

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

**ISABELLY DA CONCEIÇÃO MARTINS GOMES**

**ASSESSORIA DE IMPRENSA NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO:** a figura de  
um porta-voz como elemento de preservação da imagem institucional

São Luís

2022

**ISABELLY DA CONCEIÇÃO MARTINS GOMES**

**ASSESSORIA DE IMPRENSA NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO:** a figura de um porta-voz como elemento de preservação da imagem institucional

Monografia apresentada ao curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) para o grau de bacharel em Segurança Pública.

Orientador: Cap QOPM Luciano Muniz Pereira

São Luís

2022

Ficha catalográfica

**ISABELLY DA CONCEIÇÃO MARTINS GOMES**

**ASSESSORIA DE IMPRENSA NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO:** a figura de um porta-voz como elemento de preservação da imagem institucional

Monografia apresentada ao curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) para o grau de bacharel em Segurança Pública.

Aprovado em: / /2022

BANCA EXAMINADORA

---

**Cap QOPM Luciano Muniz Pereira**

Mestre em Psicologia

Universidade Federal do Maranhão

---

**Professora Ma. Maria de Fátima R. dos Santos**

Mestra em Linguística Aplicada

Universidade Estadual do Maranhão

---

**TC QOPM Juarez Araújo Chagas**

Ao meu nobre colega de turma, Cadete Carlos (*in  
memorian*), eternamente Guerreiro de Aço.

## AGRADECIMENTOS

Não poderia começar meus agradecimentos de outra forma que não fosse com esta passagem bíblica, que possui tanto significado em minha vida e no caminho que tracei até estar às portas de me consagrar Oficial da Polícia Militar do Maranhão. “Assim declara Aquele que é santo e verdadeiro, que possui a chave de Davi. O que Ele abre ninguém consegue fechar, e o que Ele fecha ninguém pode abrir. Conheço as tuas obras: eu pus diante de ti uma porta aberta que ninguém pode fechar” (Apocalipse 3: 7–8.) Por esse motivo, primeiramente agradeço a Deus, pela sua grandiosíssima misericórdia, por ter mostrado o caminho que eu deveria seguir e por ter me capacitado durante todo percurso.

Aos meus familiares, em especial às mulheres da minha vida: minha mãe Maria do Carmo, por ser meu maior exemplo e incentivo para estudar e voar sempre mais alto, nunca mediu qualquer tipo esforço para me proporcionar tudo que podia. A minha “otasmamãe”, Isabel Gregória, por suas palavras positivas de ânimo e conforto. E por fim, minha irmã Isalba, a fã nº1, que sente todas as minhas dores e vibra a cada conquista minha.

Ao meu amado sobrinho de quatro patas, Xanny de Jesus (*in memoriam*), que me acompanhou ao longo de 21 anos, vivenciando todas as fases da vida ao meu lado e partiu em novembro do ano passado, deixando um grande vazio no meu coração e na minha mesa de estudos.

Aos meus amigos, Camila, Pedro e Dagoberto; Dedeia e tia Dude por terem vivido o sonho do CFO comigo, quando ninguém mais sabia e antes mesmo de dar certo.

Aos meus queridos amigos do cursinho, Paula, Lucas, Day, Sthe, Dennis, Ruann e Caçula, hoje, todos militares, agradeço pelas tardes de revisão, pelas noites respondendo questões, e por todo apoio durante essa jornada. Estaremos ombreados até o fim.

Outrossim, quando estava prestes a entrar no curso, me disseram que eu faria irmãos na caminhada e hoje chego aqui com a certeza de que tenho os meus. Aos meus irmãos Rominho, Cardosinho, Maga, Fernando, Raul e Trabulsi, obrigada pela parceria, acolhimento e lealdade, sobretudo, nos momentos de dificuldade.

Agradeço também ao feminino da 24ª turma, em especial, as cadetes Sarah, Val, Baby e Maria, pela parceria, solidariedade, apoio, conselhos e proteção durante esses difíceis 3 anos e 7 meses, com vocês a caminhada se tornou mais leve.

Aos meus nobres colegas da 24ª turma, Guerreiros de Aço, por terem partilhado comigo inúmeros momentos de dor e alegria.

A todos os meus amigos, por terem compreendido minha ausência em diversos momentos de partilha.

Aos oficiais e praças da Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias, em especial Cap Ribamar, Ten Tágora e Ten Esdras, pela sensibilidade, respeito e atenção que sempre me dedicaram.

Ao meu orientador, Cap Luciano Muniz, oficial que tem minha máxima admiração não só pelo profissionalismo, competência e humanidade no desempenho de suas atribuições, mas principalmente pela paciência, suporte e dedicação que me foram dedicados durante a construção deste trabalho.

A toda equipe da PM/5, em especial ao Ten. Cel. Chagas, por todo apoio, receptividade e atenção no fornecimento de informações para execução desta pesquisa.

Por fim, a todos os professores da Universidade Estadual do Maranhão e instrutores da Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias, pelo conhecimento transmitido ao longo do curso de formação

*“Não chores, meu filho;  
Não chores, que a vida  
É luta renhida: Viver é lutar.  
A vida é combate,  
Que aos fracos abate,  
Que os fortes, os bravos  
Só pode exaltar.”*

*Gonçalves Dias.*

## RESUMO

A assessoria de imprensa é o canal de comunicação interno e externo das instituições. Atua de forma estratégica com uma visão focada em seus valores e, principalmente, na preservação de sua imagem, além disso, tem como figura primordial o porta-voz, que é quem será, oficialmente, responsável por dar voz à instituição. No contexto da Polícia Militar do Maranhão, a comunicação fica a cargo da 5ª seção do Estado Maior (PM/5), e apesar de canais de comunicação mais estruturados e amparados serem um viés que há anos estejam no cerne de uma ampla discussão, ainda se tem uma lacuna acerca desta importante temática no estado. Tendo isto em vista, objetivo geral da presente pesquisa foi analisar a figura do porta-voz como estratégia de valorização da imagem da Polícia Militar do Estado do Maranhão, em que se desdobrou em quatro objetivos específicos, sendo eles: demonstrar as contribuições da figura do porta-voz na preservação da imagem institucional; apontar os benefícios e contribuições de uma assessoria de imprensa estruturada à instituição policial militar; comparar as opiniões dos ex-comandantes da 5ª seção com os jornalistas da imprensa local; e mostrar a necessidade de um porta-voz para a preservação da imagem institucional da Polícia Militar do Estado do Maranhão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, tipologia exploratória e multicaso. Os participantes da pesquisa foram quatro ex-comandantes da PM5 e quatro jornalistas que atuam diretamente no jornalismo na grande São Luís. O instrumento utilizado para a coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas, que após o consentimento dos participantes foram gravadas, posteriormente, transcritas e submetidas a análise de conteúdo. Como resultados obteve-se que, em relação aos jornalistas, todos possuem uma formação para exercer a função, mas essa formação não é específica para o acompanhamento do trabalho policial, há uma urgência para a apuração dos fatos dada a demanda diária de serviço o que faz com que, muitas vezes, os jornalistas pulem as etapas do processo de comunicação da PM/5 e busquem direto a fonte do que vai ser relatado. Embora tenham afirmado que para a instituição a figura do porta-voz é indispensável, os jornalistas, pontuaram que é necessário maior rapidez nas respostas. Por outro lado, os comandantes, não possuem uma formação específica em comunicação social, ficando a cargo de um baixo efetivo dentro da PM/5 saber as idiossincrasias desse setor. Os comandantes postulam a importância da assessoria de imprensa para que se tenha uma única voz, coesa e respaldada para repassar as informações sobre

a PMMA e sugerem a implementação de uma Diretoria de Comunicação que possibilite deixar este setor mais autônomo e organizado com divisões das micro tarefas. Acerca do porta-voz, os comandantes reiteraram a importância desta figura como uma forma de valorização e preservação da imagem institucional e do comando que é indispensável na atualidade comunicacional.

**Palavras-chave:** Assessoria de imprensa. Porta-voz. Polícia Militar. Jornalistas. PM/5.

## ABSTRACT

The press office is the institutions' internal and external communication channel. It acts strategically with a vision focused on its values and, mainly, on the preservation of its image, in addition, its key figure is the spokesperson, who will be officially responsible for giving the institution a voice. This figure is fundamental for the valorization and preservation of the image. In the context of the Military Police of Maranhão, communication is in charge of the 5th section of the General Staff (PM/5), and although more structured and supported communication channels are a bias that has been at the heart of a wide discussion for years, there is still a gap about this important issue in the state. With this in mind, the general objective was to analyze the figure of the spokesperson as a strategy to enhance the image of the Military Police of the State of Maranhão, in which it unfolded into four specific objectives, namely: To demonstrate the contributions of the figure of the spokesperson voice in preserving the institutional image; Point out the benefits and contributions of a structured press office to the military police institution; Compare the opinions of former 5th section commanders with journalists from the local press; and Show the need for a spokesperson to preserve the institutional image of the Military Police of the State of Maranhão. For that, a qualitative research was carried out, exploratory typology and multi-case. The research participants were four former commanders of PM5 and four journalists who work directly in journalism in greater São Luís. The instrument used for data collection were semi-structured interviews, which, after the participants' consent, were recorded, later transcribed and submitted to content analysis. As a result, it was found that, in relation to journalists, all of them have training to perform the function, but this training is not specific to the monitoring of police work, there is an urgency for the investigation of the facts given the daily demand for service, which makes journalists often skip the steps of the PM/5 communication process and go straight to the source of what will be reported. Although they stated that the figure of the spokesperson is indispensable for the institution, the journalists pointed out that faster responses are needed. On the other hand, commanders do not have specific training in social communication, leaving the burden of a low effective within the PM/5 to know the idiosyncrasies of this sector. The commanders postulate the importance of the press office in order to have a single, cohesive and supported voice to pass on information about the PMMA and suggest the implementation of a Communication Directorate that makes it possible to make this

sector more autonomous and organized with divisions of micro tasks. Regarding the spokesperson, the commanders reiterated the importance of this figure as a way of valuing and preserving the institutional image and command that is indispensable in today's communication.

**Keywords:** Press office. Spokesperson. Military police. Journalists. PM/5.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categoria de análise entrevistas com os jornalistas.....	41
Quadro 2 – Categoria de análise com os comandantes.....	54

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- PM/5 – 5ª Seção do Estado Maior
- AC – Análise de Conteúdo
- MP – Medida Provisória
- PM – Polícia Militar do Maranhão
- PMMA – Polícia Militar do Estado do Maranhão
- PMESP – Polícia Militar do Estado de São Paulo
- PMMG – Polícia Militar de Minas Gerais
- PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina
- QCG – Quartel do Comando Geral

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>2</b>	<b>COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>19</b>
<b>2.1</b>	<b>Comunicação e seus desdobramentos</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2</b>	<b>Comunicação Social e Assessoria de Imprensa</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3</b>	<b>Imagem Institucional</b> .....	<b>25</b>
<b>3</b>	<b>PORTA-VOZ</b> .....	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>COMUNICAÇÃO SOCIAL DENTRO DA INSTITUIÇÃO POLÍCIA MILITAR</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>A 5ª Seção do Estado Maior Geral da PMMA</b> .....	<b>36</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
<b>5.1</b>	<b>Abordagem e Tipologia da Pesquisa</b> .....	<b>39</b>
<b>5.2</b>	<b>Local, universo e amostra da pesquisa</b> .....	<b>40</b>
<b>5.3</b>	<b>Técnicas de coleta, tratamento dos dados e limitações</b> .....	<b>41</b>
<b>6.</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>43</b>
<b>6.1</b>	<b>A comunicação institucional realizada pela PMMA A partir da perspectiva de jornalistas da grande ilha</b> .....	<b>43</b>
<b>6.1.1</b>	<b>Síntese geral</b> .....	<b>44</b>
<b>6.1.2</b>	<b>Formação dos jornalistas</b> .....	<b>45</b>
<b>6.1.3</b>	<b>Função e melhorias</b> .....	<b>47</b>
<b>6.2</b>	<b>A concepção dos comandantes sobre a 5ª seção do estado maior da PMMA</b> .....	<b>55</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Síntese geral</b> .....	<b>56</b>

6.2.2	Composição da 5ª seção .....	58
6.2.3	Comunicação e assessoria de imprensa.....	65
6.2.4	Porta-voz .....	75
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>84</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>
	<b>APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COMANDANTES PM/5</b>	<b>96</b>
	<b>APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM JORNALISTAS.....</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas duas décadas houve um grande avanço de dados e informações, sobretudo, com advento da internet mudou-se completamente a forma com que se produz e consome informações. Segundo Paschoal (2009), cada vez mais a comunicação vem sendo pauta de reuniões de dirigentes das organizações públicas e privadas, em que se gera uma cúpula de discussões e enfatiza a importância dessa temática.

Dessa maneira, a forma como as instituições se comunicam influencia diretamente a imagem produzida pela sociedade sobre elas. Não obstante, as formas de comunicação vêm evoluindo, se especializando e seguindo segmentos cada vez mais complexos. Dentre as formas de comunicação, têm-se a área da comunicação social que segundo Ferreira (2021) vem assumindo um papel cada vez mais relevante na tomada de decisões dentro das organizações, uma vez que engloba a necessidade das organizações se comunicarem, de forma ágil e eficaz. Uma comunicação social assertiva deve trazer atrelada à sua prática a compreensão da assessoria de imprensa, sendo esta entendida como “uma das áreas que tem como principal função estabelecer a relação entre os *stakeholders*<sup>1</sup> de uma organização, sejam internos ou externos.” (FERREIRA, 2021, p. 33).

É a assessoria de imprensa que lida diretamente com as comunicações externas e internas das instituições. Atua de forma estratégica com uma visão focada em seus valores e, principalmente, na preservação de sua imagem, já que trata da gestão da relação entre uma pessoa física, entidade, empresa, órgão público e a imprensa (NEVES, 2010). Ainda, um ponto fundamental dentro da assessoria de imprensa se personifica na figura do porta-voz, uma vez que é ele quem será, oficialmente, a pessoa responsável por dar voz e imagem à instituição, dessa forma, é indispensável eleger uma pessoa que seja preparada, transmita credibilidade e comprometimento com a organização (DUARTE, FARIA, 2011).

Contudo mesmo que canais de comunicação mais estruturados e amparados sejam um viés que há anos estejam no cerne de uma ampla discussão, no contexto

---

<sup>1</sup> Termo em inglês utilizado na comunicação social que significa as partes interessadas.

da Polícia Militar do Estado do Maranhão (PMMA), ainda se tem poucas perspectivas transformadoras acerca do tema.

Na PMMA a comunicação social é realizada por meio de uma seção denominada de 5ª Seção do Estado Maior (PM/5), instaurada no decreto Lei Nº 667, de 2 de julho de 1969 e amparada por outras diversas leis e normas. A PM5 é responsável por todos os assuntos civis e possui atribuições de contato com o público, seja ele interno ou externo, bem como, atendimento à imprensa. Além disso, vem acumulando diversas outras funções tais como: pela assessoria ao Comandante Geral em assuntos de natureza civil e policial militar, pelo cerimonial e das atividades sociais da Polícia Militar (PM), as atividades correspondentes às relações públicas, jornalismo entre outros (BARROS, 2021; MARANHÃO, 2017).

Partindo desse pressuposto, surge a motivação para a realização da presente pesquisa, uma vez que por um lado há uma sobrecarga, no tocante a comunicação organizacional realizada pela PM/5, e do outro lado há a inexistência de uma assessoria de imprensa que seja estruturada, qualificada, organizada dentro da PMMA e que possa ser utilizada como uma ferramenta de manutenção e valorização da imagem da instituição. Ademais, urge a necessidade de qualificação específica para o desempenho do papel de porta-voz institucional, uma vez que, majoritariamente, quem assume a função de ficar à frente da instituição é o Comandante Geral o que pode reverberar em sua imagem extenuando-a.

Ademais, a relevância acadêmica do presente estudo, pauta-se no fato de ser uma temática específica e pouco abordada no cenário científico. Dessa forma, poderá subsidiar estudos futuros, que somados servirão de base para o aprimoramento e melhorias no desempenho do setor de comunicação da Polícia Militar do Estado do Maranhão.

Com base nesses apontamentos, destaca-se a seguinte questão problematizadora que norteou o desenvolvimento da pesquisa: Como a assessoria de imprensa da Polícia Militar do Maranhão, através da figura do porta-voz, pode ser utilizada para valorizar a imagem desta instituição?

Diante do exposto, tivemos como objetivo geral o de analisar a figura do porta-voz como estratégia de valorização da imagem da Polícia Militar do Estado do Maranhão, em que se desdobrou em quatro objetivos específicos, sendo eles: Demonstrar as contribuições da figura do porta-voz na preservação da imagem institucional; Apontar os benefícios e contribuições de uma assessoria de imprensa

estruturada à instituição policial militar; Comparar as opiniões dos ex-comandantes da 5ª seção com os jornalistas da imprensa local; e Mostrar a necessidade de um porta-voz para a preservação da imagem institucional da Polícia Militar do Estado do Maranhão.

De modo a empreender a compreensão da complexidade de estudar tal tema, o presente estudo monográfico está organizado em oito capítulos: o primeiro trata-se da introdução na qual foi apresentado de forma geral o tema estudado, a problematização que norteou o desenvolvimento da pesquisa, bem como, seus objetivos. O segundo capítulo inicia o referencial teórico e versará sobre o que é a área de pesquisa da “Comunicação” e seus entrelaçamentos com a Comunicação Institucional e a Assessoria de Imprensa.

Dando continuidade, o terceiro capítulo trata sobre a figura do porta-voz e sua importância para as instituições sejam elas públicas ou privadas, o quarto capítulo, será destinado as discussões pertinentes à comunicação dentro das instituições de segurança pública com ênfase na PMMA que é o foco da abordagem do presente trabalho. Esses quatro capítulos teóricos embasarão o referencial necessário para a condução das discussões posteriores.

Ademais, no quinto capítulo apresenta-se o caminho metodológico que foi traçado e executado para a realização da pesquisa, trazendo os pormenores da investigação realizada. No sexto capítulo será apresentado os resultados e discussão obtidos por meio da realização da pesquisa, a partir da perspectiva dos jornalistas entrevistados, bem como, os desafios, visões e desdobramentos de comandantes que estiveram à frente do setor de comunicação da PMMA. Por fim, no sétimo capítulo serão feitas as considerações finais que resultaram da presente pesquisa, seguido das referências, apêndices e anexos.

Cabe salientar que uma assessoria de imprensa apta a responder de forma assertiva frente a crises que ganham notoriedade, repercussão e comoção pública não é algo incomum dentro de outras polícias militares, uma vez que já é realidade em outros estados à exemplo do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo intervenções efetivas, trazendo benefícios à imagem da instituição, através de técnicas de comunicação.

## 2 COMUNICAÇÃO

O presente capítulo tem como intuito apresentar os conceitos que irão nortear e darão base para o desenvolvimento da pesquisa. Nesse quadro, visamos contextualizar os conceitos abordados dentro da área da comunicação, com ênfase na comunicação institucional.

### 2.1 Comunicação e seus desdobramentos

A comunicação sempre fez parte da história dos seres humanos. Mesmo antes que houvesse uma escrita mais sistematizada, os povos originários, buscavam se comunicar por meio das pinturas rupestres, gestos e mais tarde por meio da fala (CAMARA, 2018; BARROS, 2021).

Posteriormente, com a formação de sociedades mais organizadas, o progresso da tecnologia e da globalização houve, proporcionalmente, uma evolução nos meios de comunicação e na sua importância diante das novas relações estabelecidas pela humanidade. Dessa forma, a comunicação adquire valor fundamental nestas relações e se torna um fator essencial para o próprio desenvolvimento da sociedade, da tecnologia e das modificações sociais, políticas e econômicas (CAMARA, 2018).

O termo comunicação vem do latim "*communicare*" e significa "partilhar, participar algo, tornar comum" (DICIO, 2021, s.n.) com base nesse conceito é possível pontuar a importância da comunicação como um fator central por partilhar as informações para todos, tornando o ato de se comunicar com uma atividade essencial para a vida em sociedade (BARROS, 2016). Para Costa (1992, p. 52) a comunicação é:

É definida como o intercâmbio de experiências, em sentido amplo, incluindo todos os comportamentos pelos quais uma pessoa pode afetar outra. Ao comunicar, estamos tentando estabelecer um campo comum de experiência, transmitir informações, ideias, trocar impressões, solucionar problemas.

Desse modo, o ato de se comunicar não é responsável apenas por estabelecer contato entre os seres humanos, mas sim, proporcionar vínculos entre os indivíduos, o que possibilita uma melhor convivência em comunidade. Berger e Luckmann (2007), grandes pesquisadores sobre linguagem, apontam a comunicação como um elemento fundamental para a construção das representações sociais, em suas palavras: "a vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e

subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente" (BERGER, LUCKMANN, 2007, p.35).

De acordo com Barros (2021), os indivíduos têm uma necessidade de compreender o outro, formar vínculos e representações que só podem ser feitas a partir da comunicação humana. A ação tem o mesmo funcionamento sempre, ela parte de um emissor que deseja atingir um ou mais objetivos ao enviar uma mensagem a um interlocutor, que é quem irá receber a mensagem.

No presente trabalho defende-se a concepção da comunicação como uma área de conhecimento mais ampla, que abarca os estudos e entendimentos sobre as trocas de informações entre pessoas, contudo, para além disso são sumárias para uma vida em sociedade. Entretanto, essa comunicação não se dá de maneira apenas passiva, já que há um processo de retroalimentação, que modifica rapidamente a sociedade e os ambientes de trabalho, transformando as pessoas, os pensamentos e alterando velhos comportamentos (PASCHOAL, 2009). Além disso, a importância da comunicação também se reforça como uma ação psicológica que pode persuadir, emocionar, informar, criar empatia e facilitar mudanças (BARROS, 2021).

Diante de tal cenário, a comunicação se constitui de forma complexa por sua relação íntima no processo de construção do imaginário social sobre algo ou alguma coisa. Paschoal (2009) afirma umas das importâncias da comunicação adere-se a outro patamar quando o sucesso de uma organização não está mais apenas na qualidade dos produtos ou serviços entregues pela empresa ou instituição, mas sim pela habilidade de se comunicar interna e externamente construindo uma sólida imagem de representação da instituição. Sobre isso, Walker (2015) aponta:

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

Em outras palavras o autor Walker (2015) direciona a importância da comunicação para um viés institucional e da necessidade de estabelecer uma comunicação organizacional para a criação de uma imagem representativa na sociedade, para tanto, enquanto subárea da Comunicação, temos a comunicação social que discorre profundamente sobre esse entendimento.

## 2.2 Comunicação social e assessoria de imprensa

Como grande área, a comunicação, se ramificou ao longo dos anos para dar conta da totalidade do seu sentido. Uma destas ramificações se destaca como a comunicação social, de forma ampla, essa área de conhecimento é responsável por estudar os fenômenos que permeiam os meios de comunicação, principalmente, aqueles que estejam ligados aos veículos de comunicação em massa, tais como: internet, imprensa, televisão, rádio entre outros, além disso, buscam as reverberações desses em relação à sociedade (BARROS, 2016).

A comunicação social ou comunicação Institucional, é de acordo com Tavares (2007) um conjunto de ações que almejam divulgar informações institucionais, aos públicos de interesse sobre os objetivos da organização quanto a sua prática, política e ações. Assim sendo, a comunicação social pode ser entendida como:

Tipo de comunicação, realizada por um governo ou por uma instituição pública ou não, com quem visa a conformar (dar a mesma forma à leitura, à interpretação, ao entendimento, aos sentimentos, à compreensão dos valores agregados) a opinião de pessoas, ou de públicos nacionais, ou de públicos estrangeiros (BARROS, 2016, p. 24).

Ainda, Goffman (1959) e Craig (1999) apontam em seus trabalhos que a comunicação social não se reduz meramente à divulgação das informações, mas sim a utilização de diversificadas metodologias de investigação e uma análise crítica para que ocorram interações em massa, sobre tópicos que variam de temas do dia a dia até a um nível mais macro de informação. Essa forma de entendimento, proposta por esses dois autores confirmam a importância da Comunicação Social como área de grande relevância social, já que permeia pelos mais diversos âmbitos de forma crítica para concepção e difusão plena da informação, como também pode ser visto a seguir.

A comunicação social engloba várias áreas: relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda, audiovisuais e multimídia, entre outras. O profissional da comunicação social poderá trabalhar em agências de publicidade, na promoção de eventos, em assessorias de imprensa, em editoras, institutos de pesquisa, gráficas, departamentos de comunicação e marketing de empresas, em veículos de comunicação, em produtoras de vídeo e som e, na assessoria publicitária e de comunicação de órgãos governamentais (DICIO, 2021, p.1).

Tendo isso em vista, Barros (2021) defende que toda e qualquer instituição deve entender e saber se comunicar das mais variadas formas possíveis, conhecendo e compreendendo o seu público-alvo, como uma forma de se firmar junto a sociedade e se preparar para a construção de bons relacionamentos comunicacionais. Ferreira

(2021) aponta que existe uma necessidade das organizações se comunicarem de forma ágil e eficaz, tanto com a imprensa quanto com os diferentes públicos, sendo este um dos motivos essenciais para que a comunicação social esteja em ascensão e tenha assumido as últimas décadas um papel de destaque perante as tomadas de decisões das organizações.

Pensando nisso, é razoável destacar que as técnicas da Comunicação Social evoluíram consideravelmente nos últimos anos para que fosse possível dar conta de seus objetivos, algo que pode ser facilmente observado nos setores da comunicação bem como nas telecomunicações, radiodifusão, televisão, e com o advento da internet, também podem ser vistas em outros meios, tais como os das mídias sociais, uma novidade que possibilitou cada vez mais uma maior aproximação com os interlocutores, a aceleração nas interações e o aumento o volume das informações compartilhadas (BARROS, 2021).

No Brasil, as comunicações e interações existentes por meio da Comunicação Social possuem um regulamento proposto na Carta Magna do Brasil de 1988, em que em seus artigos 220 e 224 abordam a comunicação de forma direta, a qual devem ser seguidos pelos órgãos públicos e nos setores com iniciativa privada como pode ser visto a seguir.

Art. 220. A manifestação do pensamento, a criação, a expressão e a informação, sob qualquer forma, processo ou veículo não sofrerão qualquer restrição, observado o disposto nesta Constituição.

§ 1º Nenhuma lei conterà dispositivo que possa constituir embaraço à plena liberdade de informação jornalística em qualquer veículo de comunicação social, observado o disposto no art. 5º, IV, V, X, XIII e XIV.

§ 2º É vedada toda e qualquer censura de natureza política, ideológica e artística.

§ 3º Compete à lei federal: I - regular as diversões e espetáculos públicos, cabendo ao poder público informar sobre a natureza deles, as faixas etárias a que não se recomendem, locais e horários em que sua apresentação se mostre inadequada; II - estabelecer os meios legais que garantam à pessoa e à família a possibilidade de se defenderem de programas ou programações de rádio e televisão que contrariem o disposto no art. 221, bem como da propaganda de produtos, práticas e serviços que possam ser nocivos à saúde e ao meio ambiente.

§ 4º A propaganda comercial de tabaco, bebidas alcoólicas, agrotóxicos, medicamentos e terapias estará sujeita a restrições legais, nos termos do inciso II do parágrafo anterior, e conterà, sempre que necessário, advertência sobre os malefícios decorrentes de seu uso.

§ 5º Os meios de comunicação social não podem, direta ou indiretamente, ser objeto de monopólio ou oligopólio.

§ 6º A publicação de veículo impresso de comunicação independe de licença de autoridade. [...]

Art. 224. Para os efeitos do disposto neste Capítulo, o Congresso Nacional instituirá, como órgão auxiliar, o Conselho de Comunicação Social, na forma da lei. (BRASIL, 1988, s.n.)

Com base nesses princípios instituídos pela constituição, é possível afirmar que o processo de Comunicação Social, para ser desenvolvido deve ter seriedade, anuência, sistematização e consciência. Esses pontos são importantes para desmistificar um pensamento equivocado que tem se tornado comum na última década, principalmente, com a utilização da internet, que a comunicação social é realizada de forma desordenada (BARROS, 2021).

Não obstante, como uma faceta da comunicação social está a assessoria de imprensa, que de acordo com Kopplim e Ferrareto (2001) pode ser definida como um serviço de administração das informações jornalísticas e do fluxo das fontes de veículos de comunicação destinada as instituições e vice-versa. Para Duarte (2018) a assessoria de imprensa se torna uma peça fundamental nos dias atuais para qualquer organização, seja ela pública ou privada, uma vez que se trata da gestão do relacionamento e das informações que serão repassadas ao público sobre a instituição, sendo assim, detém um grande poder e responsabilidade.

O trabalho da assessoria de imprensa busca, essencialmente, atender às demandas por informações relacionadas a uma organização ou fonte em particular (FERREIRA, 2021). Kopplim e Ferrareto (2001), afirmam que a comunicação exercida por meio da assessoria de imprensa pode ter duas naturezas, a primeira denominada de público interno é constituída por funcionários ou dirigentes. A segunda chamada de público externo se refere aos consumidores, clientes, usuários, fornecedores e qualquer outra pessoa que esteja vinculada à instituição. Essas duas naturezas ainda podem se imbricar formando públicos mistos, desta forma, fica a cargo da assessoria de imprensa reconhecer sobre qual público está sendo direcionado e qual mensagem deve ser passada (KOPPLIM; FERRARETO, 2001).

No Brasil, a atividade da assessoria de imprensa teve início em 1909, a partir da criação do informativo “Secção de Publicações e Biblioteca do Ministério da Agricultura” pelo presidente Nilo Peçanha. Esse informativo tinha a principal finalidade de disseminar informações à imprensa por meio de notícias e notas (DUARTE, 2018). Desde então essa atividade vem se especializando no contexto nacional e, atualmente, é realizado, na maioria das vezes, por profissionais que tenham

experiência em lidar com tal trabalho e que possuam um curso superior em jornalismo e/ou áreas afins (DUARTE, 2018).

Além disso, sua importância se eleva quando pensamos na assessoria de imprensa como o setor institucional responsável por gerir a sua imagem, ou seja, em qualquer situação decorrente interna ou externamente, ela quem vai responder aos públicos dando as notas e notícias oficiais. A assessoria de imprensa ainda tem como função a gestão de crise voltada a imagem da instituição assessorada (FERREIRA, 2021).

Segundo Bonella (2015, p. 30), crise:

É a ocorrência de um fato que potencialmente pode afetar as organizações, instituições, empresas ou personalidades de uma maneira geral, bem como seus públicos, negócios, serviços, produtos, nome, imagem ou reputação.

Do mesmo modo a autora Ferreira (2021), chama atenção que uma crise de imagem diz respeito a situações que afetam negativamente a reputação e a confiança de uma organização, sendo este um risco eminente. Em meio a uma crise é exigido que os participantes envolvidos possam ter certo grau de preparação, de percepção da realidade e de especialização para que se possa superá-lo.

É sumário que possamos compreender que a crise de imagem não se trata de problemas corriqueiros que uma instituição enfrenta, mas sim acontecimentos que possam refletir de forma negativa diretamente na imagem da instituição, gerando notícia nos veículos de comunicação de massa que levem a um afastamento de seu público, prejuízos na reputação da organização, notas de repúdio, entre outros (FERREIRA, 2021). Diante desse cenário, é crucial um bom trabalho de gerenciamento, que por meio de uma assessoria de imprensa qualificada, com planejamento de gestão, conseguirá minimizar esse acontecimento com alto potencial destrutivo revertendo-o a favor da instituição. Sobre isso Forni *et al.* (2002, p. 365) explica que:

O planejamento de gestão de crise 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 no êxito ou fracasso na condução de uma crise.

Camara (2018) aponta um dos maiores eixos de sustentação para a condução e superação das crises é a manutenção de uma equipe preparada para relacionar-se

com a imprensa, extremamente interessada no que se passa no ambiente das instituições. Segundo a autora:

Nesse contexto complexo, evidencia-se a necessidade de uma assessoria de comunicação eficiente e capaz de conduzir os desdobramentos de uma crise, visando atenuar os seus efeitos e preservar a integridade da instituição. Do contrário, a crise pode afetar um bem precioso para qualquer organização: a sua imagem e reputação (CAMARA, 2018, p. 27).

A autora supracitada ainda afirma que a imagem de uma instituição é fluída, transitória e fugaz, se reverbera a partir da percepção que cada público tem dela, já a sua reputação deve ser sólida, consolidada e duradoura que vem por meio da soma das percepções que os diferentes públicos têm acerca da instituição (CAMARA, 2018). Sendo assim, a comunicação social e assessoria de imprensa se tonam indispensáveis a qualquer organização, seja ela pública ou privada, que queira projetar sua missão e atrair o seu público, gerando capital social que vai além do simples elogio ou lucro (CAMARA, 2018).

Ainda, valorizar uma forma de comunicação estratégica também se mostra como uma forma perspicaz de entender a dinamicidade do público e a uma busca mais interativa, que é cada vez mais exigida por meio das redes sociais, onde o cidadão busca a transparência e identidade (CAMARA, 2018), algo que não se diferencia quando colocamos em ênfase os órgãos institucionais de Segurança Pública.

Nesse sentido, a atividade desempenhada pela assessoria de imprensa deve ser sempre motivada a buscar por ferramentas e recursos que otimizem resultados, para tal uma equipe estruturada e qualificada, formada majoritariamente por profissionais das áreas do jornalismo e comunicação social, traz o respaldo e tecnicidade necessária para gestão e preservação da imagem institucional.

### **2.3 Imagem institucional**

Dando prosseguimento as discussões, um tema necessário para a compreensão do desenvolvimento da presente pesquisa se refere a Imagem Institucional. Antes de adentrar nos conceitos mais específicos é preciso entender o conceito geral que denota sobre a palavra “imagem”.

Segundo Thibault-Laulan (1973, p. 20), a palavra imagem “tem origem no substantivo latino *imago*, que equivale literalmente a ‘retrato’, ‘reprodução’”; essa

palavra conjectura três características, as quais correspondem a uma atitude do espectador, a compreensão tanto pelo emissor, ou seja quem emite a mensagem, quanto pelo receptor, aquele que recebe a mensagem, e pode ser classificada em três tipos: objetivada a expressar uma subjetividade, representar uma realidade ou simplesmente comunicar uma mensagem.

Diversos autores dedicam sua pesquisa à compreensão do que seria imagem, sendo assim, a classificação das imagens é longa, tão vasta e complexa quanto os diversos campos teóricos nos quais o constructo se insere. Trazemos alguns destes conceitos que foram instaurados ao longo dos anos e podem contribuir para as discussões.

O autor White (1990) defende que as imagens podem ser físicas, como são os ídolos e as estátuas; fenomenológicas, como é o reflexo que se vê nos espelhos ou nas piscinas; psicológicas, como as alucinações; ou mentais, ou seja, sonhos, memória e imaginação, dependendo do ponto de vista analisado.

Em uma perspectiva diferente Dowling (1986) aponta que a imagem é o conjunto de significados pelo qual um objeto é conhecido e através do qual o indivíduo consegue descrever, lembrar e interagir com esse objeto. Sendo assim, se torna o resultado do relacionamento entre o objeto e as crenças; os sentimentos, os valores e as impressões do indivíduo.

De forma parecida, os autores Kotler e Andreasen (1991), empregam que imagem deve ser empregado para representar um conjunto de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou um grupo tem de um determinado objeto, pessoa, lugar, produto ou empresa, sendo, dessa forma, o resultado de uma percepção, que pode estar correta ou não, dada a realidade.

Em outras palavras, esses três autores Dowling (1986), Kotler e Andreasen (1991) convergem em seus pensamentos que a imagem direciona a relação proposta de um objeto e um indivíduo modelando e construindo sua percepção sobre o objeto.

Kunkel e Berry (1968), propõe uma exemplificação de como as imagens podem ser construídas. Esses dois autores trazem o seguinte exemplo:

Quando um indivíduo se muda para uma nova cidade, e enquanto não tiver sido exposto à propaganda ou à comunicação com outros moradores, não tem uma imagem desenvolvida a respeito do comércio da região. Entretanto, quando surge a primeira privação (como a necessidade de adquirir um casaco adequado para o clima da região), o indivíduo sai às compras, com algumas expectativas em relação ao que pode encontrar, e verifica o que

existe disponível. Dependendo de suas necessidades, das normas sociais e subculturais e de sua experiência com uma loja, deverá sentir-se 'recompensado ou punido', e a partir daí forma-se a imagem daquele estabelecimento comercial, para este indivíduo especificamente (KUNKEL; BERRY, 1968, p.97).

Ao fazer essa análise de imagem Kunkel e Berry (1968) se baseiam unicamente no aspecto perceptivo de alguns elementos formadores da imagem. Mais tarde outro autor revisa essa exemplificação de maneira a superar o modelo instaurado anteriormente.

Horowitz (1972, p. 282-283) estabelece um modelo de construção de imagem mais complexo em que se tem “ao processo através da qual representação, codificação e experimentação de imagens têm lugar”, deve contemplar os “estágios envolvidos na transmissão, transformação e expressão da informação sobre a realidade externa e as ideias e sentimentos internos”, ou seja, deve levar em consideração fontes de informação internas e externas. Dessa forma, Horowitz (1972) incorpora que “o estado emocional imediato influencia a formação da imagem, é refletido em formas e conteúdo (direta ou indiretamente) de imagens, e é influenciado pela experiência da imagem” (HOROWITZ, 1972, p. 284).

Diante de tais informações, fica notório que a construção de imagem sobre o objeto se estende desde a relação do indivíduo para com o objeto, até emoções como elementos que tanto podem servir de motivos para a formação de imagem como também, num processo cíclico, a imagem pode evocar respostas emocionais (COLNAGO, 2006).

É partindo desse pressuposto teórico que se galga para a compreensão da imagem institucional. De acordo com Sabadini e Bonela (2019), este termo se refere a construção da imagem direcionada a uma organização, ou seja, ao modo como esta organização pode ser percebida pelo seu público. A construção da imagem, quando aceita, serve como representação do que a organização oferece à sociedade. “O conceito de imagem institucional se sobrepõe, se adequa para o qual o marketing dedica esforço em busca de uma promoção positiva e distintiva dos atributos organizacionais (CARDOSO; POLIDORO, 2018, p.5)”.

De forma paralela Colnago (2006), aponta que algumas vezes os termos identidade e imagem institucional confundem-se, ou, podem ser notados como complementares uma à outra, haja vista que são conceitos muito próximos e que em

seu processo de construção os dois sofrem influências do meio externo, por meio do processo de construção das imagens.

Torquato (2009, p. 115) esclarece que:

“Por identidade, deve-se entender a soma das maneiras que uma organização escolhe para se identificar perante seus públicos. A imagem, por outro lado, é a percepção da organização por aqueles públicos, a imagem é a sombra da identidade. Quando a identidade não é fixada de maneira adequada, a sombra é muito tênue”.

De modo parecido Farias (2005) consegue trazer melhor a diferenciação destes dois aspectos quando comenta que a identidade de uma empresa é sua própria criação e representa o que ela tem feito para levar ao público o que ela é, por outro lado a imagem institucional é o que o público acredita que a companhia seja.

É importante pontuarmos que esses dois fatores, imagem e identidade adotados pela instituição, mesmo que apresentem conceitos e funções diferentes são codependentes e por isto devem conversar intimamente: qual a identidade que a instituição possui? Qual a mensagem que a instituição quer passar a seu público? Van Rekon (1997, p. s.p.) traz que:

A imagem tem como gênese a identidade corporativa enquanto a imagem reside na mente do público, a identidade corporativa tem sua origem na organização. A imagem corporativa é constituída a partir da percepção e da interpretação da identidade pelos seus distintos públicos.

Nesse sentido, o conceito que permeia Imagem institucional possui em sua constituição diversos atributos, sendo destacados dois é raramente neutra ou indiferente em relação à organização. De acordo com Cardoso e Polidoro (2018) em geral, a imagem tende a ser positiva ou negativa, com variações de intensidade e modulações entre os polos de ameaças e oportunidades, a depender da competência e dos caminhos perseguidos pelas ações para o seu gerenciamento.

Sendo assim, de acordo com o site *Insider* (2022), especialista em inteligência de mercado, a imagem institucional é aquilo que é percebido pelo público, ela é formada pelo conjunto de ações que formam a reputação da empresa. Por isso, é preciso zelar pela identidade institucional a fim de se manter competitiva. Nesse site também se pontua duas vantagens de se zelar pela imagem institucional, são elas:

Imagem institucional pode tornar a empresa bem reconhecida no mercado. Uma boa identidade institucional agrega mais valor aos produtos e serviços da empresa. (INSIDER, 2022, p. s.p.)

Ainda, é válido lembrar que a mídia exerce uma notável influência na construção da imagem institucional, uma vez que muito do que acontece numa instituição é veiculado pela mídia. O conteúdo, bem como o modo como a notícia é veiculada pode alterar substancialmente a percepção do público acerca da instituição e, por consequência, da sua imagem (SABADINI; BONELA, 2019).

No contexto do Brasil, a preocupação com a imagem institucional teve início em 1970, quando as empresas passaram a enfrentar questões ligadas à exposição externas e começaram a se questionar sobre possibilidades de mudanças (BRANDÃO; CARVALHO, 2009; SABADINI; BONELA, 2019). Sabadini e Bonela, (2019) ainda apontam que com o advento da internet, houve uma ampliação dos canais de comunicação, fazendo com que a informação chegue à público de forma rápida.

Nesse interim começaram as produções sobre o que denominamos de gestão de imagem, que pode ser entendida como a gerência ou administração da imagem da instituição, tendo em vista que este é um fator importante para o seu crescimento e recepção com o público. O autor Costa (2001) defende que para a gestão da imagem há uma conjunção dos fatores que contribuem para a imagem institucional, ou seja, a comunicação com o público, marketing interno e externo, qualidade do produto oferecido, ou, de identidade da instituição como seu design do logotipo e outros elementos visuais utilizados.

Para Forni (2016), quando a instituição enfrenta uma crise é necessário que se promovam estratégias bem articuladas que possibilitem preservar a imagem da instituição no maior grau. Sendo assim é necessário que instituições tenham uma boa relação com a imprensa de modo a minimizar os impactos sentidos em sua imagem em meio ao enfrentamento de uma crise.

Não obstante, quando adentramos na seara da segurança pública, em específico sobre as atividades exercidas pela polícia militar, temos que muitas vezes o desvio e /ou abuso de autoridade, dentre outros, são temas cobijados pelos meios de comunicação, que colocam o efetivo retratado de forma negativa dado um impacto sensacionalista nas atividades produzidas pela instituição militar (MACIEL; COSTA; VILARINHO, 2019).

Maciel, Costa, Vilarinho (2019) afirmam que existe uma necessidade de manter a proteção da imagem institucional da polícia, uma vez que a relação entre polícia e sociedade está diretamente ligada a manutenção da autorização coletiva sendo

imprescindível para que a percepção da sociedade não seja moldada unilateralmente por entidades alheias, com interesses diversos.

Ademais, a própria Constituição Federal preconiza ser a segurança pública direito e responsabilidade de todos (BRASIL, 1988), algo que só é possível mediante ao trabalho conjunto entre polícia e sociedade. A gestão eficiente da imagem institucional pelo setor responsável e capacitado para tal, é capaz de sugerir uma percepção positiva da sociedade perante a corporação que será refletida diretamente no comportamento do cidadão. Dentre os personagens que compõem uma equipe de comunicação social e possui papel de destaque no contato direto entre instituição e público externo, ressalta-se o porta-voz, figura que é ponto focal do presente estudo e será pauta do próximo capítulo.

### 3 PORTA-VOZ

À medida que se avança nos conceitos sobre comunicação social, é possível perceber a relevância de uma assessoria de imprensa bem sistematizada e especializada para a manutenção e crescimento das instituições. É nesse contexto, que emerge a necessidade de uma pessoa capacitada a exercer o papel de contactar e representar de forma oficial a comunicação da organização, surgindo assim o papel do porta-voz. Para Câmara (2018, p.44):

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

A figura do Porta-Voz será responsável por cumprir essa função de mediar as informações oficiais, de acordo com Duarte e Farias (2011, p.1) o Porta-voz “é todo aquele que, ao transmitir estas informações, se assume, oficialmente, como representante da instituição, independentemente do cargo – pode ser um presidente, um técnico, um funcionário do atendimento”. Do mesmo modo, Soffner (2008, p. 115) afirma que “o porta-voz desempenha um papel crucial dentro da estratégia de comunicação de uma organização, pois este é o integrante que transmitirá a mensagem do corpo diretivo aos públicos de interesse, principalmente o externo”. Rosa (2007, p.73) ainda reforça que o “o porta-voz é uma figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição”

A utilização de um porta-voz em exercício de uma instituição não é algo recente. Na Grécia já se utilizava esse tipo de serviço por pessoas especializadas que possuíam uma certa qualificação em sua oratória, além do que também tinham um certo poder de persuasão e convencimento sobre o seu ponto de vista, ao longo dos últimos anos a capacitação e utilização de porta-vozes se tornou um dos instrumentos que mais se popularizaram dentro da assessoria de imprensa (DUARTE; FARIA, 2011; CAMARA, 2018).

Essa popularização se fundamenta na afirmação de que o porta voz é uma fonte confiável e oficial de uma organização. Além disso, ele pode promover, a partir de um relacionamento cordial inúmeros pontos positivos, dentre os quais está,

principalmente, a preservação da imagem da instituição e uma aproximação com o seu público (CAMARA, 2018).

Em relação as características de um bom porta-voz Duarte e Faria (2011) compilaram em um quadro com as diretrizes básicas que devem ter os responsáveis por esse papel, como podemos observar na Figura 1.

Figura 1. Quadro com os requisitos básicos para ser um porta voz.

<b>REQUISITOS BÁSICOS DE UM PORTA-VOZ</b>	
1.	Compreensão e respeito à imprensa
2.	Credibilidade
3.	Domínio do tema
4.	Serenidade
5.	Simplicidade e clareza
6.	Objetividade
7.	Firmeza
8.	Precisão
9.	Capacidade de improviso e argumentação
10.	Capacidade de apresentar ideias e informações, formular e transmitir mensagens

Fonte: Duarte e Faria (2011)

Para tanto, Rosa (2007, p. 146), destaca seis pontos fundamentais para cumprir sua atividade de forma eficaz: 1. Não especular sobre os fatos, apenas comentá-lo; 2. Não mentir; 3. Não privilegiar a informação; 4. Submeter se a treinamento constante; 5. Transmitir credibilidade; 6. Demonstrar conhecimento sobre o fato comentado e ser equilibrado.

Rosa (2007) ainda pontua que o porta-voz precisa sustentar a sua própria imagem, sendo assim, deve acreditar naquilo que fala; utilizar palavras de fácil entendimento; demonstrar energia e entusiasmo e estar disponível e ser acessível. A partir desses pontos, fica notório a importância do trabalho realizado por meio do porta-voz e a necessidade de pessoas específicas que possam preservar a imagem da organização e do próprio gestor, além de levar a informação à imprensa e ao público de uma forma já estudada e avaliada previamente.

Ademais, deve ser ressaltada uma outra premissa do trabalho do porta-voz, a articulação da mensagem. “É através dela que o público receberá a informação. Assim, é necessário levar em conta eixos fundamentais conforme Friedman ensina:

aquilo que você quer dizer e para aquele que você quer alcançar", (ROSA, 2007, p. 149.) Segundo o autor, aquilo que você quer dizer, deve ser trabalhado pelo porta-voz de maneira a se "desenhar a moldura" de comunicação, ou seja, o diapasão, a missão, o núcleo central de toda a mensagem, o que precisa de maneira efetiva chegar à população.

Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa. Se não existe plano preventivo, pelo menos que sejam mapeados os principais fatos negativos que acontecem ou podem acontecer (por mais surpreendentes que pareçam). É melhor investir nessa preparação, porque as pesquisas mostram que organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis. (FORNI *et al.*, 2002, p. 382)

Nesse sentido, durante uma situação de crise da polícia militar, o porta-voz deve ser o policial militar designado a responder todos os pedidos de informação por parte da mídia e divulgar informações institucionais de forma centralizada e previamente analisada por uma equipe de apoio.

Destarte, é possível constatar que a atividade exercida por um porta-voz é complexa e exige planejamento, preparo e treinamento para que sua atuação seja ancorada em princípios e valores institucionais previamente estabelecidos. Essa responsabilidade aumenta dentro das instituições de segurança, devido à grande repercussão que casos envolvendo especificamente a polícia militar tem ganhado na mídia. A partir dessa constatação, deve-se ressaltar a importância de ter um setor de comunicação estruturado dentro de instituições de segurança, tema que será abordado no próximo capítulo.

#### 4 COMUNICAÇÃO SOCIAL DENTRO DA INSTITUIÇÃO POLÍCIA MILITAR

Nesse capítulo apresenta-se como ocorre a comunicação dentro de algumas instituições de Segurança Pública, em que se traz como foco a 5ª seção da PMMA responsável por toda a comunicação interna e externa que ocorre dentro da polícia militar do estado do Maranhão.

Entender como ocorre a comunicação dentro das instituições públicas de segurança não é uma tarefa fácil, uma vez que é uma área pouco explorada no âmbito acadêmico. Acerca disso, Sardinha (2020) afirma que os estudos realizados nas polícias são restritos às instituições militares em que foram produzidos e alguns trabalhos do ponto de vista técnico pouco detalham a realidade das estruturas de comunicação das polícias militares brasileiras sendo difícil montar um panorama mais fidedigno sobre a área.

Contudo, assim como em outras instituições a comunicação, em especial, a assessoria de imprensa e o porta-voz são possibilidades estruturantes nos dias atuais a estas instituições. Neves (2010), afirma que com o processo de democratização e as transformações ocorridas no Brasil, a polícia militar precisou se adequar para que fosse possível cumprir seu papel social, principalmente, para melhorar a imagem institucional e a opinião pública sobre esta instituição.

Para Silva (2009), a comunicação que ocorre no âmbito militar pode ser empregada nas mais diferentes esferas, em especial, ao serem executadas as missões de segurança pública por meio do policiamento ostensivo impactando diretamente nos resultados das instituições, já que nesse tipo de atuação se precisa de um apoio máximo popular que só poderá ser dado com base na construção de uma relação saudável, amigável, cordial e transparente com a comunidade.

Sá (2003), aponta que policiamento ostensivo é uma atividade básica para construção de notícias e da imagem da polícia militar para ele “mantida principalmente através do trabalho cotidiano, voltado para o desempenho das missões que lhe são afetas, e por conseguinte, pela divulgação sobre esses trabalhos frente a sociedade.” (SÁ, 2003.p.5).

De acordo com Sardinha (2020), ao apresentarem os pontos do policiamento diário é reforçada a consideração de aproveitar as ações cotidianas da PM, para a concretização dos objetivos desta instituição propostos em seu planejamento. Além

disso, essa autora aponta que a comunicação é resultado do planejamento estratégico estruturado para a organização como um todo, em especial para a área operacional.

Diante de tal situação, é notório que há necessidade das organizações militares se reinventarem e buscarem uma mudança na forma como a sociedade entende e vê seus serviços, principalmente, nas últimas décadas, já que a PM foi palco de mudanças de paradigmas, em que se saiu de uma visão mais tradicional e partiu para uma visão mais humanitária de prestação de serviço em comunhão com a sociedade (CAMARA, 2018).

Câmara (2018) aponta em seus trabalhos que as ações desenvolvidas pela PM apresentam grande interesse social, uma vez que suas atividades são vistas como vital para a sociedade, ou seja, relevante para a opinião pública, é naturalmente bastante requisitada pelos jornalistas. sendo assim, é importante que se tenha uma sistematização e um canal seguro de comunicação estabelecido entre PM e sociedade. Sobre isso Ferreira (2021, p. 1) aponta que:

Quando se fala em assessoria de imprensa em uma corporação militar logo se relaciona à operacionalidade de algo inflexível. Ledo engano! É mais prudente fazer a relação entre operacionalidade e planejamento, o que resulta em uma comunicação assertiva. Portanto, pensar em comunicação estratégica é perceber o novo ambiente de atuação da assessoria e repensar os velhos mecanismos de atuação. Porém, repensar estratégias de comunicação alicerçadas nos meios tradicionais não significa desconsiderar os rituais básicos de uma assessoria dentro das organizações.

No entanto, mesmo reconhecendo a importância de se ter um centro sistematizado de comunicação, dentro das PM brasileiras se encontram algumas dificuldades na execução desta prática. Beltrame (2015) afirma que é incomum encontrar continuidade nas ações de comunicação promovidas, há um desconhecimento de técnicas das pessoas para atuarem nesse setor e, em sua maioria, não existe um registro formal que norteie a atividade, disciplinando a prática na totalidade da PM, o que pode gerar uma série de problemáticas.

A fim de modificar essa situação, Sardinha (2020) afirma que se faz necessária uma reestruturação do sistema de comunicação institucional de forma que passe a contemplar e criar estratégias para dialogar de maneira mais direta com seus interessados, seguindo seus preceitos e anseios visando atingir sua função social, assim como, revigorar a imagem da PM e preservar a de seus comandantes.

#### 4.1 A 5ª Seção do Estado Maior Geral da PMMA

Se comunicar nunca foi tão importante como na atualidade, nesse contexto, todas as organizações carecem de maneiras mais responsáveis de estabelecerem um fluxo de comunicação com o seu público de interesse (BARROS, 2021). Gracioso (2004) ao pontuar sobre a comunicação dentro de organizações de segurança pública conceitua a ideia de uma convergência de imagens, que diz respeito a unificação dos atos, ligadas as tecnologias e as variadas formas de se comunicar em que as ações organizacionais são constantemente percebidas pelo público/consumidores como sendo uma única mensagem.

A Polícia Militar do Maranhão (PMMA) foi fundada em 17 de junho de 1836, tendo como atividade central policiamento ostensivo preventivo. De acordo com Silva (2015) a instituição obedece à regulamentos, normas e planejamentos para realizar suas atividades e, assim, cumprir seu papel constitucional, contudo visa, para além de uma mera obrigatoriedade, alcançar em sua missão a satisfação do cidadão, identificada por meio da “sensação de segurança”.

Barros (2021) aponta que a PMMA por possuir um leque variado de ferramentas e instrumentos de comunicação, pode buscar se comunicar com seus públicos, com a opinião pública e com a sociedade em geral de forma mais efetiva alinhado com ações de responsabilidade social. No que diz respeito a PMMA, a comunicação social e o trabalho de gestão de relacionamentos e busca de apoio às ações são desenvolvidos pela 5ª Seção do Estado Maior Geral, também conhecida como PM/5 (ALMEIDA, 2019; CARVALHO, 2020; BARROS, 2021).

A PM5 faz parte da estrutura administrativa da PMMA sendo instaurada na Lei Nº 667, de 2 de julho de 1.969, que dispõe sobre a organização da Polícia Militar do Maranhão. Essa lei corrobora com a estruturação da PM, a Lei Estadual Maranhense nº 4.570 de 14 de junho de 1984, que dispõe sobre a organização básica PMMA:

Estrutura Geral: Art. 5º. A Polícia Militar será estruturada em órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução. (...)

Art. 9º. Os órgãos de direção compõem o Comando Geral da Corporação que compreende:

- I) Comandante Geral;
- II) O Estado-Maior, como órgão de direção geral;
- III) As Diretorias, como órgãos de direção setorial;
- IV) A Ajudância Geral, órgão que atende às necessidades de material e de pessoal do Comando Geral;

- V) Comissões;
- VI) Assessorias.

De acordo com Barros (2021), na prática a PM5 é a responsável pelas ações de comunicação social. Sua subordinação é ao chefe do Estado Maior, que conforme está expresso no § 2º da lei acima, corresponde ao subcomandante da instituição.

Ademais, diante da necessidade de descentralizar e ampliar as atividades de comunicação social desenvolvidas pela PM/5, bem como padronizar o comportamento da instituição no relacionamento com a mídia, entrou em vigor no ano de 2013 a Portaria nº 009/2013 que regula a responsabilidade de conceder entrevistas e fornecimento de dados à imprensa. Em seu artigo 4º é possível notar que a designação oficial para ocupar a função de porta-voz institucional fica a cargo do comandante da 5ª seção.

Art. 4o. Designar como “Porta-Voz” da Polícia Militar do Maranhão, cumulativamente com a função que já exerce, o chefe da 5a Seção do EMG, atribuindo-lhe a responsabilidade de conceder entrevistas à imprensa no que diz respeito às esferas operacional e administrativa, observando diretrizes expedidas pelo Comandante Geral da Corporação (MARANHÃO, 2013, [s.p]).

Atualmente, a PM5 está situada no Quartel do Comando Geral (QCG), na cidade de São Luís, no térreo da instituição. Possui como estrutura física de pequeno porte, contendo uma recepção, sala de produção, sala do comandante, uma pequena copa e um banheiro. O tamanho reduzido se dá, em grande parte, pela falta de recursos direcionadas ao setor, sendo assim, sua evolução é bastante lenta no contexto do estado do Maranhão principalmente se comparada com instituições de outros estados como a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) que já apresentam maior autonomia (SARDINHA, 2020).

Em sua pesquisa Sardinha (2020) constatou que a PM5 conta com poucos equipamentos, sendo eles: quatro (04) computadores que estava à época em processo para substituição por novos; duas impressoras; uma câmera fotográfica, que necessita de reparos e não atende as demandas do serviço, que é bastante elevada; um aparelho celular para as postagens em mídia social. Em relação ao efetivo de policiais que atuam Sardinha (2020) aponta que todas as atividades de comunicação oficiais são realizadas por nove policiais dentre praças e oficiais, mas que comandante é quem é o maior responsável por realizar a mediação com a imprensa.

Diante de tais dados, fica evidente a necessidade em caráter de urgência de uma maior valorização do corpo que constitui a PM5 e de seu espaço dada a sua importância para a instituição como uma forma de reestruturar os caminhos percorridos pela seção junto à comunidade.

## 5 METODOLOGIA

Neste tópico apresenta-se as etapas que foram seguidas para o desenvolvimento da presente pesquisa, dessa maneira, estão descritas as etapas metodológicas que foram empregadas, bem como, a abordagem, tipologia e afins que nortearam todo seu processo de construção, aplicação e análise posteriores.

### 5.1 Abordagem e Tipologia da Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida através de um viés epistemológico interpretativo com base em uma abordagem qualitativa. Esse tipo de abordagem, segundo Minayo (2014), pressupõe o contato direto e prolongado do pesquisador com a situação que está sendo investigada, foco em aspectos da realidade que não podem ser quantificados e na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, dessa forma, visa um aprofundamento da compreensão de um grupo social. Para Godoy (1995, p. 58):

A pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve.

Ademais, as pesquisadoras Lüdke e Andre (2014) ao caracterizarem a pesquisa qualitativa destacam que nesta abordagem as problemáticas são analisadas em seu ambiente natural e que, para sua efetivação o pesquisador deve manter um contato direto e estreito com as situações onde os fenômenos ocorrem, além de levar em consideração o contexto em que os mesmos estão inseridos.

Para essas autoras as características fundamentais da abordagem qualitativa se resguardam como: os dados que são adquiridos no decorrer do estudo são predominantemente de caráter descritivo, tendo a realidade como fonte rica e extremamente importante para a obtenção destas informações; o maior interesse do pesquisador deve ser como acontece determinado problema e suas decorrências nas atividades, nos procedimentos e nas interações que compõem a realidade estudada; os significados e perspectivas que os participantes atribuem devem receber atenção especial do pesquisador; o processo tende a ser seguido na análise de dados, ou seja, as análises vão sendo delimitadas no decorrer do aprofundamento do estudo (LUDKE, ANDRE, 2014).

Tendo em vista os seus objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2009), pesquisas que possuem este caráter possuem como objetivo principal proporcionar maior familiaridade com o problema desenvolvido, fazendo com que ele se torne mais explícito, e desta forma, aprimore as ideias e as descobertas sobre a instituição a ser estudada. Ainda para esse autor, pesquisas que apresentam esse tipo de caracterização apresentam um planejamento bastante flexível possibilitando a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado.

No que concerne à realidade da pesquisa será utilizada a tipificação multicaso, em que a pesquisa é conduzida simultaneamente, com vários indivíduos, várias instituições, dentre outros, mas com elementos comuns (MAZZOTTI, 2006). Ainda sobre isso, Stake (2000) afirma que é necessário que se mantenha uma unidade específica, um sistema delimitado cujas partes são integradas. Elas são escolhidas porque se acredita que seu estudo permitirá melhor compreensão, ou mesmo melhor teorização, sobre um conjunto ainda maior de casos, na presente pesquisa foi investigada uma organização, no caso específico, a 5ª seção geral do estado maior da PMMA a partir do prisma tanto de policiais quanto de jornalistas.

Ainda trazendo os conceitos e definições de Yin (2005), em seu livro, é trabalhada a ideia que esta ferramenta científica pode auxiliar a entender os processos sociais em toda a sua complexidade em seus contextos naturais, sejam elas, situações problemáticas, análise de obstáculos, situações bem sucedidas e avaliação de modelos exemplares.

Seguindo esta ideia pode-se dar margem para aceitar que em alguns casos poderá ter uma existência pré-teórica que deverá ser testada no decorrer da investigação, mas também se aceita poderá haver uma construção de uma nova teoria a partir dos dados achados da pesquisa. Ainda quanto aos procedimentos técnicos trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que trará à baila obras já públicas para discussão do tema proposto.

## **5.2 Local, universo e amostra da pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2021 e início de 2022, tendo como locais de investigação 5ª Seção do Estado Maior Geral da PMMA e a Mídia Local. O universo consistiu em jornalistas ativos de emissoras da cidade de

São Luís e os ex-comandantes da PM/5. A amostragem foi não probabilística e sim por acessibilidade.

Sendo assim, a presente pesquisa teve como participantes dois públicos distintos: o primeiro grupo foi composto pelos últimos comandantes da PM/5 que exerciam a função de mediador das informações, sendo entrevistados quatro destes últimos comandantes. Já o segundo grupo foi formado por os jornalistas que atuam na cidade de São Luís sendo selecionados quatro jornalistas ligados à mídia local em que puderam dar uma visão sobre a necessidade um porta-voz que dinamize e facilite a passagem das informações à imprensa.

### 5.3 Técnicas de coleta, tratamento dos dados e limitações

O instrumento de coleta de dados que foi utilizado durante o desenvolvimento da pesquisa foram as entrevistas semiestruturadas. Esse tipo de coleta de dados se deu em virtude de sua adequação aos objetivos da pesquisa e por aliar a concepção das entrevistas a partir de seu caráter interativo, conforme afirmam Lüdke e André (2014, p. 3):

Mais do que outros instrumentos de pesquisa que em geral estabelecem uma relação hierárquica entre o pesquisador e o pesquisado, [...] na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde.

Desse modo, as entrevistas semiestruturadas permitem a interação entre pesquisador e participantes, além do que possibilita a flexibilidade e adaptações necessárias das questões conforme o ambiente e a aceitação dos participantes. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente para serem submetidas a análise. É importante ressaltar que logo no início da coleta de dados, foi apresentado a todos os participantes da pesquisa o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE A).

O que consta a coleta de dados, foi dividida em três etapas fundamentais. **A primeira etapa** consistiu em uma reunião com o comandante atual da PM5 para apresentação da pesquisa e alinhamento das etapas que permeariam a pesquisa. **Na segunda etapa** foi realizada o agendamento e entrevistas com quatro tenentes coronéis que passaram pelo comando da 5ª seção, as entrevistas seguiram um roteiro estruturado que se distribuía em três blocos de perguntas, sendo eles: a composição da PM5, comunicação e assessoria de imprensa e o terceiro porta-voz (APÊNDICE

B), por motivos técnicos só foi possível realizar as entrevistas com quatro dos comandantes.

**Na terceira etapa** fora realizado o agendamento e entrevistas semiestruturadas com quatro jornalistas atuantes na mídia da grande Ilha de São Luís, as entrevistas em que seguiu-se um roteiro semiestruturado dividido em dois blocos, foram eles: formação; e função e melhorias (APÊNDICE C).

A partir da coleta de dados, as informações em áudio foram transcritas e submetidas a Análise de Conteúdo (AC). Nesta pesquisa tivemos como referencial metodológico as propostas de Bardin (2011). Para essa autora a AC é realizada em três etapas, são elas: a pré-análise, que se refere, de modo geral, a leitura flutuante de todo o material. A segunda etapa denominada de exploração do material, consiste na construção das categorias e da codificação do corpus analisado. E a terceira etapa o tratamento dos resultados, inferência e interpretação refere-se à validação dos dados e sistematização das informações obtidas comparando-os com o referencial estabelecido no corpo do trabalho.

É importante atentarmos que, como uma forma de manter em sigilo os nomes dos entrevistados e outros nomes que surgiram durante as entrevistas realizadas codificamos os participantes da pesquisa em C1, C2, C3, C4 para os comandantes entrevistados e J1, J2, J3, J4 para os jornalistas entrevistados. No próximo capítulo será apresentado o quadro de categorias construído durante análise, bem como, trechos das entrevistas que nos ajudam a elucidá-las e discuti-las.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção será realizada a apresentação dos resultados obtidos ao longo do desenvolvimento da pesquisa e das discussões provenientes do trabalho.

No intuito de promover uma organização que possibilite uma leitura fluída e explicativa, optou-se por uma divisão sistemática da apresentação dos dados em duas subseções, em que no primeiro momento serão expostas as categorias de análise referente a comunicação institucional realizada pela PMMA a partir da perspectiva dos jornalistas; e no segundo momento será discutida a concepção dos comandantes sobre a 5ª seção do estado maior da PMMA, bem como, a comparação entre essas duas perspectivas.

Cada subseção foi composta da seguinte maneira: uma síntese dos resultados encontrados e de como foi o decorrer das entrevistas, as categorias propostas durante a análise de conteúdo realizada, os resultados obtidos e suas discussões provenientes.

### 6.1 A comunicação institucional realizada pela PMMA A partir da perspectiva de jornalistas da grande ilha

Durante a primeira etapa da pesquisa, foram realizadas as entrevistas destinadas aos jornalistas que trabalham na região metropolitana da grande ilha de São Luís. O quadro a seguir (Quadro 1), ilustra as três categorias formuladas pela pesquisadora, em que foi considerado todo o conjunto do material coletado e que serão o eixo central de discussão:

Quadro 1 – Categoria de análise entrevistas com os jornalistas.

ETAPA	CATEGORIA DE ANÁLISE	INDICADORES
Análise de conteúdo material	Formação dos jornalistas	-Formação geral -Formação específica -Experiência na área

	Função e melhorias	-Acessibilidade da informação -Trabalho do Porta-voz -Importância do Porta-voz -Dificuldades na relação entre jornalistas e PMMA -Melhorias na relação entre jornalistas e PMMA
--	--------------------	---

Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

No entanto, antes de se adentrar na apresentação das categorias postuladas no presente trabalho, é importante que seja traçado o contexto geral do andamento das entrevistas em uma síntese.

#### 6.1.1. Síntese geral

Foram realizadas entrevistas com 4 jornalistas, todos os participantes trabalham na emissora conhecida como “Sistema Difusora de Comunicação” que é afiliada do SBT no estado do Maranhão. Esta emissora é sediada na cidade de São Luís, opera no canal 04 e possui transmissão via TV e rádio para todo o estado.

O contato com os jornalistas aconteceu por meio de uma busca ativa, que teve como intermédio o uso de mídias sociais e celular, em que após o primeiro contato foi marcado o dia e horário para a realização das entrevistas. O critério de seleção dos quatro participantes da pesquisa foi o trabalho direto com notícias que envolvessem as temáticas das ações policiais em seu cotidiano.

Durante o andamento das entrevistas, os entrevistados eram conduzidos a um ambiente que fosse mais tranquilo e que pudesse haver mais privacidade para o estabelecimento de um diálogo, desse modo, as entrevistas aconteceram de maneira tranquila e sem interrupções. As entrevistas tiveram como uma média de tempo entre 7 (sete) a 14 (catorze) minutos de duração, seguindo-se o protocolo de aplicação, em que inicialmente, era explicado sobre a temática e objetivos da pesquisa, em seguida era solicitado a assinatura do TCLE e somente com a confirmação do jornalista eram

direcionadas as perguntas. Destaca-se que houve a gravação apenas do áudio das entrevistas que posteriormente foram transcritos na íntegra.

No intuito de prezar pelo sigilo de identidade dos entrevistados, como consta no código de ética, durante a apresentação dos resultados utilizou-se a codificação J1, J2, J3 e J4 para elucidar as falas de cada jornalista.

A partir destas informações iniciais segue-se a apresentação dos resultados de acordo com as duas categorias postuladas formação dos jornalistas e função e melhorias, estas categorias emergiram a *posteriori*. De acordo com Bardin (2011) na análise de conteúdo as categorias são excludentes, contudo, é importante que se destaque que mesmo sendo discutidas de forma independente, elas estão imbricadas umas às outras e precisam ser vistas como um todo para gerar uma compreensão na completude dos resultados.

Na categoria de formação dos jornalistas foram realizadas 4 perguntas atinentes a formação acadêmica dos mesmos, onde três dos quatro entrevistados disseram possuir graduação concluída na área, no tocante à pergunta sobre uma formação específica para atuação na área da segurança pública, nenhum dos jornalistas declarou possuir especialização na área, quanto ao período de experiência houve uma variação entre 4 a 10 anos.

Já na categoria referente a função e melhorias, foram realizadas 8 perguntas. Quando perguntados sobre a acessibilidade a informações relacionadas à polícia militar, os entrevistados relataram não ter dificuldade para obtê-las; sobre a implementação de um porta-voz na PMMA, a grande maioria mostrou-se a favor, mas apresentando algumas ressalvas; já quanto as dificuldades apresentadas pelos jornalistas, destacou-se a falta de robustez na transmissão das informações; e finalmente quando perguntados sobre as melhorias que poderiam ser implementadas para um melhor relacionamento entre polícia e imprensa, foram unânimes em sugerir a efetivação de uma assessoria de imprensa profissionalizada.

#### 6.1.2. Formação dos jornalistas

Esta categoria reúne os resultados que se referem a formação e qualificação do jornalista para o desempenho do papel de suas atividades no acompanhamento das notícias policiais. Em relação a sua formação acadêmica geral, todos os quatro

jornalistas entrevistados possuem alguma formação na área de comunicação para exercer a função, sendo três deles relacionados a Comunicação Social com habilitação em Jornalismo e um com formação em radialismo dando continuidade à sua formação para Comunicação Social atualmente.

Eu sou formada em comunicação social com habilitação em jornalismo e sou pós-graduanda em marketing digital. – J1.

Comunicação social com habilitação em jornalismo. – J2

Jornalista mesmo. – J3

Sou radialista, sou formado em licenciatura em das seres iniciais e estou me formando em jornalismo agora. – J4

No contexto do Brasil, há uma árdua disputa sobre a exigência ou não de uma formação para o exercício da profissão de jornalista. Esse embate vem sendo postulado há anos e, apesar de em 2019 ter sido aprovada uma Medida Provisória (MP) 905/2019 que estabelece a não obrigatoriedade da formação para o desempenho da profissão, é sabido, que há um consenso na área de rádio -TV que pontuam a importância de se manter a formação básica para a prática do jornalismo, dessa forma passando a compreender os pormenores de sua atuação profissional e a realização de uma comunicação feita de forma ética, responsável e técnica (SILVA; GARCIA, 2021).

Contudo, mesmo que durante as entrevistas fosse possível identificar que esse consenso prevalece entre os entrevistados e se demonstra como um diferencial para eles, ele não reverbera em especialização mais específicas para a atuação na área. Uma vez que todos admitem que não possuem uma outra formação ou uma capacitação especial para cobrir as informações da PMMA.

Assim, na faculdade de jornalismo a gente tem uma formação de apuração de informação sejam elas policiais ou não, mas **eu não tenho nem um curso específico voltado para a segurança pública** – J1, grifo nosso.

**Não** - J2, grifo nosso.

**Não**, que eu saiba não – J3, grifo nosso.

**No caso da emissora é autorização.** Por exemplo, o que a gente chama de editor. Que no caso são as editorias, então basicamente no caso é aval da emissora para você trabalhar. Independente se você é formado ou não, se você faz parte da empresa. – J4, grifo nosso.

Como pode ser observado nas respostas supracitadas, J1 aponta que durante o seu curso de jornalismo teve o direcionamento, de maneira ampla, sobre a

importância da apuração das informações sejam elas policiais ou não, mas que de forma geral não possui uma formação específica para isto.

O mesmo se repete nas respostas de J2 e J3. Já em J4, é possível observar mais detalhes de como ocorre o processo de seleção de jornalistas para cobrir esta área. J4 afirma que não necessariamente o jornalista precisa de uma formação especial para acompanhar os serviços e atividades da PMMA, mas sim do aval da empresa através dos editores, ou seja, uma definição que vai para além da alçada e autoridade do jornalista em campo.

Barros (2021) defende que o jornalista é o profissional que exerce uma atividade essencial dentro do meio jornalístico, é este profissional que apura a notícia que pretende relatar e produz as reportagens ou textos. Tendo isto em vista, os achados aqui se mostram preocupantes, já que seria mais interessante ter jornalistas especializados na área que compreendessem a rotina e o trabalho policial desenvolvido diariamente, algo que traria a médio e longo prazo melhores resultados para a relação da imprensa e PMMA, haja vista que um passe a compreender as necessidades do outro.

Ainda segundo Barros (2021), muitas vezes são necessárias diversas adaptações aos veículos de comunicação em que a notícia será veiculada, sendo assim, é imprescindível destreza por parte do jornalista sobre o tema informado, para que se busque manter o público informado nos assuntos que tem a ver com a sociedade e interessam à plateia a quem se dirige.

Um fato interessante demonstrado ao longo das entrevistas é que todos os quatro participantes possuem uma certa experiência com o ramo do jornalismo estando entre 4 a 10 anos na profissão, sendo eles: 7 anos – J1; 4 anos – J2; 5 anos - J3; 10 anos – J4. Essa experiência faz com que os jornalistas possuam uma bagagem fundamental em sua trajetória com a sensibilidade necessária para o desenvolvimento de seu trabalho em conjunto com a polícia, que em até determinado ponto, compensaria a falta de uma capacitação específica para o acompanhamento das atividades da PMMA.

### 6.1.3. Função e melhorias

Esta categoria reuniu os resultados referentes a obtenção e acessibilidade das informações por parte dos jornalistas para com o trabalho realizado pela PMMA, a

implementação de um porta-voz, as dificuldades enfrentadas pelos jornalistas e as melhorias que poderiam ser realizadas na PMMA para atender as necessidades da imprensa.

Inicialmente, os jornalistas foram questionados acerca da facilidade da obtenção de informações sobre a PMMA e a sua acessibilidade. Todos os jornalistas pontuaram que não possuem problemas ao buscar as informações que concernem a polícia militar. No entanto, ao fazer isto, eles buscam outras fontes que não somente a PM/5, os quais eles chamam de “contatos policiais”, esses contatos vão desde comandantes até as praças que fazem parte de uma rede de proximidade para que seja mais fácil de apurar as informações levantadas, saber dos casos, e informações necessárias.

Todas as informações, assim, 90% das informações que a gente recebe sobre a polícia militar, vem da própria polícia militar, isso é de maneira mais ampla, por exemplo, com grupos específicos onde os comandantes já passam diretamente para a gente com toda a imprensa junta né, ou então, **através de ligação ou de contato mais particular mesmo, né. Ao longo do nosso trabalho como jornalista a gente acaba conhecendo as fontes os comandantes.** – J1, grifo nosso.

Eu já tive mais dificuldades, mas atualmente a gente **obtem através dos comandantes**, certo? E também, hoje em dia com a polícia militar a gente não tem o contato da assessoria certo [...]. O meu contato é com o próprio comandante o que facilita muito esse é nosso contato direto as vezes via assessoria, mas **a gente percebe que atualmente pelo quadro de assessoria demora mais entendeu?** – J2, grifo nosso.

**Geralmente pela questão de contatos, né, a gente tem muito contato com os policiais que a gente tem aquela confiança** e a gente acaba pegando informações nesse sentido – J3, grifo nosso.

**Com o setor de comunicação e depois com o comandante que a gente tem um certo acesso, as vezes a gente atropela a assessoria de comunicação.** (risos) – J4, grifo nosso.

A partir das falas dos entrevistados é possível perceber que a relação estabelecida entre os jornalistas e os policiais, de modo geral, é tida como positiva, entretanto, a relação entre jornalistas e o setor de comunicação da polícia militar do Maranhão não pode ser vista como efetiva e satisfatória, pois como observa-se na fala de todos os jornalistas e principalmente na fala de J4, a assessoria de comunicação da polícia por muitas vezes é atropelada por jornalistas que buscam informações da maneira que lhes é conveniente, da forma mais fácil e rápida, o que acaba por dificultar o trabalho da PM/5 no que tange a assessoria de imprensa e preservação da imagem institucional.

Essa questão fica ainda mais explícita na fala de J2, em que o jornalista afirma que o contato por meio da assessoria de imprensa é mais demorado o que conflita com seus interesses de ter informações com mais agilidade, por esta razão os jornalistas buscam suas fontes com policiais específicos com que tenham contato ou com outros comandantes.

Ramos e Paiva (2007) apontam que a relação entre jornalistas e polícia militar tem um histórico conturbado, em que muitas vezes houve percalços que precisaram ser superados ao longo do caminho. Dessa forma, nos últimos anos ocorreu uma crescente melhora nesse relacionamento, à exemplo da PMESP e PMMG, determinado por dois principais fatores: as tomadas de decisão acertadas dos comandos e da instauração de uma assessoria de imprensa atuante. Contudo, ao se analisar o contexto da PMMA percebe-se que esta melhora não é uma realidade vivenciada, já que a assessoria de imprensa não é respeitada e, muitas vezes, é uma etapa que os jornalistas pulam. Sobre isso Ramos e Paiva pontuam que:

Para compreender o relacionamento da Polícia Militar com a imprensa, é preciso conhecer um pouco a cultura de uma força policial militar. [...] Ao longo dos anos, nós nos acostumamos a gerenciar a imprensa de três maneiras. Primeiro, obstruindo a ação do jornalista, tentando impedi-lo de ver e relatar o que fazíamos. Segundo, permitindo a atuação da imprensa, mas apresentando uma realidade maquiada: inventávamos as famosas histórias de cobertura e mostrávamos uma realidade que não existia. Por último, ignorávamos a imprensa e evitávamos o diálogo. Hoje, para ser eficaz, a polícia tem que atuar de forma legal, dentro das normas do estado de direito, e ainda conquistar legitimidade. Legitimidade é dada pela opinião pública, e quem nos ajuda a formatar a opinião pública é a imprensa. Por isso, é importante que sejamos capazes de estabelecer relações de compreensão entre repórteres, editores e policiais (RAMOS; PAIVA, 2007, p. 50).

Nesse sentido, reafirma-se a necessidade da consumação de um relacionamento ético e respeitável entre ambas as instituições que compartilham do mesmo objetivo final: difundir as informações policiais para a sociedade. A partir do momento que o setor de comunicação da polícia militar é ignorado pelos jornalistas, essa relação de aproximação é prejudicada. Além disso, cabe pontuar a necessidade de mudança na postura por parte dos próprios comandantes da PMMA, que quando solicitados por serem “contatos” de alguns jornalistas, devem direcioná-los, ou até mesmo facilitar o contato com o setor responsável por transmitir essas informações, de forma técnica e acertada.

Portanto, é notório que mesmo que a relação entre policiais e jornalistas tenha sido apontada como boa nas falas dos entrevistados, ainda ocorrem muitas

divergências de interesses entre jornalistas e PM5, principalmente no que se refere à facilidade de acesso e velocidade com que a informação é obtida, prejudicando o relacionamento entre os mesmos de maneira institucional via PM5.

Em algumas falas (J2 e J4) é evidente o descontentamento por parte dos jornalistas sobre a forma de trabalho da PM5, que em sua perspectiva ao realizar o trabalho de assessoria pode demorar demais para entregar as informações necessárias ou deixar algum ponto a desejar, contudo, isto pode ser justificado pela forma de trabalho dos próprios jornalistas que anseiam, acima de tudo, por respostas imediatas e qualquer trabalho que seja feito com tecnicidade e responsabilidade, não se realiza de forma instantânea.

Ferreira (2021) aponta em seu trabalho que para além do que apenas servir como elo entre as instituições e o grande público, a finalidade da assessoria de comunicação é humanizar relações e promover a transparência, independentemente do segmento, dessa forma, é necessário que se haja com maior cautela, tempo de apuração de todos os fatos e seja dirigido um trabalho que explique responsabilidade frente aos questionamentos instaurados, já que a imagem da instituição também está em jogo. Ainda segundo esta mesma autora, em uma instituição onde ocorrem situações complexas diariamente como é o caso da PM, é necessário estar preparado e agir de forma rápida e assertiva, sempre buscando inovar e dinamizar as ações.

Essa mesma dualidade presente na discussão sobre a necessidade de uma maior rapidez nas respostas e uma unificação de uma informação mais respaldada também foi observada quando discutido sobre a importância e/ou a necessidade de um porta-voz para a PMMA, por meio do questionamento “*Em sua opinião seria mais fácil lidar com um porta-voz da instituição ligado a uma assessoria de imprensa?*”

Sim e não, por quê? **Seria melhor, pra que vocês tivessem um discurso mais coeso quanto instituição e que a gente tivesse mais facilidade de conseguir um retorno em casos extremos como quando, por exemplo, um policial comete alguma irregularidade.** Mas, as vezes no dia a dia acaba atrapalhando, quando a gente tem um factual que é uma ocorrência e o repórter que tá lá na rua, a gente quer receber a informação na hora com ele na rua. **A gente não tem esse tempo de esperar que seja repassado para uma pessoa entendeu? Então acaba dificultando, nesse sentido** – J1, grifo nosso.

É, eu profissionalmente posso dizer que não necessariamente, a gente poderia ter um porta-voz. **É necessário? Sim**, no caso da polícia eu acho que quem tem uma informação, mas para o jornalismo, principalmente com o ao vivo, então às vezes, a não ser que seja em uma entrevista futuramente, por exemplo, aconteceu um assalto em um banco até você ir ao porta-voz eu acho que assim se você conseguisse um **assessor de comunicação para**

**ele acertar com quem tá lá o comandante e nos respondesse “ olha você pode... a orientação é essa ... essa aqui “ e nos atendesse com mais rapidez seria mais fácil.** É evidente que um porta-voz sim pode ajudar em alguns processos em algumas entrevistas institucionais uma entrevista sobre uma operação que aí estaria agendada, mas para o factual do dia, principalmente, para quem faz o jornal ao vivo de seis da manhã, aí tem outro sete da noite, tem 12 horas e outro à noite eu acredito que a gente só precisava de uma pessoa para mediar o contato com o porta voz – J2

Com certeza eu acho que é o que falta porque geralmente a gente tudo tem que passar pela SECAP<sup>2</sup> e na polícia como são vários departamentos, principalmente, para quem tá chegando agora nesse mercado do jornalismo é um pouco confuso né? **Porque são vários batalhões, então, eu acho que para cada setor deveria ter uma assessoria entendeu e aí divulgar e aí a gente conseguiria mais informações-** J3, grifo nosso.

Se ele fosse acessível sim, claro. Porque a pessoa específica ela ia facilitar o nosso trabalho ia procurar agilizar de todas as formas essa resposta que a gente quer. – J4, grifo nosso.

Ao se analisar as falas dos jornalistas, é possível constatar que todos acreditam que a criação da figura de um porta-voz para a instituição da PMMA seja fundamental para o elo de recebimento de informações essenciais, dentre as quais destaca-se uma fonte segura, coesa, preparada para tratar das notícias e repassar para o grande público. Teixeira (2013) afirma que o porta-voz exerce um papel essencial dentro da estratégia comunicação das organizações, haja vista que esse profissional é o responsável por levar a mensagem da cúpula da organização ao público externo de interesse.

Ademais, um outro aspecto indispensável quando se discute sobre a figura do porta-voz diz respeito a preservação da figura máxima da empresa, que neste caso se refere ao comandante. É importante não haver um acumulativo destas funções de porta-voz e máximo representante como uma só pessoa, tendo em vista que nenhuma instituição está isenta de cometer erros e de passar por crises organizacionais, é necessário que se mantenha separado as funções e que o porta-voz possa ser visto, inclusive, de um modo a preservar a figura do comandante (PASCHOAL, 2009; TEIXEIRA, 2013; JESUS, 2018).

Um exemplo que pode ser citado, foi o que aconteceu em Minas Gerais em meio à crise do rompimento da barragem em Brumadinho em 2019. Na ocasião o Tenente Pedro Aihara assumiu o posto de porta-voz da instituição e da imagem do

---

<sup>2</sup> Secretaria de Comunicação Social do Governo, independente da PM5.

Corpo de Bombeiro de Minas Gerais, chamando a atenção por sempre transmitir as informações de forma precisa, clara e coesa.

Como porta-voz da corporação, o belo-horizontino de 25 anos, que fez curso de prevenção de desastres no Japão, é o responsável por apresentar o resultado do trabalho incansável dos militares que atuam dia e noite na busca por vítimas do rompimento da barragem da Vale (FREITAS, 2019, s.p).

Com o seu trabalho de porta-voz, o tenente, fez com que grande parte das informações sobre a tragédia chegasse a todo o país e também em grande parte do mundo dando visibilidade ao caso, agindo com perícia, tratando com respeito e profundidade necessária. Não obstante, esse aspecto será discutido mais profundamente na próxima subseção com as falas dos comandantes.

Por outro lado, os jornalistas entrevistados trazem em suas falas uma demonstração de um interesse pela figura do porta-voz pelo único viés técnico, mas sobrepõem o seu valor no dia a dia, quando necessitam de respostas mais rápidas para a realização do jornal diário.

Neste ponto, pode-se problematizar o impasse estabelecido, como uma dificuldade que necessita de um olhar mais apurado, em que se possa estabelecer um meio termo entre as duas relações, já que ambas as argumentações são válidas, e enquanto instituição de máxima seriedade perante a sociedade, a PMMA precisa se respaldar antes de expor qualquer nota e afins, visando preservar a imagem da instituição. Em contrapartida é necessário que essa informação de ações rotineiras chegue aos jornalistas de maneira mais fluída. No entanto, é indispensável ponderar que o interesse da instituição deve ser preservar-se e na medida do possível ser ágil, além de manter a consciência de essa agilidade seja possível, haja vista que dentro da PM há uma compartimentação das informações e operações especiais que não pode chegar a público antes de serem deflagradas.

Dentro de uma assessoria de imprensa especializada pode ocorrer de haver pequenas seções que desempenham funções específicas, esse modelo organizacional pode ser adaptado à PM/5, em que novos setores devem ser criados e distribuídos para a realização destas diferentes tarefas. Esse exemplo, pode ser utilizado como uma forma de suprir a necessidade de dúvidas e informações de casos mais rotineiros como é colocado pelos jornalistas, e o outro deverá ser voltado, especificamente, para o trabalho da figura do porta-voz em casos de maior repercussão, gerência de crise e na imagem da instituição. Esta sugestão começa a

ser ensaiada nas falas de J2 e J3 e comungam de trabalhos já desenvolvidos anteriormente para a construção de um compartilhamento do trabalho realizado pela PM5 tornando-a mais eficaz (ALMEIDA, 2019; PINHEIRO, 2017; CARVALHO 2020; BARROS, 2021).

Partindo para o aspecto das dificuldades apontadas pelos jornalistas entrevistados, em suas falas é possível perceber que eles trazem diferentes argumentações para a discussão, mas que coincidem em um ponto referente ao repasse das informações de maneira mais robusta.

A polícia repasse as informações que são solicitadas, por que às vezes **o que acontece, atualmente, é que a gente pede um esclarecimento sobre alguma coisa e a nota que vem é uma nota muito rasa “é que a polícia ainda vai ver” “é que a polícia vai apurar” e isso prejudica a imagem do policial que está sendo exposto em uma reportagem porque não tem ninguém que defenda ele atualmente, entendeu?** Porque a acusação tá lá e quando a polícia não responde por ele, e ele não aceita falar também, acaba que ele **fica sem o lado dele exposto**. [...] a gente divulga esse trabalho diariamente, mas infelizmente quando há uma denúncia de que um policial erra, a gente tem também que noticiar e às vezes a gente acaba saindo ruim para o policial por que a gente não tem esse retorno de assessoria da polícia militar. **Mostrando o lado da operação, como uma operação deve ser, não tem esse esclarecimento.** – J1, grifo nosso.

Hierarquia. **Existe muita hierarquia e existe muito filtro de informação.** Por exemplo, vou citar um exemplo, um assalto a banco você tem que ligar pro comandante, o comandante liga pra não sei para quem aí depois ninguém vai falar não vai ter posicionamento é meio complicado – J2, grifo nosso.

**Uma falta de assessoria** que justamente cada assessoria poderia melhorar, inclusive, **essa questão do levantamento de dados eu acho que por não ter isso acaba que a gente não consegue** – J3, grifo nosso.

Três pontos colocados nas falas dos jornalistas merecem um destaque especial. J1 em sua fala aponta que a maior dificuldade que encontra em seu trabalho é conseguir essas informações e esclarecimentos necessários em tempo hábil para que possa ser colocado os dois lados da história contada, ou seja, que também apareça o lado da polícia e como ela opera no dia a dia, esse comunicado nem sempre é repassado, o que acaba por provocar atritos na relação entre polícia e jornalistas criando possíveis rugas.

Nesse sentido, para que a imagem da tropa e, conseqüentemente, da própria instituição mantenha-se ilibada, tão logo que a assessoria de imprensa tiver informações consolidadas e seguras, principalmente sobre casos de grande repercussão, não deve esperar por contato da imprensa, mas procurá-la a fim de se posicionar com total tecnicidade e imparcialidade sobre o *modus operandi* inerente

atividade policial, que por muitas vezes pode ser distorcido por quem não o compreende, ou mesmo diante o silêncio da instituição.

Para J2 as dificuldades estão evidenciadas na hierarquia existente e compartilhamento das informações, sobre isto, é necessário fazer um adendo, pois a hierarquia é algo intrínseco às organizações militares e na maioria das vezes um subordinado não pode se expressar sobre assuntos atinentes à instituição sem a prévia autorização de seu comandante. Ademais, a Polícia Militar é uma instituição que possui diversos batalhões e milhares de policiais que desempenham inúmeras funções em todo estado, sendo assim, é utópico cogitar que todos devam estar cientes e aptos a responder de forma correta por casos que envolvam a polícia.

De modo parecido J3 volta a comentar sobre a maior dificuldade ser a necessidade do estabelecimento de uma assessoria de imprensa sistemática e funcional que apoie o trabalho desenvolvido pelo jornalista, principalmente, no quesito de levantamento de dados e informações necessárias para que se possa compreender cada caso em sua completude.

Jornalista é o sujeito que trabalha na imprensa e cumpre a tarefa de levantar informações para transmissão ao público. Seu compromisso fundamental é com o leitor, o telespectador, o ouvinte, o internauta. Já assessor de imprensa é o sujeito que trabalha para uma empresa ou pessoa ou órgão público para "plantar" na imprensa noticiário simpático a quem lhe paga os serviços prestados. Seu compromisso é com o cliente. Não há nada de particularmente errado nisso, é claro (ABRAMO. 2010).

Ou seja, a assessoria e jornalistas apresentam papéis totalmente ambivalentes e complementares, pois um tem como papel principal fornecer a informação de maneira a preservar a imagem da instituição assessorada e o outro de buscar a informação de maneira a transmiti-la para o público de forma fidedigna (ABRAMO, 2010).

Esse mesmo ponto ainda é tocado quando solicitado para os jornalistas apontarem as melhorias a serem realizadas na PMMA para atender as necessidades da imprensa. Todos os jornalistas apontaram que uma melhoria significativa seria a efetivação de uma assessoria de imprensa profissionalizada que desse conta de montar um panorama de informações unificadas sobre as atividades da PMMA, com todos os seus batalhões e pudesse repassar à imprensa.

**Eu acho que seria legal, o setor de comunicação da polícia fizesse trabalhos mais unificados com os batalhões reunindo dados periodicamente, demonstrando os trabalhos que foram feitos, por exemplo, o número de apreensões o número de prisões de uma maneira mais**

generalizada mesmo com o calendário para que o trabalho da polícia, ele fosse visto pontualmente com os resultados que ele apresenta, não exclusivamente cada batalhão brigando por si só pra conseguir essa visibilidade – J1, grifo nosso.

**Sim, o primeiro ponto era ter uma assessoria lá tem a 5ª companhia, mas não funciona como assessoria. Ter uma assessoria profissionalizada, uma assessoria na rede social para nos ajudar, uma assessoria para atender de fato a imprensa, para ter uma pessoa porque assim para ter um assessor de comunicação e um assessor de imprensa porque o assessor de comunicação ajudaria nos dados e o assessor de imprensa ajudaria nessa facilidade da gente ter acesso às fontes, hoje, muitos (órgãos) já mandam o assessor tá do lado já mandam o videozinho na hora você pode usar isso facilita muito nem precisa equipe ir daqui pra lá, o assessor mesmo faz os vídeos com as perguntas se tivesse hoje pelo menos uma ou duas pessoas. Ou pelo menos tivesse esse contato direto sabe é uma assessoria profissionalizada que não tem. Tanto na marcação de entrevista quanto na relação dados – J2, grifo nosso.**

**Uma assessoria para cada batalhão acho que facilitaria muito mais. eu acho que tipo assim só uma não daria porque demora muito como é o caso da polícia civil a gente tem um assessor, mas as vezes acontece coisa lá no interior e para gente buscar essa informação é mais demorado, então, eu não digo em cada batalhão porque é muito, mas bem distribuído. Regionalizado. – J3, grifo nosso.**

**A melhoria seria exatamente esse departamento de assessoria e um porta-voz porque realmente não tem mas eu acho que não é só criar porque já teve, né. Por exemplo, a assessoria da polícia rodoviária federal apesar da gente criticar muito pra gente é uma resposta imediata. – J4, grifo nosso.**

Outros trabalhos já desenvolvidos recentemente, como o de Pinheiro (2017), Jesus (2018), Barros (2021) trazem em suas discussões a necessidade de avaliação sobre o estabelecimento de uma comunicação social realizada pela PMMA de forma mais sistemática, já que a PM5 se encarrega de outras funções que vão para além da comunicação interna e externa. Nesse sentido, a implementação de uma assessoria de imprensa pode possibilitar um diálogo existente entre polícia e jornalistas com o mínimo de ruídos possível e transição mais eficiente das informações.

N'Outro giro, as discussões aqui propostas podem ser melhor esclarecidas na próxima subseção em que se tem como foco o olhar dos comandantes da PM/5, setor responsável pela comunicação organizacional da PMMA.

## **6.2 A concepção dos comandantes sobre a 5ª seção do estado maior da PMMA**

Na segunda etapa da pesquisa, foram realizadas as entrevistas destinadas aos comandantes que atuaram na PM5. O quadro a seguir (Quadro 2), ilustra as três categorias formuladas pela pesquisadora e as unidades de registro que foram pontos de partida para as discussões, para a criação deste quadro de categoria foi

considerado todo o conjunto do material coletado e que serão o eixo central de discussão:

Quadro 2 – Categoria de análise entrevistas com os comandantes.

<b>ETAPA</b>	<b>CATEGORIA DE ANÁLISE</b>	<b>UNIDADES DE REGISTROS</b>
Análise de conteúdo do material	Composição da 5ª seção	Tempo de atuação Formação geral Formação específica Composição
	Comunicação e assessoria de imprensa	Atribuições e objetivos da assessoria Relação com a imprensa Dificuldades Assessoria de imprensa
	Porta-voz	Atribuição Funções Contribuições Habilidades e atitudes

Fonte: Elaborada pela autora, 2022.

### 6.2.1 Síntese geral

De forma similar ao que aconteceu na primeira parte do trabalho, foram realizadas entrevistas com 4 comandantes da PM5, sendo um deles o atual comandante no cargo e os outros três anteriores.

O contato com os comandantes ocorreu por meio de uma visita a PM5, em que na situação houve a explicação da realização da presente pesquisa, por conseguinte, foi realizado o contato com o comandante atual sendo agendado o dia e horário para a realização de sua entrevista. Além disso, na mesma ocasião o comandante atual facilitou o contato com os demais comandantes fazendo com que fosse possível realizar o agendamento das entrevistas em dias e horários oportunos.

As entrevistas ocorreram no mês de janeiro de 2022, sendo efetuadas sempre em ambientes calmos, com privacidade para que houvesse maior dialogicidade entre entrevistados e pesquisadora. As entrevistas tiveram como uma média de tempo entre 8 (oito) a 30 (trinta) minutos de duração, versavam sobre a comunicação realizada pela PM5 durante sua gestão e a proposição de um porta-voz. Para que fosse possível a realização das entrevistas fora seguida o protocolo de aplicação, no qual inicialmente, era explicado sobre a temática e objetivos da pesquisa, em seguida era solicitado a assinatura do TCLE e após a confirmação do comandante eram direcionadas as perguntas. Destaca-se que houve a gravação apenas do áudio das entrevistas que posteriormente foram transcritos na íntegra.

As três categorias propostas nesta etapa do trabalho emergiram *a posteriori*, sendo postuladas a partir das falas dos comandantes e seguem o bloco com o conjunto de perguntas que lhes eram empregadas. No intuito de deixar a apresentação destes resultados mais claros eles serão apresentados de forma separada, de acordo com a sua categoria, em que serão trazidos recortes de falas dos comandantes que podem auxiliar na visualização do tema que está em discussão.

Cabe ressaltar que para que fosse permanecido sobre o sigilo das identidades dos entrevistados, como consta no código de ética, durante a apresentação dos resultados utilizou-se a codificação C1, C2, C3 e C4 para elucidar as falas de cada jornalista. Ainda, fundamental que os resultados aqui propostos sejam compreendidos de forma mais ampla, a fim de estabelecer um panorama central da visão dos comandantes.

A primeira categoria Composição da 5ª seção foi composta porque oito questões que versavam sobre a formação dos comandantes, quadro efetivo que faz parte da PM/5 e a sua designação. A maioria dos comandantes afirmaram que possuem formação acadêmica, mas nenhuma específica para área de comunicação social. O efetivo da PM/5 é formado aproximadamente por oito policiais, em que pelo menos dois possuem formação em comunicação com habilitação em jornalismo o que supre as necessidades básicas do setor; a designação de novos policiais para este setor parte da indicação do comando que leva em consideração a formação dos policiais, o seu perfil e interesse.

A segunda categoria “Comunicação e assessoria de imprensa” foi composta por oito questões atinentes as atribuições, objetivos da PM/5, a instituição de uma assessoria de imprensa sistematizada e uma forma de ampliação das atividades já

realizadas. Todos os participantes afirmaram que existe uma sobrecarga de tarefas dentro da PM/5, já que há poucos funcionários e muitas atribuições; Todos os comandantes reafirmaram a importância da assessoria que seja mais sistematizada e eu tenha divisão de tarefas mais claras, em que eles sugerem a criação de uma diretoria de comunicação, para que facilite essa divisão de trabalho, uma maior organização e autonomia. Todos os participantes afirmaram que ter uma assessoria de imprensa sistematizada auxiliaria na ampliação das atividades desenvolvidas pela PM/5.

A terceira categoria “Porta-voz” possuía sete perguntas e referia-se especificamente ao estabelecimento de uma figura do porta-voz e suas contribuições para a instituições. Sobre isso, todos os entrevistados afirmaram que há uma necessidade emergencial do estabelecimento de um porta-voz já que os comandantes não se sentem aptos a desenvolver tal tarefa, principalmente, em frente às câmeras. Também, todos os comandantes colocaram como contribuição principal a preservação da imagem do comandante a partir do porta-voz, já que ele será uma figura específica que dará a cara da instituição, sendo preparado a partir de um conjunto de habilidades para desenvolver tal função.

### 6.2.2 Composição da 5ª seção

Esta categoria agrupou os resultados gerais sobre a atividade dos comandantes, com o fito de estabelecer uma caracterização da composição da 5ª seção, bem como o trabalho que vem sendo desenvolvido ao longo dos anos, de modo geral abarca o tempo de atuação de cada comandante, suas formações gerais e específicas, com ênfase em compreender como essas o auxiliaram no desenvolvimento de seu trabalho à frente da PM5 e a designação e composição do recurso humano que integra a seção.

Em relação ao primeiro tópico de discussão que se refere ao tempo de trabalho no comando da 5ª seção os entrevistados afirmaram que tiveram pouco tempo como gestores, com permanência entre cinco meses a quase dois anos nas respostas.

Já estou aqui há **1 ano e 6 meses** à frente da seção – C1, grifo nosso.

Passei aproximadamente uns **5 meses** muito rápido a passagem lá – C2, grifo nosso.

Eu acho que foi **11 meses**. Não chegou a ser um ano. [...]. Então, mais ou menos o lapso do tempo que o coronel assumiu, então, suponho que tenha ficado 11 meses, não tenha chegado a um ano. – C3, grifo nosso.

Atuei por **9 meses** – C4, grifo nosso.

De acordo com as falas obtidas é possível constatar que há uma grande rotatividade de gestores nessa seção, tendo um rápido tempo de atuação, sendo essa uma dificuldade no estabelecimento de um trabalho que tenha mais coesão com as demandas de uma seção específica de comunicação, que necessita de um trabalho continuado.

Para a realização de um bom trabalho estratégico é necessário que se pense em planos sistemáticos organizacionais que perpassem por longos períodos de tempo, o que não está acontecendo no desenvolver das atividades realizadas pela PM5 com a comum ruptura de gestão.

Almeida (2019), afirma que a sistematização de uma assessoria de imprensa, seja ela pública ou privada, deve se ater ao planejamento e a comunicação corporativa a curto, médio e longo prazo, diante de cenários que atuam em constantes mudanças, e que são essenciais para a gestão e o desenvolvimento da imagem e excelência de uma organização, caso não haja essa continuidade pode haver consequências para o estabelecimento de um trabalho mais sólido, unificado, coeso e consistente que perdure por um longo prazo trazendo resultados satisfatórios.

Esse resultado se conecta ao fato de que a designação dos comandantes para gerir a seção está associada a um chamado direto do comandante geral da instituição da PMMA. Este convite leva em consideração o perfil adequado de cada novo comandante que deve ser aberto ao diálogo e a mídia em geral, contudo, ainda deixa a desejar no que tange uma formação mais técnica e específica para atuação. Sobre isso os entrevistados responderam:

**Sou formado em administração, sou formado em direito, sou pós-graduado em direito constitucional** - C1, grifo nosso.

Possuo, eu **sou formado em direito, pós-graduado em direito constitucional e ciências criminais, além dos demais cursos que a gente faz aqui na instituição o CAO, CSP, curso de tiro, curso de tiro defensivo uma especialização em trânsito na época eu era do antigo BP trânsito** entre outros. – C2, grifo nosso.

**Não.** Acadêmica não. – C3, grifo nosso.

**Não, só tenho formação na área militar.** C4, grifo nosso.

Com base no que pode ser observado nas respostas supracitadas, os comandantes entrevistados não possuem uma formação acadêmica que abarque a área específica da comunicação. Embora se tenha esse resultado há uma diversidade nas outras formações citadas, C3 e C4 apontam que possuem apenas uma formação restrita ao âmbito militar, ao passo que C1 e C2 buscaram complementar essa formação em outras áreas, tais como administração e direito.

Ainda segundo os entrevistados, mesmo que eles não possuam uma formação específica na área de comunicação, assessoria de imprensa e afins, há uma contribuição eminente de suas formações anteriores, mesmo aquelas puramente militares, que os auxiliaram durante o desenvolvimento de sua gestão à frente da PM/5.

**As duas contribuem, porque a administração me leva a ter uma noção de como nós podemos organizar “uma casa”, organizar uma empresa, organizar um setor.** E o do direito, como esse setor de imprensa é um setor que eu vou usar um termo “melindrado” porque a gente precisa saber como lidar com as pessoas, como se expressar, me ajuda bastante, porque hoje nós vivemos em um mundo em que as pessoas buscam muito o direito de resposta para o seus direitos que às vezes não tem direito, então, **você conhecer um pouco do direito leva a você lidar um pouco com esses problemas a saber manusear as suas palavras e o seu comportamento** – C1, grifo nosso.

**De forma geral, entendo que todos porque qualquer curso que a gente faça que melhora nossa qualificação ele soma,** mas especificamente sobre questão, de divulgação trabalho com imprensa e etc. que eu tive maior trabalho foi na época do CAO do CSP que a gente tinha uma disciplina que tratava disso que era algo mais específico. – C2.

Não respondeu – C3.

**Contribuíram porque todo os cursos que fiz CFO, CAO, CSP todos nós tivemos uma cadeira de comunicação social.** – C4, grifo nosso.

Em sua fala C1, exemplifica como os outros cursos realizados, de administração e direito, podem cooperar quando atrelados a função de gestor do setor de comunicação social, mesmo que não estejam diretamente ligados a esta esfera. No primeiro ponto C1 fala sobre a importância da organização institucional, fator indispensável quando se fala na preparação, comando e distribuição de tarefas dentro de uma seção que possui tantas incumbências quanto a PM5. No segundo ponto ele atribui a formação em direito sobre algumas das habilidades relacionadas ao comportamento e pensamento jurídico que são necessários na avaliação das atividades realizadas pela PM/5.

Em seu trabalho Pinheiro (2017), afirma que a mídia tem dado cada vez mais ênfase em temas de segurança pública e violência, sendo assim, essa temática vem conquistando mais espaço dentro das dimensões sociais. Contudo, é importante que se tenha essa construção com a mídia sendo realizada de maneira mais cautelosa, de modo a garantir uma comunicação clara e segura sobre o *modus operandis* que a própria polícia deve obedecer. Diante disso, estes dois pontos colocados por C1, quando concatenados, podem ser um diferencial no desenvolvimento das atividades do gestor da PM/5.

Além disso, C2 e C4 citam o próprio curso dentro da área militar como proveitoso, já que trazem em sua grade curricular disciplinas específicas que abarcam a comunicação social e podem auxiliar no trabalho da PM/5. Porém, vale a reflexão de que se somente essas disciplinas não são suficientes para tornar o comandante apto a exercer todos os pormenores advindos da árdua tarefa de gerenciar uma seção com tantos detalhes de comunicação interna e externa da instituição.

Esse destaque ganha mais força quando perguntados se quando à frente da seção fora realizado algum curso referente a área de comunicação ou que pudesse colaborar com a sua gestão e todos responderam negativamente.

**Infelizmente não**, quando eu cheguei aqui já cheguei com essas três formações: administração, direito e o CFO, não tenho nenhuma formação na área de comunicação, infelizmente – C1, grifo nosso.

**Não, não houve tempo hábil para isso**. Tinha pretensão, mas não – C2, grifo nosso.

**Eu não fiz**. Eu provavelmente não fiz, mas foram oferecidos alguns cursos para o pessoal que trabalha lá, principalmente, na área de cerimonial. – C3, grifo nosso.

**Não fiz porque não tive tempo**, nem ofertei porque não tivemos tempo suficiente de permanência a frente da seção – C4, grifo nosso.

Diante das respostas, fica nítido que não foi realizada uma formação complementar, este fato pode ser justificado pela falta de tempo hábil para tal tarefa como é pontuado na fala de C2 e C4, já que suas passagens pela PM5 foram por um curto período de tempo. Todavia, é primordial que se possa incentivar uma formação complementar para todos os constituintes da seção, inclusive, os comandantes, para que assim eles possam se sentir mais aptos a realização das tarefas que são de incumbência da PM/5.

Em sua fala C3 afirma que essas formações já existem em certas quantidades, como é o caso do curso sobre cerimonial que é realizada por meio de uma empresa privada, a qual presta esse serviço para a PMMA e contribui para essa atividade.

Dando prosseguimento aos dados analisados, um resultado que chama atenção se refere a composição e efetivo de policiais presente na PM/5, que segundo os comandantes se estende como um número inferior ao que a seção necessita para desempenhar com êxito suas funções.

Hoje tem eu que sou o chefe e mais 5° “praças” comigo que nos ajudam no serviço de comunicação de eventos, nos eventos oficiais que também é conosco: as formaturas. **Hoje nosso corpo é de 6 policiais militares, um oficial que sou eu e 5° praças** – C1, grifo nosso.

**Nós temos uma equipe muito restrita, muito pouca**, mas era o que [...] dá no máximo umas **8 pessoas**. Uma equipe muito, muito restrita. – C2, grifo nosso.

São uns **oito policiais mais ou menos** – C3, grifo nosso.

**Eram poucos policiais para demanda que era alta** – C4, grifo nosso.

Os comandantes entrevistados afirmaram a baixa quantidade de policiais que fazem parte da PM/5. Este número pode atrapalhar o desenvolvimento das atividades que devem ser realizadas pela seção, uma vez que há uma carga de demanda de trabalho muito superior ao número de pessoas disponíveis para a sua realização, o que torna inconcebível o trabalho ser realizado de maneira mais alinhada e consistente.

Sobre isso, Sardinha (2020) releva em seu trabalho dados importantes para suscitar discussões. Ao longo dos últimos anos a PM/5 vem sofrendo cortes orçamentários o que dificulta ainda mais a realização dos trabalhos a serem feitos. Além disso, essa autora traz que anteriormente o efetivo da PM/5 era de 12 (doze) policiais, um número que já é considerado baixo, mas ainda assim, passou por uma redução no seu quadro por meio de transferências de alguns dos policiais para outros setores da polícia. Esta redução ocorreu após transferência a pedido de policiais oriundos de cidades do interior do Estado para retornarem ao seu domicílio.

Em seu trabalho ao questionar para os policiais se eles acreditam que o efetivo era o suficiente para a PM5, Sardinha (2020) teve como resposta uma negativa dada por todos, o que corrobora com que o foi encontrado nesta pesquisa.

Além dessa discrepância sobre o efetivo e carga de trabalho, também pode-se projetar um acúmulo de funções nos poucos policiais lotados na seção,

sobrecarregando-os e fazendo que o trabalho se torne mais maçante e menos proveitoso. Sardinha (2020) conta que à época de seu trabalho a equipe ainda era composta pelos 12 policiais que eram revezados em escalas. Em sua fala:

Veremos nas funções desempenhadas mais detalhadamente, um dos policiais é o PM Repórter, acompanhado do auxiliar – e um administrativo; caso houvesse algum evento agendado, a equipe era aumentada, escalando alguém que executasse a função de cerimonialista e um fotógrafo, caso o evento fosse de grande porte. Do contrário, se o PM repórter tivesse a habilidade para o cerimonial assumia também o evento, sendo que seu auxiliar fazia as fotos e, posteriormente, finalizava a redação da matéria. Acabando por acumular funções que demandam bastante atenção para que o resultado seja satisfatório (SARDINHA, 2020, p. 53).

Diante de tais relatos aqui expostos, fica claro que existe esta divergência sobre as demandas dos policiais que passam a desempenhar multitarefas dentro da seção. Esse dado foi corroborado pelas respostas dos comandantes entrevistados que trouxeram em suas falas informações sobre a redução no quadro e o seu impacto para a realização de todas as demandas que cabem a PM/5.

Ainda sobre essa discussão, outro ponto de destaque sobre a composição da equipe, refere-se à designação para fazer parte do efetivo da PM/5, em que tivemos como respostas duas principais condições a favor: a formação técnica para o exercício da atividade e convite do comando.

**É exatamente essa parte de ter um pouco de conhecimento nessa parte de redação de lida com as pessoas e um pouco de conhecimento dessa parte de saber transmitir a notícia**, porque aqui nós temos que ter esse fundamento que nós temos, não é apenas uma comunicação interna que a gente também tem que fazer o jornalismo acontecer na polícia. – C1, grifo nosso.

**É designação do comandante e de extrema confiança**, na verdade, todas as seções é um trabalho muito fechado muito restrito que requer uma qualificação específica, ou pelo menos experiência naquele setor, **um “praça” desse ou um oficial que não tenha um perfil que realmente se alinhe com aquele trabalho não vai dar certo na 5ª seção, então, é complicado demais.** - C2, grifo nosso.

Bom, teoricamente é pelo conhecimento técnico. Eles realmente dão preferência para quem tem conhecimento na área, mas geralmente isso não funciona assim porque isso aí tem que ser aliado a situação da pessoa ter intenção de ir, como qualquer setor da polícia mesmo porque tem que aliar a situação da pessoa querer trabalhar naquele local e a você querer designá-lo. **Mas teoricamente é pelo conhecimento na área pela afinidade, não é preciso muitas vezes a pessoa ter o curso, mas ter a afinidade.** – C3, grifo nosso.

**Não pode ser qualquer policial, a gente sempre foca em policiais que tenham formação em comunicação [...]** a gente sempre vai buscar aqueles que tem afinidade com a comunicação – C4, grifo nosso.

Nas falas trazidas pelos comandantes é perceptível que há um direcionamento a partir de critérios previamente estabelecidos.

Esses resultados vão de encontro com o proposto por Sardinha (2020) quando a autora afirma que não havia critérios pré-estabelecidos para o recebimento de novos policiais, quando, na verdade, existe uma gama de prioridades postas para esse direcionamento à seção, como já citado: ter formação, ter conhecimento técnico, ter perfil, ter experiência na área e assim por diante. Esses critérios podem contribuir substancialmente para o aprimoramento das ações de comunicação desenvolvidas dentro da seção, uma vez que os próprios comandantes afirmam que dentro da seção possuem esse conhecimento técnico no quadro de praças.

**Aqui eu tenho dois policiais são formados em comunicação e ele sempre me alimentam do conhecimento deles e sempre que possível eu estou pegando com eles o conhecimento da área de jornalismo que eles fizeram o curso [...]** Nós temos dois policiais: o sargento (*nome citado*) formado pela UFMA assim como também a soldado (*nome citado*) também formada pela UFMA, ambos formados em jornalismo. – C1, grifo nosso.

O (*nome citado*) tem e a (*nome citado*) tem, tinha o (*nome citado*) que não é mais de lá, que saiu. Foi transferido **e teve um período que tem até um tenente nosso esqueci o nome dele agora esse camarada fez o curso até no exército.** - C2, grifo nosso.

Sim, a (*nome citado*) a (*nome citado*) **eram formadas em jornalismo** e o (*nome citado*) e (*nome citado*) tinha **o curso de cerimonial, curso de comunicação social** – C3, grifo nosso.

**No meu tempo eu lembro que dois policiais tinham formação em comunicação o resto só experiência** – C4, grifo nosso.

De acordo com a fala dos comandantes pelo menos dois policiais ativos possuem formação em comunicação com habilitação em jornalismo e um policial específico que fez curso de comunicação no exército brasileiro, como é citado por C2. Nesse sentido, já houveram outros anteriormente, mas por conta dos cortes e transferências eles saíram do quadro de ativos da seção. No contexto da 5ª seção o conhecimento, a técnica e habilidades específicas na área são atributos desejáveis para realização das atividades a serem desenvolvidas, já que são muito específicas e carecem de uma maior preocupação, uma vez que estão diretamente relacionadas a imagem final que a polícia terá frente a sociedade.

Ainda, concordamos com Sardinha (2020) quando a autora propõe que seja implantando um processo seletivo interno específico para compor a 5ª seção, em que leve em consideração competências e habilidades, utilizando profissionais da própria instituição, e a realização de capacitações e treinamentos periódicos para as equipes

e para recepção de novos membros seria uma alternativa para minimizar impactos quando da mudança de equipes e da incorporação de novos policiais ao grupo.

De modo geral, é necessário que se tenha um maior investimento na 5ª seção, sejam eles concernentes a recursos estruturais, ou a recursos para capacitação no desempenho das funções que são atribuídas a PM/5, realizando novas formações, seletivos internos para novos integrantes, maior capacitação e atuação dos comandantes, haja vista que só assim o trabalho realizado receberá um maior status conseguindo alcançar seus objetivos e aproveitamento daqueles policiais com habilidades e conhecimentos afins à seção.

### 6.2.3 Comunicação e assessoria de imprensa

Nesta seção estão agrupadas as respostas que se referem sobre o trabalho realizado pela PM/5, na comunicação interna e externa, suas atribuições e objetivos, relação com a imprensa, as dificuldades e o trabalho realizado como assessoria de imprensa.

Em relação as atribuições destinadas ao comandante da seção, todos os entrevistados afirmaram sobre a divisão da tarefa em duas missões: a comunicação interna, ou seja, aquela referente ao público interno e aos eventos que ocorrem na polícia e a comunicação externa, que diz respeito especificamente ao contato com a grande mídia e a divulgação das atividades realizadas pela PMMA.

A primeira é o assessoramento ao comandante geral na parte de imprensa e na parte de relações, a segunda é levar da nossa tropa aquilo que acontece do campo de polícia com a polícia e para a polícia. A 5ª seção ela tem esse setor ser uma comunicação social e também de promovermos os eventos da polícia, formatura festas tudo cai sobre a gente, os eventos. **Então, hoje a nossa 5ª seção é de interatividade com a sociedade maranhense e com a sociedade interna dos nossos policiais militares, do nosso comando geral ao soldado mais moderno, de levarmos a informação e fazermos nossos eventos quando solicitados.** – C1, grifo nosso.

**A gente tem que manter o contato com a imprensa**, eles mantêm o contato com a gente quando necessitam de informações ou de uma entrevista com o comandante, notas diversas quando a gente tem alguma ocorrência: ocorrência de furto, prisão etc., ou até mesmo se tiver falecimento de policial [...] até por direito que os policiais ganham de retratação aí é concedido no jornal ou o site de determinada pra gente pode especificar então são diversas. – C2, grifo nosso.

**Além do chefe cuida da parte do cerimonial, das comissões de medalhas, tem solenidade, tem o pessoal que fica designado. Eu também funcionava como porta-voz porque o comando da época me instruía a figura do porta-voz.** - C3, grifo nosso.

**Divulgar a notícias da instituição policial militar - C4, grifo nosso.**

As respostas dadas por meio das entrevistas com os comandantes sobre suas atribuições a frente da PM/5, corroboram com o que foi apresentado no trabalho de Teixeira (2013) e Carvalho (2020) que se atentam em discorrer sobre grande parte dessas atribuições. Teixeira (2019) informa que existe uma falta de bibliografia mais densa e recente sobre as reais atividades desenvolvidas pelo gestor da 5ª seção, uma vez que pode encontrar-se desatualizada por ter seus parâmetros estabelecidos ainda na instauração da Seção.

Como já mencionado nos capítulos anteriores a 5ª Seção do Estado Maior foi instaurada por meio lei ordinária estadual nº 4.750 de 14 de junho de 1985 que dispõe sobre a organização básica da polícia militar, dentre outras providencias a comunicação da PMMA para tratar dos assuntos civis.

No próprio artigo é possível observar diversas funções que estão vigentes até hoje. Algumas delas são: a figura do PM repórter, que tem como finalidade produzir diariamente matérias para o site da PMMA, acompanhamento das notícias locais que possuem relação com a Polícia Militar, elaboração das notas a imprensa, notas de falecimento, comunicados de interesse da corporação, assessoramento do comandante geral no trato com os veículos de comunicação e outros (CARVALHO, 2020).

De acordo com Guido e Michel (2015) há muito tempo a comunicação social não tinha tanto espaço, por esta razão era pouco considerada pelas instituições e até mesmo era vista com menor relevância, contudo, com o passar do tempo, este cenário foi mudando e, atualmente, se tornou imprescindível para toda e qualquer instituição seja ela pública ou privada, sendo considerada como uma estratégia fundamental para o estabelecimento de uma imagem institucional.

Desde 1985 com o estabelecimento formal da 5ª seção até hoje o cenário comunicacional e policial mudou drasticamente, sendo assim mais atribuições foram sendo atreladas a essa seção. O trabalho realizado começou a ganhar mais proporções, estabelecendo uma relação entre a organização (instituição), a mídia, e o público em geral. Sobre isso:

Trata da administração da informação e do relacionamento com os públicos interno e externo, contando com o trabalho de profissionais distintos: jornalistas, publicitários e relações públicas. Por ser constituída por profissionais de várias áreas da comunicação é mais completa, esses

profissionais precisam conhecer detalhadamente o produto ou cliente que assessoram, e o trabalho que desenvolvem é mais aprofundado, conhecendo pontos fortes e fracos da organização para trabalhar melhorando a imagem organizacional, colaborando para a criação de um ambiente de harmonia organizacional e de um excelente relacionamento com os públicos (GUIDO; MICHEL, 2015, p.2).

Esse trabalho desenvolvido busca uma comunicação externa eficiente que tem como objetivo a integração da PMMA junto ao público civil, e se torna fundamental para a construção de uma narrativa que visa moldar como a sociedade enxerga a PM. É importante retomar, que o contexto no qual a polícia se encontra também mudou. Nos dias atuais, há a adoção da filosofia do policiamento comunitário que diz respeito a:

Uma estratégia organizacional que permite à Polícia a integração com a comunidade, numa diferente maneira de combater a criminalidade. Baseia-se na ideia de que a comunidade pode e deve colaborar com as práticas policiais, uma vez que são os destinatários finais da atuação estatal, baseia-se num processo de parceria entre polícia e comunidade. A parceria trata-se da realização de um trabalho conjunto entre polícia e comunidade, na definição e resolução dos problemas relativos à violência e a criminalidade presentes na comunidade, a fim de identificar as causas e priorizar estratégias de soluções dos problemas (TEXEIRA, 2010, p.93).

Essa forma inovadora de conceber este tipo policiamento, é pautado na estreita relação entre polícia e sociedade, só será possível de ser alcançada se tiver como mediador a divulgação das ações realizadas pela polícia e uma imagem positiva da instituição na comunidade. Ou seja, é necessário que as informações e trabalho realizado pela instituição extrapolem os muros dos batalhões e possam chegar à sociedade como um todo.

Sobre isso, Carvalho (2020) afirma que a comunicação social tem como finalidade estreitar constantemente as relações com a sociedade, pois tem a oportunidade de mostrar a identidade da corporação e com isto possibilitar a obtenção de uma imagem positiva, fazendo-se necessário um planejamento de marketing para divulgar suas ações e serviços institucionais.

Tendo isto em vista, todo esse trabalho concretizado pela PM/5 e pontuado nas falas dos comandantes, acerca da comunicação externa, se mostra como o pilar de sustentação para as novas demandas e desafios da contemporaneidade. E para tanto Teixeira (2018) afirma que é necessário a modernização dessas atividades, visando o fortalecimento da imagem institucional.

Para além da comunicação externa, a PM/5 também realiza diversas funções que alicerçam a comunicação interna. Esse tipo de comunicação, é um processo pelo

qual há um intercâmbio das informações dentro de uma instituição e informação visando sua maior eficácia (ALMEIDA, 2019). No contexto da PM/5 refere-se ao cerimonial e aos eventos específicos que envolvem a PM, sendo alguns deles: disposição e o desfile da Bandeira Nacional, das bandeiras históricas, dos estandartes e insígnias das OM, a guarda de honra, a revista de inspeção das autoridades civis e militares, as cerimônias militares gerais e desfiles, as formalidades e protocolo para visitas oficiais, passagens de Comando, Chefia, Direção ou Secretaria, cerimônias alusivas às datas comemorativas, bem como, solenidade em atos oficiais, reconhecido internacionalmente como um sistema de cortesia (MARANHÃO,1985).

Ainda, de acordo com o documento que estabelece suas funções esse tipo de organização de eventos e o cerimonial tem a responsabilidade de promover a harmonia entre todos os participantes, respeitando o nível hierárquico das autoridades presentes, por meio do uso adequado da precedência, seu principal instrumento de orientação (MARANHÃO,1985).

Desta forma, ao se analisar as respostas é notório o impacto das ações realizadas, além da sobrecarga de funções exercidas pela PM/5 que vão desde o assessoramento do comandante geral, como é posto por C1 até a função de porta-voz, apontado por C3 o que pode dificultar na execução de todas as atividades com excelência, principalmente, quando se leva em consideração o efetivo de policiais que a PM/5 possui, o que já fora discutido na seção anterior.

Os resultados aqui explorados são reforçados quando os comandantes explicam sobre os objetivos propostos por esta seção segundo sua concepção.

Hoje nós sabemos que o mundo é muito instantâneo e se você não se comunica você fica perdido no tempo, **o nosso trabalho é exatamente esse de levar a informação e buscar as informações, porque se a gente não faz esse canal de interatividade do que acontece dentro e fora da instituição para levarmos para o nosso corpo, no caso dos policiais militares, nós ficamos estagnados com o tempo.** Então, hoje nosso principal trabalho é essa informação interna e externa da corporação. – C1, grifo nosso.

**É sobretudo divulgar a imagem da polícia, prestar informações sobre o nosso trabalho, sobre nossas atividades e sobretudo enaltecer a nossa realidade, demonstrar para a comunidade, para a sociedade em geral a grandiosidade do nosso trabalho,** é isso que nós precisamos alavancar para que a nossa seção cresça. – C2, grifo nosso.

Bom basicamente, é a comunicação social, né? Quando eu estava lá foi muito trabalhado isso. Centralizou. **As vezes até unidade do interior quando tinha um acontecimento alguma coisa, as notas, tudo tinha que sair pela assessoria.** Aí tem a situação das solenidades, tem a situação das comissões de medalhas, tem também a questão de dos roteiros, então, é um

trabalho todo voltado para a comunicação, além da própria comunicação social em si e passar a informação para mídia, que era tudo filtrado por lá. – C3, grifo nosso.

**No meu tempo o foco era a divulgação, as formaturas, acompanhar o comandante. Mas o objetivo precisa ser melhorado.** – C4, grifo nosso.

De acordo com as respostas obtidas por meio dos comandantes, há uma ratificação de todos os entrevistados, acerca do principal objetivo proposto dentro da PM/5: um exercício de proximidade com a sociedade por meio da divulgação das ações realizadas pela PM em seu cotidiano de forma a fortalecer a imagem da instituição.

Os objetivos aqui propostos conversam intimamente com o que foi proposto por outras instituições de Segurança Pública espalhadas pelo Brasil. No Paraná se tem como principal objetivo “estabelecimento de canais e de medidas com vistas à promoção e aperfeiçoamento do relacionamento entre instituições e pessoas...” (PMPR, 2005), em São Paulo “posicionar a imagem da Polícia Militar como Organização de Excelência em Segurança Pública, ampliar sua reputação e potencializar a propaganda institucional...” (PMESP, 2010).

Para Almeida (2019) o trabalho realizado na comunicação de imprensa tem como objetivos conseguir mídias espontâneas a partir das ferramentas da comunicação, ser gerenciadora de crise, e também um canal de comunicação entre a instituição e o público, estes aspectos são possíveis de serem observados mediante as falas dos comandantes.

É importante destacar, que assim como foi apontado por Sardinha (2020) os objetivos traçados pelos comandantes não se referem a um documento formalizado pelo setor o que é colocado na fala de C4 e por isso precisam ser melhor lapidados e trabalhado dentro da seção de maneira a formalizá-lo assim como, missão, visão e valores.

Um outro ponto que chama atenção nas falas dos comandantes, se refere a fala de C3 sobre a centralização da saída de informações sobre a polícia. Esse objetivo é um catalisador importante quando se discute sobre uma coesão na imagem da instituição. A partir da centralização das informações é possível ter um filtro sobre as notas e a divulgação que será realizada, bem como, ter um discurso respaldado e unificado sobre a problemática e/ou tema que precisa ser divulgado.

Dando continuidade nas análises, um fator importante para discussão é sobre a relação da imprensa com os comandantes da PM/5. Todos os entrevistados

afirmaram que tiveram uma boa relação estabelecida com a imprensa, realizada por meio de troca de informações, responsabilidade e respeito.

**Na minha gestão nossa interatividade com eles é muito boa, nós temos um feedback de retorno com eles que eu posso falar em um campo de 0 a 10, nota 8.** A gente não tem a perfeição porque sempre tem aquele negócio que a polícia é “igual criança quando tá perto incomoda longe faz falta” [...], mas no âmbito geral hoje a relação da PM5° com a imprensa de 0 a 10 é uma nota 8, um trabalho de campo que a gente faz muito grande, buscando sempre tá acompanhando as atividades deles, tá mantendo o contato com eles, tá em contato, realmente próximo, para que essa harmonia se mantenha e a gente possa, como eu digo, usar a imprensa da melhor forma possível e eles nos usarem também da melhor forma possível. – C1, grifo nosso.

**Muito boa**, muito boa em relação ao período que eu tive por lá, nas duas oportunidades não houve nenhuma. - C2, grifo nosso.

**Era muito boa.** Com a imprensa nós tínhamos uma relação muito boa com eles, eles sempre demandavam alguma coisa, só assim, quando era assuntos mais sensíveis que levavam para o conhecimento do comando e o comando deliberava o que era pra fazer, quando era pra fazer, mas normalmente a nossa relação era muito boa, todos os órgãos de imprensa, principalmente, a televisão tinha uma relação muito boa. – C3, grifo nosso.

**Era excelente** – C4, grifo nosso.

Com base no que foi colocado pelos comandantes, é possível afirmar que há o estabelecimento de uma boa relação entre imprensa e polícia, no entanto, este resultado entra em contradição com o que fora demonstrado na análise das entrevistas dos jornalistas, tendo em vista que em sua grande maioria, os profissionais da imprensa optam por procurar seus “contatos” para obtenção de informações de maneira mais rápida.

Dessa forma, é válido salientar a importância de um bom relacionamento com a imprensa, já que ela é um elemento crucial para a construção de uma imagem institucional. Jesus (2018) aponta que a imprensa pode potencializar a divulgação de fatos relevantes que estão ligados a PM, o que reverbera positivamente entre os públicos de interesse e perante a opinião pública. Ainda segundo esse autor, a PM deve contribuir com o trabalho da imprensa, fornecendo as informações precisas sobre as atividades desenvolvidas, do policiamento ostensivo e a manutenção da ordem pública e das suas atividades práticas cidadã.

Um dos pontos-chaves para o estabelecimento deste relacionamento é apontado por C1 que é manter a proximidade, acompanhando as atividades com harmonia. Mantendo um posicionamento transparente e seguro.

Outrossim, em relação as dificuldades destacadas pelos comandantes, teve-se uma diversidade de informações trazidas em suas falas como pode ser observado a seguir.

Porque hoje a 5º seção como seção ela é chefiada por um tenente coronel e nós temos com isso o comandante imediato. **Se fosse uma diretoria ela teria a suas subseções, aqui seria uma subseção da diretoria e seria um coronel fechado comandando, ele estaria no patamar do comandante geral.** E como seção eu estou apenas no patamar do subchefe, eu não estou no patamar do comando geral. **E como diretoria eu teria uma amplitude maior de atuação e de ação, eu não ficaria tão limitado. Daria para dividir em setores,** por exemplo, eu teria um setor do *youtube*, setor do *instagram* eu seria todo um complexo. Hoje não, **eu sou todo os setores em um só e com a diretoria não, eles teriam a subseções “ó tu é responsável pela parte de marketing” “tu és responsável pela formatura” teriam as subseções que seriam as suas divisões para as atividades.** Hoje eu faço a formatura, hoje eu faço imprensa, hoje eu faço *youtube* – C1, grifo nosso.

A dificuldade que eu sentia honestamente é que a gente **não tem, admito, uma preparação específica para trabalhar com isso para lidar com a imprensa, para saber o que falar para você ter a postura para você ter o controle de câmera, você vai tá em uma sala que vai dar a entrevista, você tá olhando para uma câmera, mas não é aquela câmera que está filmando, aí você tem que olhar para outra, você tem que saber que tem uma luzinha lá que acende, você tem que tá atento para saber daquilo, então, são coisas bem específicas** - C2

O maior problema era mesmo o de estrutura. Quando eu cheguei lá o pessoal era bastante qualificado, um corpo muito bom, um pessoal muito competente, muito motivado. [...] **O maior problema é com a estrutura mesmo, não tinha material, máquina fotográfica precisava de uma nova, cheguei a fazer solicitação nesse sentido, solicitação de notebook eles mandaram, depois mandara computadores novos, a única que eu não sei se mandaram agora foi a aquisição máquina fotográfica moderna e uma filmadora.** E a questão do transporte, mas depois de um tempo eles conseguiram. – C3

**Sempre trabalhamos com muita dificuldade, porque 5ª seção precisa de uma reestruturação** - C4

Como pode ser observado, C1 e C4 convergem em suas respostas para uma reestruturação da 5ª seção de modo a transformá-la em uma diretoria. O cerne dessa ideia se sustenta na necessidade de ampliação e setorização das funcionalidades da PM/5, que já foram abordadas neste capítulo, mas também de compreender que o trabalho desenvolvido neste setor precisa uma maior subdivisão e organização.

Sobre isso C1 ainda traz “Dessa maneira, criando uma diretoria dando essa movimentação essa amplitude que a gente possa ocupar todas as redes sociais e que isso seria possível com a criação dessa diretoria com a ampliação do número de policiais militares e colocando pessoas técnicas para cada setor”.

Seriam inúmeras as contribuições da criação de uma diretoria que estabelecesse um organograma de serviços, com maior organização, mais atividades a serem desenvolvidas, maiores investimentos, tantos em recursos humanos, como orçamentário, pequenas divisões de tarefas, maior campo de atuação no estado, abarcando também os batalhões presentes no interior, maior rapidez nas respostas e entrega de demandas, entre outras.

Como já apresentado, a PM/5 apresenta diversas funções entre comunicação interna, externa e eventos, ao setorizar essas funções, se torna mais fácil a realização de todas as atribuições com maior liberdade e especificidade, de modo que não se torne cumulativo para um pequeno grupo de pessoas.

Carvalho (2020), em seu trabalho também defende essa visão, uma vez que com o advento da revolução tecnológica, os meios de comunicação ganharam ainda mais força e a PMMA ainda não possui um plano de marketing arquitetado, que busque auxiliar a visualização da implementação e o uso das redes sociais, de forma efetiva para comunicação social. Sendo assim, sente-se a necessidade de criar estratégias de marketing para mostrar como esta instituição tem desenvolvido suas atividades para com a sociedade, como forma de valorização institucional.

Esse autor ainda promoveu a sistematização de um projeto a ser apresentado a PM/5 no intuito de ajudar na perspectiva de construção da diretoria, em suas palavras:

O objetivo geral desse projeto de criação de uma diretoria de comunicação da PMMA é substituir a atual 5ª Seção do Estado Maior Geral dinamizando as divulgações das atividades da PMMA. Tem como objetivos: Estruturar diretrizes da comunicação institucional; Alinhar práticas de comunicação social da instituição ao planejamento estratégico da Polícia Militar; Desenvolver planos, projetos e programas de comunicação para os diferentes públicos e ações da polícia, alinhados as diretrizes da diretoria; Estabelecer normas, estudos e instruções para assuntos de comunicação social, estreitando ligação entre Diretoria de Comunicação Social e os P-5 das Unidades policiais; Elaborar o Plano Anual de Comunicação Social; Avaliar planos, projetos e programas de comunicação para os diferentes públicos e ações da polícia; Identificar os públicos de interesse da Instituição; Definir estratégias e ferramentas de comunicação apropriadas para o diálogo com os públicos de interesse; Estabelecer diálogo com organizações de diferentes segmentos (público, privado, terceiro setor) com objetivo de aproximar, apresentar e buscar parcerias e patrocínios para PMMA, através da DCS; Organizar, disseminar e promover a memória institucional; Promover treinamentos para o efetivo-policia militar (oficiais e praças) apto para as atividades de Comunicação Social e atendimento ao cidadão. Enfatizar a função estratégica da comunicação social para organização policial militar junto ao Estado Maior Geral para que esta seja prioridade dentro das ações dos comandos que se sucedem e contribua para estruturação da identidade

e, conseqüentemente, da imagem da Polícia Militar do Maranhão junto aos públicos internos e externos (CARVALHO, 2020, p. 62).

Em outras palavras, se refere uma reorganização de maneira estratégica que tem como finalidade a tentativa de modificação da atual 5ª Seção do Estado Maior Geral, para Diretoria de Comunicação da PMMA a fim de promover uma mudança de visão quanto ao papel da comunicação para a instituição.

A modificação da atual 5ª Seção do Estado Maior Geral para Diretoria de Comunicação da PMMA é mais do que uma adaptação da estrutura vigente, é a mudança de visão quanto ao papel da comunicação para a instituição, trata-se de um reposicionamento estratégico, da criação de uma estrutura com funções especializadas e que tem na identidade institucional algo imprescindível para que se reconheça o trabalho da segurança pública planejado pelo Comando da PMMA, notadamente, junto aos seus públicos internos e externos. Dentre estes últimos, uma preocupação especial com a imprensa, visto sua capacidade de influenciar a opinião pública, contribuindo ou ameaçando as atividades desenvolvidas. Para concretizar seus objetivos e atividades é necessária estrutura tanto administrativa e financeira quanto técnica para o exercício das atribuições de assessoria de imprensa, identidade institucional, relacionamento com a mídia e com a comunidade; planejamento, execução e captação para eventos; identidade visual (marca); cerimonial, mídia training etc. Diante das inúmeras atividades a diretoria buscará soluções coerentes e factíveis para máxima eficiência e eficácia na utilização dos recursos (CARVALHO, 2020, p. 61).

Além da reestruturação da PM/5 em uma diretoria unificada, centralizada e específica, outros pontos também foram levantados pelos comandantes, como por exemplo, a dificuldade de uma infraestrutura constituída e organizada que possua mais investimentos, dado que já foi corroborado com o trabalho de Sardinha (2020).

E uma das dificuldades mais interessantes diz respeito a fala de C2, que trata da falta de conhecimento técnico e especializado sobre a comunicação, principalmente, aquela que é realizada de maneira externa por meio de entrevistas e ao vivo.

Essa dificuldade possibilita que se possa discutir o próximo tópico que diz respeito a constituição de uma assessoria de imprensa sistematizada. De acordo com Jesus (2018) área da Comunicação Social tem como principal tarefa tratar do relacionamento entre uma pessoa, instituição, entidade e a imprensa. Tendo isto em vista, todos os entrevistados afirmaram que se houvesse uma assessoria de imprensa sistematizada a dispor da PM/5 o trabalho seria muito mais eficaz, em concordância com o que fora respondido pelos jornalistas na seção anterior.

**Ajudaria sim**, olha eu vou voltar para o sargento e para a soldado que são pessoas que realmente eu não faço uma publicação de um texto, sem antes perguntar a eles se está certo ou se está errado. “Ah, mas o senhor é o chefe”,

mas eu não sou o técnico e você tendo essa parte técnica você não tem medo. Hoje eu produzo um texto que por mais que eu leia, eu não tenho isso. Se você for entrevistar a soldado que está em outra sala ali agora, ela vai te dar respostas diferente da minha, ela vai te dar respostas técnicas. **Eu estou dando a resposta como o chefe de seção que pergunta para um técnico como eu posso fazer, essa seria a grande diferença.** – C1, grifo nosso.

**Sim, sem dúvida e entendo que ajudaria muito o próprio comandante sobretudo que a 5ª seção de fato exerça a função dela,** entendo eu, que determinados pronunciamentos que o comandante faz não deveria ser ele a fazer e sim a 5ª seção. Daí dizer “ oh foi isso, e isso, e isso” e o comandante estaria lá resguardado a imagem dele e a função dele. Então, a medida que vai ele mesmo para frente das câmeras ele se expõe, porém ele não entende isso, o que é lamentável. – C2, grifo nosso.

Porque como lá não são definidas as funções. Aí acaba que todo mundo faz o trabalho de todo mundo, então, isso acaba comprometendo a qualidade, uma hora outra, isso compromete a qualidade. **Então, se tivesse setorizadas e se realmente tivesse uma assessoria de imprensa vinculada a 5ª seção seria diferente. E além dos outros setores bem definidos eu acredito o que ajudaria bastante, porque é aquela questão de competência, se cada um fizer o seu trabalho funciona como uma engrenagem. Então, essa é uma coisa bastante válida.** - C3, grifo nosso.

**Ajudaria o trabalho da 5ª seção se ela realmente cumprisse com o papel que ela está proposta a fazer.** – C4, grifo nosso.

Diante das falas é possível observar que há um desejo comum para assessoria de imprensa auxiliar na parte técnica do trabalho. Sendo assim, a assessoria de imprensa poderia administrar as informações jornalísticas da instituição de modo a impactar positivamente aos interesses internos (corporação) e os externos (imprensa) (JESUS, 2018).

De acordo com Ferreira (2021) a assessoria de imprensa está para uma relação entre operacionalidade e planejamento, o que resulta em uma comunicação assertiva e personalizada, desse modo, auxilia em uma comunicação estratégica repensando os velhos mecanismos de atuação. Jesus (2018) aponta que a assessoria de imprensa se torna indispensável, uma vez que o contato com a imprensa é de fundamental importância para a formação da opinião pública com relação à imagem da PM, desta forma, devem ser feitos por intermédio da assessoria dando um respaldo a estrutura.

A assessoria de imprensa já vem sendo utilizada com êxito por outras instituições de segurança pública, alguns exemplos são: São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Minas Gerais, Rio Grande do Norte e se mostram um importante diferencial na construção de uma imagem institucional mais positiva (NEVES, 2010; CAMARA, 2018; BARROS, 2021; FERREIRA, 2021).

Conforme Forni et al., (2002) afirmam ainda dentro das funções da assessoria de comunicação está na contribuição para o gerenciamento de risco de uma crise de imagem. Esse autor reforça que nenhuma instituição é infalível ou está livre de uma crise de imagem, ainda mais a PMMA que possui um efetivo de mais 9 mil policiais ativos. Alves e Pereira (2013) afirmam que para se alcançar uma visibilidade positiva diante do público externo é necessário um alinhamento do público interno da PM com seus valores, em que haja uma conscientização e uma busca para agregar valor e ajudar a instituição posicionar-se perante a opinião pública e a sociedade, contudo, nem sempre isso é possível.

Barbeiro (2010) traz uma analogia com uma partida de futebol em que todos sabem como começa, mas ninguém sabe como termina. É nesse entremeio que atua a assessoria de imprensa, haja vista que apesar de se ter alguma imprevisibilidade, a atuação assertiva da assessoria pode evitar estragos além dos previstos. Para Forni et al. (2002) a assessoria de imprensa está mais preparada para evitar, confrontar e sair de uma crise. Para esses autores:

O planejamento em gestão de crise: 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 no êxito ou fracasso na condução de uma crise (FORNI *et al.*, 2002, p.365).

E uma figura essencial na assessoria de imprensa e na mediação da crise está imbricado na figura do porta-voz que será discutido na subseção a seguir.

#### 6.2.4 Porta-voz

Nesta categoria foram compiladas as discussões referentes a figura do porta-voz para a PMMA, em que se buscou analisar se ela existe ou já existiu, sua funcionalidade, importância, contribuições e por fim as habilidades e atitudes para o exercício de tal atividade. Inicialmente foi questionado sobre o exercício da função de porta-voz como cumulativa ao comandante da 5ª seção.

**Eu no momento não exerço essa função de porta-voz. Eu sou realmente chefe da 5ª seção responsável pela comunicação, não pelo porta-voz,** me informaram que um tenente coronel quando chefe da seção no comando anterior ele fazia esse papel de porta-voz da polícia, mas na minha gestão eu não fui assim designado e não exerço de forma direta essa função de porta-voz me limitando, realmente, a essa função de chefe da seção, nas suas atribuições, mas sem essa designação pra mim. – C1, grifo nosso.

**Não, se já houve algum eu desconheço.** (*risos*) – C2, grifo nosso.

**Como eu falei quando eu estava lá eu era o próprio porta-voz**, mas depois que eu saí eu não sei como está funcionando isto, eu confesso que não sei como está essa questão. [...] **Agora só que assim várias vezes eu falei pro comando, é realmente importante a figura do porta-voz, mas só que ficava humanamente impossível o próprio chefe da seção ser o porta-voz porque era muita atribuição, às vezes tinha que sair daqui para ir porque os órgãos da mídia pediam uma entrevista no local de ocorrência qualquer.** Por exemplo, uma situação lá na Maioba eles querem que vá lá diretamente no local, e a questão do horário isso acabou dificultando para conciliar essas duas coisas. Mas realmente era uma figura muito importante, eu não sei se foi preservada, né, mas era uma ideia bastante válida. Só que precisava de alguns ajustes, eu me refiro – C3, grifo nosso.

**Até onde eu sei não, não tem** – C4, grifo nosso.

Segundo a Portaria nº 009/2013 a responsabilidade de porta-voz institucional da PMMA estaria atrelada ao chefe da 5ª Seção. Contudo, essa realidade não é posta em prática como pode ser observado nas falas dos comandantes por dois principais motivos.

O primeiro motivo se refere justamente ao acúmulo de funções que tornam, essencialmente, difícil atender todas as demandas designadas ao chefe da 5ª seção e ainda assim servir como um porta-voz efetivo. Esse tipo trabalho pode trazer mais desafios do que contribuições caso seja levado à risca. E o segundo motivo concerne à falta de preparo técnico para exercer tal função. Essa perspectiva fica ainda mais clara, quando os comandantes foram questionados se eles se sentiam aptos a atuar como porta voz e foram obtidas as seguintes respostas.

Vou te dar as duas respostas. **No primeiro não, porque não sou técnico, não tenho esse conhecimento de língua, não conheço o jornalismo. Segundo tenho, porque gosto de comunicação, eu seria aquela pessoa não polida, mas que faria o papel, mas o certo é que porta-voz seja polido** – C1, grifo nosso.

Bom, **literalmente não, eu não me sentia seguro exatamente por saber disso que eu tô falando, em redigir um documento tudo bem eu poderia fazer tranquilamente, agora muitas outras coisas de enfrentar uma entrevista repentina chega lá, vamos justificar isso aqui: “por que tal guarnição agiu dessa forma” e você chega, não é fácil e você tem que tá bem preparado. Então, se você não tem todo um trabalho toda uma rotina relacionada aquilo, não dá. Eu não me sinto seguro se alguém se sentir parabéns! mas eu não.** – C2, grifo nosso.

**Apto não pela questão do conhecimento, mas assim diante do que nós tínhamos lá eu achava que dava para fazer o trabalho.** Como realmente eu fiz. Não sei se foi um bom trabalho. Eu na minha concepção eu acho que foi né, na minha primeira experiência. Até porque não tinha, até então, eu não lembro de a polícia ter tido algum porta-voz antes. - C3, grifo nosso.

**Até que gostaria de voltar a 5ª seção, mas a minha formação e o que eu gosto mesmo é de atividade militar no terreno** – C4, grifo nosso.

Todos os comandantes admitiram que não se sentiam confortáveis em realizar o trabalho do porta-voz em algum grau, principalmente, pela falta do prepara técnico sobre o que falar, como falar, como agir dentre outras características que são inerentes ao trabalho do porta-voz. Segundo Rosa (2007, p.73) “isso acontece porque o porta-voz é uma figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição.”

Desse modo, quando escolhido para exercer esta função em alguma ocorrência de repercussão, seja a nível local, regional ou nacional, trata-se de uma atribuição que mobiliza certa tensão. Essa função demanda total preparo técnico, além de um conhecimento prévio do assunto que está em evidência, sendo foco de interesse da sociedade, da mídia e da própria instituição, pontos que são retomados nas falas de C1 e C2.

Em relação a função do porta-voz todos os comandantes pareceram ter uma visão alinhada acerca do que esta figura deveria exercer e sua disponibilidade para auxiliar na PM/5.

Seria exatamente essa de digamos, se hoje tivéssemos em pedrinhas uma rebelião de presos, nós estaríamos ali para colher da tropa que estava lá formada todas as informações necessárias filtrar essas informações de acordo com a necessidade e transmiti-las sem que causasse alvoroço, sem que causasse aquela coisa de “ah”, não, realmente não. **O porta-voz é um filtro que vai para os locais que vai para os eventos pega o que tem que ser falado, faz uma filtragem e transmite de uma forma que de para a sociedade segura, uma informação tranquila sem alvoroço, sem aquelas coisas de um estrondo muito grande, ou seja, é uma figura que passa a mensagem de forma clara, objetiva e precisa que traga para a corporação a informação necessário para ela.** – C1, grifo nosso.

Bom, **principalmente ele prestar esses esclarecimentos corriqueiros que nós temos as ocorrências que a imprensa e a própria comunidade requerem um posicionamento da instituição**, como eu me reporte a pouco toda esses posicionamentos o próprio comandante está lá prestando os esclarecimentos é muito temerário por conta de um momento ou outro se expressar de forma não muito adequada, não vamos dizer errada, né, mas inadequada. – C2, grifo nosso.

**Teoricamente seria essa de contato com a imprensa**, principal, era esse: nas entrevistas, quando fosse a emissão de nota, a emissão de nota dava pra ser feito pelo setor lá. Mas, basicamente seria isso aí, seria que teria esse contato direto com a imprensa e como eu falei é o canal do comando da comunicação. - C3, grifo nosso.

**Falar em nome do comandante em questionamentos previamente estabelecidos por eles e previamente passado pelos nossos comandantes** -C4, grifo nosso.

Todos os comandantes informaram que o porta-voz seria uma figura chave a qual daria cara e voz à instituição, sendo o profissional que falaria de uma forma

unificada em nome da organização. Essa concepção se aproxima ao que foi colocado por Jesus (2018) em seu trabalho, no qual é colocada a importância da implementação da figura do porta-voz para a realização de entrevistas, pronunciamentos, comunicados e posição da instituição de forma unificada perante uma crise.

Camara (2018) ao propor diretrizes para atividade do porta-voz ensaia algumas de suas funções, são elas:

#### Porta-voz

- a) receber pedido de informação e processá-lo, nos termos desta Diretriz, podendo para tanto utilizar o canal técnico com qualquer organização militar ou integrante da Instituição;
- b) verificar com o Comandante da OPM e a 5ª Seção/EMG as orientações a respeito do procedimento de resposta;
- c) a 5ª Seção/EMG emitirá a resposta ao pedido somente nos casos referentes aos questionamentos de atos do Comando Geral, que envolvam mais de um comando ou daqueles que, por peculiaridades, forem avocados.
- d) formar base de dados das ações de relacionamento com a mídia local e alimentar a base de dados da 5ª Seção/EMG (CAMARA, 2018, p. 52).

Nesse contexto, o porta-voz é a base primordial da informação, ele garante uma unificação das informações ao alinhar-se, juntamente com a equipe de assessoria de imprensa, com o comandante, estabelecendo uma linha de raciocínio, de interesse à imagem da instituição, para só então repassar a informação.

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, 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).

Dando continuidade, parte-se para os questionamentos acerca da contribuição do porta-voz para o contexto da PM/5. Em que todos os comandantes afirmaram a sua importância e uma diversidade de contribuições para a PMMA.

**Seria de fundamental importância.** Às vezes eu fico assistindo alguns vídeos institucionais de Minas, Rio Grande do Sul onde elas têm a figura do porta-voz, **a principal função a primeira é preservar a imagem do comandante geral porque ele é o pai de todos nós.** Ele seria aquela pessoa que apareceria, o intocável e o porta-voz ele seria essa blindagem, não só para ele, mas também para a corporação. ia transmitir o pensamento dele, mas através da voz do porta-voz preservando a imagem do comandante não, lembrando aquele negócio que ele tem a opinião que eu estou passando eu estou sendo mensageiro, então, **o porta-voz como mensageiro ele traz**

**essa proteção para a corporação, mas não deixa o pai aparecer e o pai só apareceria se fosse uma coisa realmente extrema se assim o fizesse seria digamos mais ou menos assim aquele pai preservado pelo filho. – C1, grifo nosso.**

**Sem dúvida seria muito importante porque ele é preparado com aquilo ele vai tá informado, já tem todo uma forma de falar de se expressar de usar perfeitamente as palavras e não expressar uma frase que não caberia muito bem naquele contexto** que as vezes o comandante vai lá e fala tudo normal é a rotina dele já tá com trope e tudo com as pessoas em uma reunião básica de gabinete, coisa que em frente da câmera você tem que adotar na sua postura na sua fala totalmente diferente. [...] **A pessoa com essa formação com todo esse trabalho e ele vir a ser designado para 5º seção é o encaixe perfeito é uma mão na uva, então seria fundamental coisa que hoje infelizmente nós somos muito carentes – C2, grifo nosso.**

**Pois é no momento que ele assumir toda essa questão do contato com a imprensa, do fornecimento das informações, então, a partir daí fica centralizado no porta-voz.** Realmente tem uma pessoa que precisa ser orientado, uma pessoa que tenha essa capacidade, às vezes a imprensa colocam muita “casca de banana”, a pessoa tem que ter esse cuidado e tem que ser uma pessoa bastante orientada, e claro, uma pessoa que tenha bastante conhecimento da área. Muitas vezes eles faziam perguntas que na mesma hora tu tinha que ficar ali raciocinando, principalmente quando a entrevista é ao vivo, porque pode comprometer a imagem da instituição. Então, a mesma forma que pode servir pra imagem ele pode acabar comprometendo se a pessoa não tiver conhecimento e não tiver bastante orientação quando for, como eu falei, principalmente, nos assuntos sensíveis aí tem que consultar o comandante “aí tem que dizer o que?” é pra falar o que?– C3, grifo nosso.

**Seria ótimo pois resguardaria os nossos comandantes. – C4, , grifo nosso.**

Os comandantes destacaram a importância do porta-voz como quesito a proteger a imagem institucional e principalmente a imagem do comandante geral. Esse resultado está alinhado com os achados nas entrevistas dos jornalistas, que trazem em suas respostas a figura do porta-voz como elemento importante na preservação da imagem institucional.

Ainda sobre esta temática, Paschoal (2009) em seu estudo apontou o trabalho do porta-voz como de fundamental importância para o acerto no gerenciamento da crise de imagem, demonstrando em seus resultados, uma capacidade de preservar a figura do comando e da instituição.

Esses mesmos resultados também foram apontados por Jesus (2018) e Teixeira (2013). Rosa (2007) defende que a imagem da instituição é o maior patrimônio de uma organização, algo que possui um elevado valor, superior até mesmo aos serviços que a instituição prega, por isso precisa ser supervalorizado.

Diante de tal importância Teixeira (2013), ainda coloca que é o porta-voz que irá moldar a imagem da instituição e por estar à frente consegue blindar os outros interessados, especialmente, o comandante geral, que é colocado nas entrevistas como “pai de todos” e o “intocado” e se refere a figura máxima dentro da PMMA. Por esta, razão defende-se que sua imagem deveria ser preservada, sendo utilizada apenas em situações de extrema importância, e as demais ocorrências seriam levadas a partir do porta-voz.

É importante destacar que o bom trabalho desempenhado pelo porta-voz também atribui a instituição uma imagem unificada e coesa, fazendo com que o seu público consiga o caracterizar positivamente. Rosa (2007) defende que quando se emprega um único representante para narrar ou elucidar uma crise, independente do resultado, não se permite que ocorram contradições nas explicações dando maior respaldo e confiabilidade à instituição, o que reflete em uma boa imagem institucional.

Uma outra contribuição deflagrada pelas falas dos comandantes diz respeito ao perfil do porta-voz. Em suas falas são citados atributos como preparo, polidez, calma, entre outros atributos que são importantes no preparo dessa figura.

Sobre isso Rosa (2007) afirma que o Porta-Voz sempre deverá tomar a iniciativa em controlar as informações, obtendo todos os dados relevantes do acontecimento, se preparando e assim, apresentar-se o mais rápido possível à imprensa. Delimitar o que será repassado, faz parte do rol de atitudes preliminares, que não permitirão uma iniciativa desastrosa da imprensa em realizar especulações sobre o fato.

Ao tentar deixar construir uma visualização da importância do porta-voz e seu trabalho dirigido com máxima seriedade, Rosa (2007, p. 145) faz a seguinte colocação:

Imagine que você tem 15 segundos para conquistar o homem ou mulher de sua vida? Ou 15 segundos para fechar o negócio que vai lhe assegurar independência financeira? [...] é clara que, colocado assim, esses desafios aparecem exagerados, pois feitos desse porte não costumam se resultados de apenas alguns segundos de performance. Mas do que muitos líderes ainda não se deram conta, infelizmente, é que muitas vezes no auge de uma crise você tem 15 segundos para acessar 50 milhões de pessoas do outro lado da tela de teve, tentando mostrar a sua versão, tentando convence-las. Infelizmente, também e apenas então que muitas empresas, muitas organizações, descobrem que não estão devidamente preparadas para usar bem esses 15 segundos. É de extrema importância eleger uma pessoa preparada, boa ouvinte, ótima expressão, calma nas horas de pressão total, que transmita credibilidade com comprometimento com a organização,

conhecedora profunda dos extremos da empresa, que tenha disponibilidade e boa vontade com a mídia.

Esse mesmo autor ainda dita uma série de características importantes na atribuição do porta-voz, são elas:

O porta-voz não fala em tese.  
 Não faz especulações.  
 Apenas comenta fatos.  
 O porta-voz não pode mentir.  
 O porta-voz não pode permitir privilégios. Suas falas são necessariamente públicas e, por isso mesmo, o conteúdo deve ser igualmente acessível para todos.  
 O porta-voz deve ter tarimba (ou ser treinado) para desempenhar a função. E preciso que seja capaz de falar, extraíndo a maior utilidade possível em termos de transmissão de mensagens do conteúdo de cada fala.  
 O porta-voz precisa ter credibilidade e respaldo da "voz" que ele porta, seja uma empresa, uma instituição, um líder.  
 O porta-voz precisa ter domínio técnico ou informação em profundidade para esclarecer determinadas questões, especial mente as mais técnicas.  
 O porta-voz não pode perder o equilíbrio. Por ser a face de uma organização, sua imagem não lhe pertence. Qualquer exagero - ironias, humor duvidoso, frases com rancor, demonstração de impaciência, de exaltação ou irritação - será necessariamente associado a "voz" que ele representa. Em outras palavras: suas reações não podem ser "causas" 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 (ROSA, 2007 p.146).

As atribuições postas por Rosa (2007) estão intimamente concatenadas ao que é colocado pelos comandantes sobre quais habilidades e competências eles acreditam ser importantes para o exercício a função de porta-voz da PMMA em que tivemos como respostas:

**Uma pessoa formada na área** porque não adianta você ter só uma boa convivência e boa comunicação, **ter a boa voz, mas era realmente você ter o curso preparado ou um curso de terceiro grau ou um curso preparatório para isso.** Porque eu não tenho a técnica eu não tenho um curso que realmente me diga você tem que fazer, seu jeito de portar não pode mexer tua mão, eu não tenho aquela técnica [...] **Primeiro falar línguas, não língua, línguas: um inglês, um espanhol um francês... para nós seria espetacular, a gente não precisaria ficar com medo do que viesse para nós, segundo ter técnica, terceiro ser preparado e quarto exercer sua função.** Mas essa parte de língua eu acho importantíssimo porque hoje nós temos um estado, que por mais que nós não queiramos, é um estado que ele é de turismo, de repente, agora tem um problema lá na litorânea com alguém ou com algum estrangeiro tem que levar comigo um intérprete eu não tenho domínio da língua então o porta-voz além de ser o técnico, conhecer, ele também seria o técnico de línguas, uma ou duas línguas a mais por hoje nós temos que trabalhar com o campo, não um campo só de visão limitada, mas um campo amplo de mundo. De repente, eu vou pegar agora algum texto de algum estudo americano eu tenho que pegar alguém para traduzir para mim porque eu não tenho e às vezes isso pode ser bom pra mim então o perfil do porta-voz, primeiro é ser técnico preparado, segundo ter esse curso de línguas, seja um inglês básico e um espanhol básico e alguma língua além da nossa e o principal de todas é técnico. – C1, grifo nosso.

**Pois é, o primeiro ter conhecimento né, de como funciona, saber tudo isso sobre as entrevistas é o que você deve falar o que você não deve falar, as perguntas capciosas saber responder, [...] isso já de muito pano pra manga, muito especulação repercussão negativa, então, tem que ter isso aí uma pessoa que tenha habilidade nas palavras, certo? **Sobretudo ele ter um perfil que se identifique com isso a formação seria fundamental ele ter uma formação para isso, porque às vezes o camarada tem uma boa formação, porém não tem perfil não tem aquela desenvoltura para fazer aquilo saber redigir muito bem, normalmente, uma pessoa que tenha senão tiver formado qualificação em comunicação social, mas que faça bons cursos que possa.** Muita leitura que saiba redigir muito bem, que leia muito é fundamental, para você se expressar bem você lê. para você escrever bem você lê e outro aspecto, sobretudo, você ter um treinamento como eu me antecipei a pouco em falar da pessoa da postura, se você está na frente da câmera não ficar gesticulando você não ficar se mexendo você vai em uma posição elegante de modo a **transmitir confiança para quem está lá lhe ouvindo e convicção do que você vai tá falando, é por aí.** - C2, grifo nosso.**

**Por isso que eu digo que o capitão lá, é muito bom, porque ele pode ter feito esse curso, né, então a pessoa bem capacitada, uma pessoa bastante assim, ser bastante inteligente e outra coisa não se intimidar porque as vezes você chega na hora da entrevista e fica em frente às câmeras não pode gaguejar, então, tem que ser uma pessoa bastante firme, tem que ter desenvoltura, conhecimento isso é muito importante.** Eu fui pra lá, cara, eu acho que me saí bem – C3, grifo nosso.

**Ser formado em comunicação** – C4, grifo nosso.

Durante as suas falas os comandantes trouxeram dois pontos essenciais para a discussão. O primeiro, é o diferencial de ter uma formação em outras línguas. Segundo C1 essa habilidade pode ampliar ainda mais o trabalho desenvolvido pelo porta-voz que poderá lidar com outras problemáticas, tais como: dialogar com estrangeiros, tradução, compreensão de texto, entre outros.

Em um mundo cada vez mais globalizado é interessante que se possa pensar em uma habilidade, que *a priori* fuja do convencional, mas quando analisada faça todo o sentido para a construção mais sólida de uma imagem institucional. No caso de Brumadinho, já explorado na seção anterior, o porta-voz do corpo de bombeiro, foi requerido a ceder diversas entrevistas e notas para outras emissoras internacionais, como consequência mais países ficaram cientes de como estava sendo gerida a crise aqui no Brasil, como era realizado o trabalho pelos Bombeiros e os planos de contingência da crise. Esse é um diferencial muito positivo quando se fala no elo entre imagem institucional e porta-voz.

O segundo ponto, já destacado anteriormente, tange à formação específica para o exercício da atividade. Os comandantes se preocupam quanto aos detalhes técnicos, principalmente, no que se refere a falar em frente às câmeras, como se portar, como gesticular, como se preparar. Todos esses detalhes que à primeira vista

podem parecer como sendo de menor importância, escalam para um nível maior de preocupação quando estão no ar vivo, por exemplo, e tudo passa a contar positivamente ou negativamente, como é afirmado por Rosa (2007) em sua analogia sobre os 15 segundos.

Teixeira (2013) corrobora com essa afirmação e acrescenta que a comunicação é um dos campos mais estratégicos da corporação, onde deve-se acompanhar todas as tendências, adequando-se a públicos cada vez mais exigentes, por esta razão é indispensável de ser pensada quando objetiva-se manter a sociedade bem informada sobre todas as ações e construir uma imagem institucional positiva, o que está diretamente relacionada a sua postura.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A assessoria de imprensa é um campo indispensável dentro de uma instituição, principalmente, nos dias atuais em que se comunicar tornou-se uma estratégia de grande impacto para o alcance dos objetivos e a melhoria da imagem de toda e qualquer corporação. Nesse sentido, o intuito deste trabalho foi analisar como a figura do porta-voz pode ser uma estratégia de valorização da imagem da PMMA dentro de assessoria de imprensa sistematizada e eficaz.

Com base nos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas, constatou-se que, em relação as concepções dos jornalistas sobre o seu trabalho na cobertura dos fatos jornalísticos ligados a polícia, não há uma formação específica para o desempenho da função, ficando a cargo da empresa designar quem deverá realizar esta cobertura. Todos os entrevistados possuíam uma grande experiência à frente do trabalho o que contribui para a sua realização.

Contudo, o fato de não haver uma formação específica para compreender as especificidades do trabalho realizado pela polícia e o seu desenvolvimento no dia a dia, gera, em certo grau, divergências nas perspectivas entre jornalistas e comandantes sobre como deve funcionar o repasse de informações, em que, por um viés os jornalistas solicitam mais rapidez e do outro os comandantes à frente da PM/5 precisam de mais tempo para compreender a situação que será relatada e se respaldar perante a PMMA.

Este fato faz com que, embora ambos, jornalistas e comandantes, afirmem que a relação estabelecida entre eles é positiva, haja um desrespeito pelos jornalistas no nível hierárquico estabelecido, já que os mesmos, muitas vezes, burlam o setor de comunicação indo direto a uma fonte mais próxima em busca de agilizar o processo. Isso, também reverbera nos resultados obtidos sobre a importância da implementação da porta-voz para a PMMA, já que segundo os jornalistas apesar de essa ser uma decisão muito importante para instituição que a deixaria mais coesa, unificada e sistematizada, valorizando e preservando a imagem institucional, para o trabalho desenvolvidos por eles poderia ser mais dificultoso.

É indispensável reiterar que a preservação da imagem da instituição deve prevalecer nessa disputa, haja vista que no trabalho realizado pela PMMA há uma compartimentação dos serviços e uma série de operações especiais que não podem ser divulgadas até acontecerem em vias de fato.

Já em relação a perspectiva dos comandantes foi possível observar que nenhum dos entrevistados possuía alguma formação específica em comunicação social para realizar a atividade. A equipe existente hoje na PM/5 é restrita e sua designação é feita por meio de uma indicação do comando, que leva em consideração três quesitos principais: formação, perfil e o interesse em participar do setor.

Sendo assim, alguns participantes do efetivo possuem formação específica para o desempenho das atividades exercidas pela PM/5 como curso de comunicação, o que faz com que este seja um diferencial para este setor, no entanto, ainda é uma realidade vista em poucos participantes do quadro de servidores. Neste ponto destaca-se a importância de ter mais cursos de qualificação específicos, que possam ser oferecidos, inclusive pela PM/5, a fim de superar suas necessidades.

De acordo com os comandantes as atribuições da PM/5 perpassam toda a comunicação interna e externa da PMMA o que gera uma problemática de sobrecarga nas funções exercidas, aliado a isto ainda se tem um quadro de funcionários muito baixo, falta infraestrutura e baixo investimento o que faz com que suas ações sejam realizadas com certo prejuízo na sua eficácia.

Ainda, como resultado pode-se observar que há uma falta de conhecimentos técnicos por parte dos comandantes, que não se sentem preparados a exercer todas as funções destinadas a PM/5. Como é o caso da atuação do porta-voz, que por meio de uma portaria atribui essa função ao comandante da 5ª seção, sem que haja um preparo prévio adequado para cumprir este papel.

A fim de encontrar uma solução viável para tais dificuldades encontradas, pode-se propor a criação de uma diretoria de comunicação para PMMA. Essa proposição garante que se tenha maior autonomia e uma sistematização no setor de comunicação da polícia do maranhão, principalmente, quanto a divisão de tarefas sobre comunicação interna e externa, formações, eventos, reunião de dados sobre casos que envolvam a PMMA, preparação designação específica de um porta-voz, gerenciamento de crise, entre outros.

Além disso, no que se refere a implementação da figura de um porta-voz na PMMA os comandantes entrevistados assumem a sua importância como um ponto decisivo para a melhoria da imagem da instituição, bem como, sua valorização perante o público interno e a sociedade. Tendo em vista que essa figura vai estar assistida por uma assessoria de imprensa e contribuirá por transparecer uma imagem positiva, calma, coerente e unificada própria instituição. Diante disso, é inegável a necessidade

de um porta-voz para melhoria e preservação da imagem da instituição, assim, como do comandante.

Por fim, destaca-se que o presente trabalho não tinha o intuito ludibriado de findar as discussões que permeiam a temática da implementação da assessoria de imprensa e porta-voz na PMMA, mas sim de incitar novas perspectivas e discussões que possam contribuir para o aprofundamento teórico e empírico, além ser uma fagulha para o desenvolvimento de trabalhos posteriores.

## REFERÊNCIAS

ABRAMO, C. W. **Jornalista, assessor de imprensa ou relações públicas?** Disponível em: <http://comunicatudo.blogspot.com/2010/03/jornalista-assessor-de-imprensaou.html>. Acesso em 20 dez. 2021.

ALMEIDA, L. A. S. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. **Exedra**: revista científica, v.1, n. 8, p. 91-103, 2013.

ALMEIDA, A. R. F. **Proposta de implantação da função de gestor de mídias sociais na polícia militar do maranhão**. 2019. 33f. Projeto de Intervenção (Especialização em Gestão de Segurança Pública) – Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2019.

ALVES, N. C.; PEREIRA, R. S. **Proposta de plano de comunicação para Polícia Militar do Estado de Goiás**. 2013. 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de especialização). Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública, Academia de Polícia Militar do Goiás, Goiânia, 2013.

BARBEIRO, H. **Crise e Comunicação corporativas**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Augusto Luís Antero Reto. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARROS, E. K. V. **Criação de um manual de assessoria de imprensa na Polícia Militar do Maranhão**. 44 f. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Especialização Gestão de Segurança Pública) – Centro de Ciências Sociais, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

BARROS, E. K. V. **Equoterapia e imagem da polícia militar do maranhão: o método terapêutico e suas influências como ferramenta de relações públicas da corporação**. 2016. 153 f. Monografia (Pós-graduação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Curso de Comunicação Social, Centro de Estudo de Pessoal e Forte Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2016.

BERGER, P. LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 27. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

BONELLA, M. A. **Crise no Exército Brasileiro**: uma proposta de gestão de crises de imagens para a Força Terrestre. 3. ed. Rio de Janeiro: Centro de Estudos de Pessoal, 2015.

BRANDÃO, E.; CARVALHO, B. Imagem corporativa: marketing de ilusão. *In*: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. [Constituição (1998)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, 1998.

BRASIL. **Decreto-lei nº 667, de 2 de julho de 1969** (Alterado pelo Decreto nº 10.418, de 2020). Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 30 dez. 2021.

CAMARA, G. C. S. **Proposta de diretrizes para a atividade de porta-voz na Polícia Militar do Rio Grande do Norte**. 61 f. 2018. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Curso de Comunicação Social, Centro de Estudo de Pessoal e Forte Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2018.

CARVALHO, E. B. **O marketing institucional como estratégia de valorização da imagem da polícia militar do maranhão**. 2020. 95f. Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais, Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2020.

CARDOSO, C. G.; POLIDORO, M. Gestão do risco da imagem institucional. *In*: ABRAPCORP, 5., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Editora Schoba, 2016.

CRAIG, R. T. Teoria da comunicação como campo. **Teoria da comunicação**, v. 9, n. 2, p. 119-161, 1999.

COLNAGO, C. K. **A comunicação organizacional como fator determinante para a construção da imagem institucional**. 2006. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós- Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

COSTA, J. **Imagem Coporativa en el siglo XXI**. Argentina: La Corujía Ediciones, v. 12, n. Especial, 2001.

DICIO. Comunicação Social. **Significados**. S.l, 2021. Disponível em: <https://www.significados.com.br/comunicacao/>. Acesso em 05.nov. 2021.

DOWLING, G. R. Managing your corporate images. **Industrial Marketing Management**, v. 15, n. 2, p. 109-115, may 1986.

DUARTE, J. Assessoria de imprensa no Brasil. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 520 p.

DUARTE, J.; FARIA, A. M. Media training: capacitando fontes e porta-vozes. *In*: DUARTE, J. (Org.) **Assessoria de Imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FERREIRA, C. L. Comunicação em corporação militar: um relato de assessoria de imprensa na Brigada. *In*: PEREIRA, C. P. (org.). **Assessoria de imprensa [recurso eletrônico]: novas realidades, novos desafios**. São Paulo: Vecher, 2021.

FORNI, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

FORNI, J. J. de Comunicação em Tempo de Crise. *In*: DUARTE, J. (Org) **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, 2016.

FREITAS, R. O que eu faço é apenas transmitir o trabalho destes grandes heróis', diz Aihara, porta-voz dos Bombeiros. **G1 Minas**, Brumadinho, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/30/o-que-eu-faco-e-apenas-transmitir-o-trabalho-destes-grandes-herois-diz-aihara-porta-voz-dos-bombeiros.ghtml>. Acesso em: 15 fev. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOFFMAN, E. *et al.* **A apresentação de si mesmo na vida cotidiana**. Londres: Harmondsworth, 1978.

GUIDO, G; MICHEL, M. A Importância da Assessoria de Imprensa e Comunicação nas Organizações: uma reflexão teórica. *In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação*, p. 1-15, 2015.

GRACIOSO, F. Ética: uma revolução silenciosa está mudando o país. *In: Marketing*. São Paulo: Referência, 2004.

HOROWITZ, Mardi J. Image formation: clinical observations and a cognitive model. *In: SHEENAN, Peter W. (edit.). The function and nature of imagery*. New York: Academic Press, 1972.

INSIDER. Imagem institucional. **Insider inteligência de mercado**. São Paulo: INSIDER, 2022. Disponível em: <https://insider.com.br/servicos/imagem-institucional/>. Acesso em 15 jan. 2022.

JESUS, A. M. **Proposta para implantar a função do porta-voz na Polícia Militar do Maranhão**. 58 f. 2018. Projeto de Intervenção (Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública) - Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2018

KOPLIN, E.; FERRARETO, L. A. **Assessoria de imprensa: teoria e prática**. 4. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2001.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice - Hall, 1991.

KUNKEL, J. J.; BERRY, L. L. A behavioral conception of retail image. **Journal of Marketing**, v. 32, p. 21-27, oct. 1968.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 2. edição. Rio de Janeiro: E.P.U., 2014.

MACIEL, G.C.; DA COSTA, L. D; VILARINHO, T. F. Policiamento ostensivo e imagem institucional representações a partir de visitas comunitárias. **Revista brasileira de estudos de segurança pública - rebesp**, v. 12, n. Especial, p. 54-68, 2019.

MARANHÃO, **Diretoria de Gestão da Tecnologia da Informação**. 5ª seção adquire novos equipamentos para a comunicação social da PMMA. São Luís: Polícia Militar do Maranhão, 2017. Disponível em <https://pm.ssp.ma.gov.br/5-secao-adquire-novos-equipamentos-para-a-comunicacao-social-da-pmma1/>. Acesso em 03 out. 2021.

MARANHÃO. **Lei nº 4.570, de 14 de junho de 1984**. Dispõe sobre a Organização Básica da Polícia Militar do Maranhão e dá outras providências. São Luís: Secretaria de Transparência e Controle, 1984. Disponível em: <http://stc.ma.gov.br/legisla-documento>. Acesso em: 10 dez. 2021.

MAZZOTTI, A. J. Usos e abusos dos estudos de caso. **Cadernos de pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, 2006

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14ª edição. São Paulo: Hucitec Editora, 2014. 407 p.

NEVES, M. O. A. **Assessoria de imprensa da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. 2010. 110 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) Curso de Comunicação Social – Jornalismo, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Comunicação, Rio de Janeiro, 2010.

PASCHOAL, A. C. **Atuação do porta-voz como fator de preservação da figura do comandante**. 118 f. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Planejamento e Controle da Segurança Pública) - Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2009

PINHEIRO, E. **Comunicação Social na PMMA**: o papel da mídia na avaliação dos resultados da atividade policial militar. 2017. 25 f. Trabalho de Conclusão de (Curso Especialização em Gestão de Segurança) – Curso de Especialização em Gestão de Segurança, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2017.

RAMOS, S; PAIVA, A. **Mídia e violência**: tendências na cobertura de criminalidade e segurança no Brasil. Rio de Janeiro: Luperj, 2007.

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

SABADINI, A. BONELLA, M.B. S. Análise de Discurso dos Porta-vozes do Governo do Estado do Espírito Santo Durante a “Greve da PM”. *IN: Atlas Intercom* – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, p. 1-15, 2019.

SARDINHA, A. C. **Importância da implantação de uma política de comunicação para a polícia militar do maranhão**. 2020. 93 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão) – Curso de Formação de Oficiais, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2020.

SILVA, M. P.; GARCIA, M. P. Percepção dos jornalistas sul-mato-grossenses sobre a queda da obrigatoriedade do diploma universitário e a desinformação. **Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo**, v. 11, n. 29, p. 75-90, 2021.

SILVA, D. C. D. Os processos comunicativos da polícia militar. **Observatório da Imprensa**, 2009. Disponível em:  
<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/educacao-e-cidadania/caderno-da-cidadania/os-processos-comunicativos-da-policia-militar/>. Acesso em: 05 jan. 2022.

SOFFNER, M. L. **Comunicação Social – Porta-voz: Resultados e carências a partir da implementação na PMESP**. 2008. 202 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento) Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais I, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 2008.

STAKE, R.E. Case studies. *In: Denzin, N.K; LINCOLN, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research*. London: Sage, 2000.

TAVARES, M. C. **A força da marca**. 3. Ed. São Paulo: Harbra, 2007.

TEIXEIRA, H. H. F. **A importância da atividade de Porta-voz para Polícia Militar do Maranhão**. 2013. 50 f. Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais, Universidade Estadual do Maranhão, São Luís, 2013.

TEIXEIRA, I. R. Policiamento comunitário: uma nova perspectiva para a segurança pública. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 5, n. 10, p. 87-100, 2010.

THIBAUT-LAULAN, A. M. **Imagen y comunicacion**. Valencia: Fernando Torres, 1973.

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

VAN REKON, J. Deriving an operational measure of corporate identity. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 410-422, 1997.

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

WHITE, A R. **The language of imagination**. Oxford: Basil Blackwell, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo: Vozes. 2005.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a),

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário (a), do trabalho de conclusão de curso intitulado: “Assessoria de imprensa na Polícia Militar do Maranhão: a figura de um porta-voz como elemento de preservação da imagem institucional”, que está sendo desenvolvido pela Cad. 33/18 Conceição, no curso de Formação de Oficiais da Universidade Estadual do Maranhão, sob a orientação do Cap QOPM Muniz. Nossa pesquisa tem por objetivo analisar como a figura do porta-voz pode ser utilizada como estratégia para valorização da imagem da Polícia Militar do Maranhão. Sua colaboração neste estudo consiste na concessão de uma entrevista, bem como sua autorização para apresentação dos resultados deste estudo em eventos e posterior publicação em periódico da área. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto. Ressaltamos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, não há a obrigatoriedade no fornecimento das informações e/ou colaboração com as atividades solicitadas. Caso decida não participar do estudo, não sofrerá nenhum dano, assim como há a possibilidade de desistência, do mesmo, a qualquer momento. Estaremos a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

\_\_\_\_\_  
CAD PM 33/18 Conceição

\_\_\_\_\_  
CAP QOPM Muniz

Considerando que fui informado(a) dos objetivos, da relevância do estudo proposto e de como será minha participação, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

São Luís, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COMANDANTES PM/5**

### **Composição da 5ª seção**

- 1) Por quanto tempo o senhor atuou na 5ª Seção?
- 2) Além da sua formação no curso de formação de oficiais o senhor tem alguma outra formação?
- 3) Em caso positivo, contribuíram de alguma forma no comando da seção?
- 4) Durante o período como comandante da 5ª seção fez algum curso ou ofertou algum curso relacionado à comunicação social?
- 5) Se sim, quais? Como foram tais cursos?
- 6) Como foi sua designação para a função de chefe 5ª seção?
- 7) A seção é/era composta em média por quantos policiais? Algum deles possui/possuía alguma formação na área de comunicação?
- 8) Como funciona a designação de policiais para trabalharem na 5ª seção?

### **Comunicação e assessoria de imprensa**

- 9) Quais são/eram suas atribuições enquanto comandante da 5ª seção?
- 10) Qual o objetivo do trabalho desenvolvido pela 5ª Seção?
- 11) Quais ações são/eram desenvolvidas na 5ª seção?
- 12) Como são/eram realizadas e divididas essas atividades?
- 13) Como é/era a relação da seção com a imprensa?
- 14) Quais as principais dificuldades encontradas na sua passagem na 5ª Seção?
- 15) Na sua opinião é possível ampliar as ações de comunicação na instituição? Como?
- 16) Em sua opinião ter uma assessoria de imprensa sistematizada ajudaria o trabalho da 5ª seção? Se sim, como?

### **Porta-voz**

- 17) A exemplo de algumas polícias Brasil à fora, a PMMA possui/possuía um oficial designado à função de porta voz?
- 18) Como a figura do porta voz seria um elemento para preservação da imagem institucional?
- 19) Quais são/ seriam as funções do porta-voz da PMMA?

- 20) Quais os conhecimentos, habilidades e atitudes seriam necessárias para exercer a função de porta-voz da polícia militar?
- 21) Como a figura do porta-voz contribui/contribuiria com as atividades da 5ª seção?
- 22) Quais os requisitos têm sido/ poderiam ser usados para a escolha do porta-voz da PMMA?
- 23) O Sr. Se sente apto a desenvolver as funções de porta-voz? Se sim ou não, por quê?

## APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM JORNALISTAS

A entrevista será dividida em dois blocos:

### Formação

- 1) Qual a sua formação?
- 2) Há quanto tempo você atua como jornalista?
- 3) Há alguma formação específica para atuar e cobrir as informações da PMMA?
- 4) Você integra qual emissora/jornal?

### Função e melhorias

- 5) Como você obtém informações sobre a Polícia Militar do Maranhão?
- 6) Você já realizou alguma entrevista com um representante da PMMA? Quem?
- 7) Alguma vez recebeu informações da PMMA por um porta-voz? Como foi o contato com o porta-voz.
- 8) Em sua opinião seria mais fácil lidar com um porta-voz da instituição ligado a uma assessoria de imprensa? Se sim/não, por quê?
- 9) Quando vai cobrir alguma informação sobre a PMMA o que espera da instituição?
- 10) Quando busca informações sobre a PMMA em seus casos elas são de fácil acesso? Por quê?
- 11) Para você quais são as maiores dificuldades encontradas na relação imprensa e PMMA?
- 12) Você poderia apontar algumas melhorias que poderiam ser realizadas na PMMA para atender as necessidades da imprensa?