (1996, Pará). A negociação ocorreu sob clima tenso (os sem-terra também estavam preparados

para o combate com facões, foices e armas improvisadas) e durou o dia todo, encerrando no final da tarde. O gerenciamento da crise realizado pela PMGO foi um sucesso, todavia a própria instituição não soube explorar de forma positiva o excelente resultado que se resumiu a pequenas notas no dia seguinte.

Este fato evidenciou que, se houvesse um plano de comunicação composto por especialistas, dentre eles um porta-voz, para gerenciá-la junto à mídia, esse resultado positivo poderia ter sido explorado pela Corporação, fortalecendo seu compromisso em preservar vidas e aplicar a lei, proporcionando a sensação de segurança que a sociedade goiana tanto anseia e que é a missão da PMGO.

9.10 Crise internacional: Presidente dos EUA pede desculpas à polícia

O site <http://www.estado.com.br/noticias/internacional,obama-pede-desculpas-a-policia-de-cambridge> publicou matéria que descreve o que se espera de um plano de comunicação desenvolvido pela Assessoria de Comunicação Social da PMGO. Segue a matéria abaixo:

O presidente dos EUA, Barack Obama, admitiu neste sábado que não fez uma boa escolha de palavras ao dizer que o policial que prendeu um professor negro da Universidade de Havard, em Cambridge, agiu "de forma estúpida". "Isso foi se acumulando, e eu obviamente contribuí com isso", admitiu Obama. "Quero deixar claro que em minhas palavras, infelizmente eu deixei a impressão de que estava crucificando a Polícia de Cambridge e o oficial Crowley especificamente. Eu poderia ter medido minhas palavras", admitiu o presidente.

As desculpas vieram depois que o Porta-voz e o Chefe de Polícia de Cambridge exigiram nos principais canais de televisão que Obama se retratasse, sob o argumento de que os comentários do presidente maculavam a imagem da corporação que não cultiva o racismo ou o preconceito dentre os seus valores e, principalmente, porque até que se prove o contrário a ação policial seguiu protocolos previamente estabelecidos, sendo os policiais inocentes até que se comprovasse o contrário.

Obama telefonou aos dois homens, o professor Henry Louis Gates Jr. e o policial James Crowley, no intuito de colocar um fim às discussões sobre o ocorrido que inspirou o comentário de Obama. Ambos foram convidados a visitar o presidente na Casa Branca.

9.10.1 A Crise

A polícia compareceu à casa de Gates no dia 16 de julho, após uma mulher ligar para a delegacia e dizer que dois homens negros com mochilas tentaram forçar a porta da frente de sua casa. Segundo Gates, ele retornava de uma viagem com seu motorista, encontrou a porta arrombada e tentou forçá-la para abrir. Quando a polícia chegou, o professor, que havia entrado na casa pela porta dos fundos, estava falando com a empresa responsável pela segurança da propriedade pelo telefone.

Segundo a polícia, Gates falou mal dos oficiais após o oficial James Crowley, que é branco, pedir sua identificação para provar que ele era o proprietário da casa. Gates, então, acusou o policial de racismo, recusou-se a se acalmar e foi algemado. Crowley se recusou a pedir desculpas e disse que apenas seguiu o protocolo.

9.11 Reflexão dos Estudos de Casos

Apesar das crises (casos) estudadas estarem inseridas e ocorrerem sob um contexto, todas as provas (resultados) amplamente divulgadas e notoriamente conhecidas, todas as conjunturas foram consideradas e correlacionados com outros dados e evidências que comprovam a necessidade e importância de um Plano de Comunicação para a PMGO, tanto para prevenir situações semelhantes, quanto para atuar em situações de crise visando à preservação da imagem corporativa.

Os resultados dos casos estudados variaram entre o positivo e o negativo no que diz respeito às ações de comunicação, porém ficou claro que a divulgação do que desgasta a imagem da instituição sempre teve um peso maior. Isso não só porque o que macula vende mais, e sim muitas vezes pela falta de profissionais da própria PMGO interessados em mostrar as versões dos fatos de forma a beneficiar a corporação ou pelo menos reverter o quadro da crise para favorável.

CONCLUSÃO

Na tentativa de esclarecer sobre a necessidade de se implantar na Polícia Militar de Goiás um Plano de Comunicação, os pesquisadores optaram por avaliar o que já existe, através de documentos diversos, bem como buscar junto às fontes bibliográficas o que se tem com relação a assessorias de comunicação; crises; identidade, imagem e reputação corporativas; administração e gerenciamento de crises, e acima de tudo, o que é importante para a elaboração de um Plano de Comunicação eficiente e eficaz.

Bueno (2003, p. 89) mostra com clareza o que as assessorias de imprensa têm feito para garantir o seu lugar no mercado:

A empresa é uma parceira importante do processo de formação da imagem de uma organização perante determinados públicos e a própria sociedade. O relacionamento com os meios de comunicação requer planejamento adequado, capacitação profissional e, sobretudo, ética e transparência como atributos indispensáveis. [...], as assessorias de imprensa têm buscado conhecer mais profundamente o processo de produção jornalística, que assume características singulares nos meios impressos, rádio, TV e Internet, e tem perfis distintos dependendo de cada veículo em particular. A utilização intensiva das novas tecnologias tem conferido maior agilidade e interatividade ao relacionamento com os jornalistas e tornado, ao mesmo tempo, as organizações vulneráveis ao fluxo acelerado de informações.

Apesar de ser visível a valorização da seção na atual conjuntura administrativa da PMGO, ainda persiste o dilema entre mostrar o que é interessante para a sociedade e ser institucional ao ponto de não contrariar o governo. Novamente sublinhamos o ponto de vista de Bueno (2003, p. 113):

[...] as empresas públicas quase sempre se defrontam com o dilema de servir ao governo ou à sociedade, sendo constrangidas a obedecer mais aos interesses políticos do que às demandas sociais, no seu sentido mais amplo. Desta forma, nem sempre conseguem pôr em prática uma gestão socialmente responsável, pois são condicionadas, por aqueles que as comandam, a se desviar de uma conduta ética ou transparente.

A importância do papel da Assessoria de Comunicação e o nível de credibilidade da Corporação com os vários públicos são expressões dos investimentos que a instituição faz em comunicação, principalmente quando eclodem crises, porém ainda são insuficientes para a importância que a área exige.

Durante a realização da pesquisa documental e bibliográfica ficou constatado que o tema inicial para a elaboração da presente monografia: “Assessoria de Comunicação da PMGO: a necessidade de um Plano de Comunicação e Gerenciamento de Crises”, provocou uma certa confusão no que diz respeito ao gerenciamento de crises

haja vista que o primeiro tema remetia às ocorrências envolvendo Causadores de Eventos Críticos (CEC) e/ou eventos com tomadas de reféns ou vítimas, portanto, houve a necessidade de delimitação do tema

O estudo se restringiu na apresentação de uma proposta de Plano de Comunicação para a Polícia Militar de Goiás (PMGO), contendo diretrizes de atuação do policial militar junto aos vários veículos de comunicação (rádio, jornal, televisão, internet, entre outros), principalmente em contextos de crises de imagem, crises de comunicação e ocorrências de eventos críticos, em que cabe ao policial militar responsabilidade de atuação desde a primeira intervenção até o gerenciamento, controle e administração, considerando que a instituição já trabalha com a comunicação integrada, mas não possui um embasamento teórico-prático para o desenvolvimento das áreas de comunicação, como o marketing, as relações públicas, a imprensa e a internet.

Após a mudança do tema, partiu-se para a pesquisa documental e bibliográfica. A primeira foi feita dentro da própria Assessoria de Comunicação da PMGO e em livros versando sobre a história da Corporação. A segunda abrangeu vasto conteúdo, desde o surgimento das Assessorias de Imprensa vinculadas às Relações Públicas até à Comunicação Integrada entre as áreas de RPs, Publicidade, Marketing e Assessoria de Imprensa. Livros e artigos sobre as formas de manter um bom relacionamento a mídia e a comunicação empresarial também foram fontes de pesquisa.

O desenvolver do trabalho foi conflituoso e ao mesmo tempo esclarecedor, porque através dos documentos analisados verificou-se a falta de atualização e compatibilidade do que está escrito com a realidade, confirmando que há uma centralização de atividades na Assessoria de Comunicação. Isso devido à falta de legislação específica para o funcionamento da Seção. É tudo muito generalizado. Daí a ideia da implantação do Plano de Comunicação para a Polícia Militar de Goiás abrangendo também a administração e o gerenciamento de crises.

Através do estudo, da avaliação e da presença no cotidiano da Assessoria de Comunicação da Polícia Militar de Goiás, constata-se que as crises que atingem a Corporação fazem parte do cotidiano, e administrar, gerenciar e controlar esses momentos críticos são funções da Assessoria de Comunicação, que também é a responsável por garantir a credibilidade da instituição diante da opinião pública e ao mesmo tempo acalmar o público interno. Pois quem constrói a imagem da PM é o indivíduo policial militar, como pessoa, como parte de um grupo, como parte de um público específico da organização. Tereza Hallyday diz que: “A imagem de uma

organização não pertence a ela, mas é produto da imaginação de quem pensa sobre ela”. E quem mais pensa sobre a PM são os próprios policiais, a sociedade e a imprensa.

Com a pesquisa compreendemos a importância da capacitação profissional de quem atua em Assessoria de Comunicação, seja como Assessor ou como Auxiliar, bem como dos policiais militares que atuam na atividade-fim, pois com a mídia, a relação transparente, segura e ética ameniza problemas e evita a divulgação de notícias negativas, não que isso seja uma constante, mas uma crise quando bem administrada pode reverter em ganho de imagem e de credibilidade para a instituição.

Toda organização enfrenta, a certa altura de sua criação e aparição no mercado, crises internas, ligadas às ações isoladas de policiais militares e de atividades ligadas ao público interno, e crises externas que estão ligadas à imagem da instituição. É evidente, porém nem toda instituição pública ou privada sabe que o diferencial está em como ela lida com esses momentos de dificuldades, por isso as palavras de ordem são prevenção e transparência.

Antecipar-se a questões que inevitavelmente serão abordadas pela mídia durante crises é uma postura sensata. E falar a verdade é a atitude estrategicamente mais recomendável, tanto em divulgações cotidianas quanto durante a fala do porta-voz.

Para que a PM tenha uma visibilidade positiva junto ao público externo é necessário que o público interno (policiais militares efetivos e temporários, civis que prestam serviço nas unidades) seja conscientizado de que é agente importante no processo de comunicação, como gestor e facilitador, que sem ele a Assessoria de Comunicação não conseguirá cumprir sua missão de manter a ordem pública e divulgar as ações positivas. O público interno deve agregar valor e ajudar a instituição a posicionar-se perante a sociedade e a opinião pública de forma positiva e relevante.

A Assessoria de Comunicação da PMGO é responsável pela realização de cerimônias e solenidades militares; pela administração e gerenciamento de crises de imagem; pelo relacionamento da instituição com a imprensa; por assessorar diretamente o Comandante Geral; pela divulgação de todos os acontecimentos referentes à Corporação através da *internet* (www.pm.go.gov.br) e, principalmente, pela preservação da imagem da Corporação. Porém para realizar todas essas atividades tem que contar com o interesse do Alto Comando em investir na área de comunicação e capacitação dos seus profissionais em exercê-la com excelência.

Mesmo que não seja visível, muitas vezes por falta de interesse da própria mídia, a Polícia Militar de Goiás realiza diversos programas sociais destinados à preservação dos jovens contra o uso de drogas; recuperação de policiais militares com dependências químicas; padronização de procedimentos operacionais e administrativos

com vistas à qualidade dos serviços prestados; bem como parcerias com entidades de classes e com comunidades para aproximar a população da Polícia e fazer com que a segurança pública tenha a participação de todos.

Apesar de muitos comandantes dizerem que não, ainda existe dentro da Polícia Militar de Goiás uma resistência por parte de alguns superiores em escutar e acatar ideias de subordinados, o que além de desgastar as relações, torna desagradável o ambiente de trabalho.

Kunsch (2003, p. 247) afirma que “o plano estratégico de comunicação organizacional tem como proposta básica estabelecer as grandes diretrizes, orientações e estratégias para para a prática de comunicação integrada nas organizações”.

A implantação de um Plano de Comunicação para a Polícia Militar de Goiás é totalmente possível considerando que na instituição já existem portarias contendo normas gerais de Comunicação Social; procedimentos de segurança e responsabilidade sobre atos praticados em ambientes virtuais; além de uma cartilha com orientações gerais para relacionamento com a imprensa.

O policial militar, através de suas condutas, é o principal responsável pelo que a sociedade pensa a respeito da instituição. Busca-se com este trabalho sensibilizar os comandos, os policiais militares de maneira geral e a mídia, bem como toda e qualquer instituição, seja pública ou privada, para a importância do problema da prevenção de eventos críticos e a necessidade de se ter uma postura profissional padronizada no que diz respeito à comunicação institucional, visando otimizar recursos em busca de respostas que satisfaçam os anseios sociais.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Cândido José Mendes. **A arte é capital**: visão aplicada do marketing cultural. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

BANCO DO BRASIL. **A mídia e a construção da imagem empresarial**: bases para o relacionamento do Banco do Brasil com a imprensa / Estratégia, Marketing e Comunicação, coordenadora. Brasília: Banco do Brasil, 2001. 56 p.

BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing**: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade. Porto Alegre: Ortiz, 1994.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. 1. ed. São Paulo: Manole Ltda, 2003.

_____. **O assessor de imprensa e o compromisso democrático**. Unidade. São Paulo: Sindicato dos Jornalistas Profissionais no Estado de São Paulo, jul. 1984.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: Teoria e Técnica (Org). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

EDITORIAL. Obama pede desculpas a polícia de Cambridge. **Estadão**. São Paulo, 25 de julho de 2009. Disponível em: <http://www.estadão.com.br>. Acesso em 09 de maio de 2013.

FARIAS, Luiz Alberto. **Relações públicas estratégicas**. Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

FÍGARO, Roseli. **Gestão da Comunicação no Mundo do Trabalho, Educação, Terceiro Setor e Cooperativismo**. São Paulo: Editora Atlas, 2005. 166 p.

GIANGRANDE, Vera; FIGUEIREDO, José Carlos. **O cliente tem mais do que razão**. São Paulo: Gente, 1997.

HALLIDAY, Tereza. **Banco do Brasil Espaços na Mídia**: História, Cultura e Esporte. Seminário de Comunicação Banco do Brasil. 1ª ed. Campinas: Labjor – Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo – Universidade Estadual de Campinas. 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 1 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

LARA, Maurício. **As Sete Portas da Comunicação Pública**: Como enfrentar os desafios de uma assessoria. 1 ed. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

LEONARDO, Aline. Juiz absolve 17 acusados da operação sexto mandamento. **Notícias do TJGO**, Goiânia, 18 de setembro de 2013. Disponível em: <http://www.tjgo.jus.br>. Acesso em 09 de maio de 2013.

MCLOUGHILIN, Barry. Um Plano de Comunicação Eficaz. **Revista HSM Management**, EUA, v. 4, n. 45, p. 22-25, jul-ago. 2004.

MELO, Rosana. Morto à faca o 30º morador de rua. **O Popular**, Goiânia, 17 de abril de 2013. Disponível em: <http://www.opopular.com.br>. Acesso em 09 de maio de 2013.

NETO, Júlio Afonso Sá de Pinho. **O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas**. Goiânia, 2005. 21 p. Notas de aula.

PEREIRA, Silvana Coleta Santos. **Bases para um relacionamento eficaz com a mídia**: “Mídia Training” Sistema Fieg. 1 ed. Goiânia: Mimeo, 2004.

ROSA, Mário. **A era do escândalo**: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 3.ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

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

_____. **A Síndrome de Aquiles**: Como lidar com as crises de imagem. 1 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SOFFNER, Marcel Lacerda. **Comunicação Social – Porta-voz: Resultados e carências a partir da implantação na PMESP**. 2008. 202 p. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais I – 2008) – Polícia Militar do Estado de São Paulo, SP, 2008.

VALENTE, Célia e NORI, Walter. **Portas Abertas**: A experiência da Rhodia. São Paulo: Best Seller, 1990.