

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

ANA CAROLINE SILVA SARDINHA

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO
PARA A POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO**

São Luís
2020

ANA CAROLINE SILVA SARDINHA

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO
PARA A POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão em convênio com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Orientador: Capitão QOPM Elenilson Kléber Viegas Barros

São Luís
2020

ANA CAROLINE SILVA SARDINHA

**A IMPORTÂNCIA DA IMPLANTAÇÃO DE UMA POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO
PARA A POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO**

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão em convênio com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Aprovada em: ____/____/2020.

BANCA EXAMINADORA

Cap. QOPM Elenilson Kléber Viegas Barros (Orientador)

Ten. Cel. QOPM Nildson Lenine Rabelo Pontes (1º Examinador)

Prof. Me. José Antônio Ribeiro de Carvalho (2º Examinador)

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado discernimento nos momentos mais difíceis e conceder sabedoria.

A minha família por todo empenho e compreensão durante a caminhada e na elaboração desse trabalho. A minha mãe, Ana Silva, de quem herdei nome. Ao meu pai, João Sardinha, que não teve a oportunidade de me ver chegar ao final desta jornada, mas que muito me incentivou. Ao meu irmão que me apoia mesmo distante, quando “crescer” quero ser igual a você.

Ao meu namorado, Danillo Salazar, por confiar em mim, por me dar força nos momentos difíceis e nunca desistir de mim.

Ao meu orientador Cap. QOPM Kleber pela confiança e otimismo, pelas mensagens de motivação desde o dia que me aceitou como orientanda, pelo conhecimento compartilhado e pela compreensão com as ausências.

A minha canga Aline Carvalho fundamental na minha caminhada no CFO, sem você esses anos de formação teriam sido insuportáveis.

Dedico este trabalho ao meu pai, meu amor por você é eterno.

“Nada é absoluto. Tudo muda, tudo se move, tudo gira, tudo voa e desaparece”.

Frida Kahlo

RESUMO

Esta pesquisa tem o objetivo de analisar a importância de implantação de uma política de comunicação institucional na Polícia Militar do Maranhão na construção de uma imagem positiva junto aos seus públicos de interesse. As políticas de comunicação tratam dos princípios e normas pensados pelo alto escalão dos gestores de uma organização, elas têm por fim nortear procedimentos e ações da organização e refletem valores, objetivos e crenças da corporação. O estudo teve como campo a 5ª Seção do Estado Maior Geral da PMMA, caracterizando-se por ser uma pesquisa exploratória de caráter prático, que contou com pesquisa bibliográfica e documental, assim como de questionários e observação de campo como instrumentos de coleta de informação. Para alcançar seu objetivo foi necessário refletir sobre os conceitos de comunicação organizacional, comunicação pública, públicos, o contexto da comunicação nas organizações militares e nas policiais militares no Brasil, até a apresentação da realidade da polícia militar no estado do Maranhão.

Palavras-chave: Polícia Militar. Comunicação. Política de Comunicação. Públicos.

ABSTRACT

This research aims to analyse the importance of implementing an institutional communication policy in the Military Police of Maranhão as a strategy to building a positive image with its stakeholders. The communication policies are related with the principles and norms thought by the high level of the managers of an organization, they aim to guide the organization's procedures and actions and reflect the values, objectives, and beliefs of the corporation. The study was conducted in the 5th Section of the General Staff of the PMMA, characterized by being an exploratory research of a practical nature, which included bibliographic and documentary research, as well as questionnaires and field observation as instruments for collecting information. To achieve its objective, it was necessary to reflect on the concepts of organizational communication, public communication, publics, the context of communication in military organizations and military police in Brazil, until the presentation of the reality of the military police in the state of Maranhão.

Keywords: Military Police. Communication. Communication Policy. Public.

LISTA DE SIGLAS

APMGD – Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias
BPM – Batalhão de Polícia Militar
CCPMSO – Centro de Comunicação Social
CFO – Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão
CG- Comunicação Governamental
CP – Comunicação Pública
CPAI -Comando de Policiamento de Área do Interior
CPMA – Comando de Policiamento de Área
CSC – Comando de Segurança Comunitária
EM – Estado Maior
EM – Estado Maior Geral
PCD – Pessoas com Deficiência
PM – Polícia Militar
PMESP – Polícia Militar do Estado de São Paulo
PMMA – Polícia Militar do Maranhão
PMMG- Polícia Militar de Minas Gerais
PMPR – Polícia Militar do Paraná
PMSC – Polícia Militar de Santa Catarina
QCG – Quartel do Comando Geral
QO – Quadro Organizacional
SSP – Secretaria de Segurança Pública
USC – Unidade de Segurança Comunitária

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Mosaico de Notícias Polícias Militares	28
Figura 2- Política de Comunicação Polícia Militar do Paraná.....	32
Figura 3-Públicos considerados comumente stakeholders	41
Figura 4-Instituto de Gestão PMESP divulga prêmio de qualidade.....	49
Figura 5-Fragmento organograma PMMA.....	50
Figura 6-Print matéria 1º de Maio no site PMMA	69
Figura 7-Colagem da publicação do 1º de Maio e alcance no Instagram.....	69
Figura 8-Homenagem ao dia do Servidor Público 2019.....	71
Figura 9-Divulgação do desempenho das escolas Militares da PMMA.....	72
Figura 10-Perfil da 1ª USC da PMMA em duplicidade no Instagram	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Quadro de atividades da 5º Seção do EMG.....	57
Tabela 2-Quadro de funções dos policiais da 5ª Seção do EMG.....	58
Tabela 3-Produtos publicitários utilizados pela PMMA- 2015.....	67
Tabela 4-Planejamento publicidade institucional.....	67

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES	16
2.1 Entendendo comunicação.....	16
2.2 A comunicação nas organizações.....	18
2.3 Comunicação pública	22
2.4 O uso da comunicação pelas polícias militares no Brasil	26
3 POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PARA ORGANIZAÇÕES MILITARES	31
4 A NOÇÃO DE PÚBLICOS NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO	38
4.1 Entendendo públicos.....	39
4.2 Públicos x stakeholders	41
5 MÉTODO	43
6 A 5ª SEÇÃO DO ESTADO MAIOR GERAL DA PMMA: estabelecendo as bases para uma política de comunicação	48
6.1 Estrutura e efetivo da PM 5	51
6.2 Objetivo e atividades desenvolvidas.....	55
6.3 Identificação dos públicos de influência na PMMA	59
6.3.1 Delineando um possível perfil para os públicos da instituição	59
6.3.2 Como a 5ª Seção categoriza os públicos de influência na PMMA.....	60
6.4 Instrumentos empregadas pela 5ª Seção do Estado Maior da PMMA para estabelecer relacionamento com os públicos.....	63
6.5 O posicionamento dos gestores quanto ao estabelecimento das diretrizes comunicacionais	73
6.6 Sugestões quanto a Política de Comunicação.....	76
7 CONCLUSÃO	78
REFERÊNCIAS	80
ANEXOS	83
APÊNDICES	88

1 INTRODUÇÃO

Compreender as transformações pelas quais uma organização passa é processo fundamental para que esta adeque sua dinâmica de funcionamento e interação interna e externa, beneficiando-se por meio do relacionamento que estabelece com os seus públicos da construção de um posicionamento de imagem favorável, de acordo com os interesses da organização e porque não dizer a partir das demandas que esses interlocutores fazem a organização.

Para que alcance esse posicionamento favorável é preciso que a organização, qualquer que seja sua natureza, tenha parâmetros norteadores que disciplinem o seu fazer. Quando tratamos de imagem institucional falamos particularmente da forma como as relações se estabelecem e, portanto, de como as trocas de informação acontecem, especialmente, como a organização se posiciona na produção de conteúdo que destina aos seus membros e pessoas com as quais se relaciona no cotidiano institucional.

De modo geral, as políticas de comunicação buscam normatizar o processo da comunicação dentro das organizações, para deixar evidente por meio dos seus produtos, serviços e da interação com seus públicos quais são os valores, missão, visão de futuro da instituição e como ela pretende contribuir para o alcance da tão desejada sensação de segurança desejada pelo cidadão. Diante da infinidade de instituições e da multiplicidade de elementos que interferem na construção de imagem favorável tomou-se como campo de pesquisa para este trabalho a política de comunicação institucional para Polícia Militar do Maranhão.

O interesse pelo estudo sobre política de comunicação na polícia militar deriva da identificação pessoal com o tema, que com no ingresso no curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão (CFO) e a possibilidade de desenvolver ações de comunicação na Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias (APMGD), permitiu aproximação com o objeto de interesse que se concretizou com este trabalho de conclusão de curso.

Outro aspecto que torna este estudo relevante é o fato de que a Polícia Militar do Maranhão atua em contato direto com a população. A forma como executa suas ações e apresenta seus resultados à sociedade impacta diretamente em como a imagem da instituição é construída pelos públicos, seja interna ou externamente. Diante disso, o estabelecimento de uma doutrina procedimental para execução da

atividade fim é considerada tão importante quanto é primordial o estabelecimento de uma política de comunicação institucional que contribuirá, sobremaneira, com o disciplinamento, uniformização e continuidade das ações de Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade efetuadas nas diversas unidades da Polícia Militar do Maranhão, baseando-as em valores, ideologias, formas estéticas e estratégias que refletem de maneira clara a visão, a missão, os objetivos e valores definidos para instituição como um todo. Essa sistematização orienta as estratégias de diálogo entre os diferentes públicos da instituição também conhecidos como stakeholders.

Considerando que a Polícia Militar do Maranhão é uma instituição centenária e que ao longo de sua trajetória diversos comandos se sucederam, adotando posicionamentos e ações distintas referentes a forma de relacionar interna e externamente a instituição, delimitou-se o campo de análise o Setor de Comunicação da Polícia Militar do Maranhão, denominado PM 5, responsável pelas questões de Relações Públicas e Publicidade da instituição, conforme designação da legislação própria da Polícia Militar do Estado do Maranhão. Ponto base pelo qual buscou-se entender em que medida o estabelecimento de uma política de comunicação contribui para construção de imagem institucional positiva da PMMA junto aos seus públicos?

Ladeados a essa questão central mais algumas indagações emergiram o que permitiu melhor situar o cerne do debate: sobre a adoção de uma política de comunicação, tais como em que aspectos a política de comunicação interfere no relacionamento da instituição e seus públicos internos? As ações de comunicação institucional são preponderantes nesse processo? Estas foram questões centrais por meio das quais orientamos nossa pesquisa.

Desse modo nosso objetivo central foi analisar as contribuições do estabelecimento de uma política de comunicação institucional para a construção de imagem institucional positiva da Polícia Militar do Maranhão junto aos seus públicos. Além de caracterizar o setor comunicacional da Polícia Militar do Maranhão e suas atuais condições de atuação; verificar a existência de política de comunicação vigente na instituição; identificar qual o posicionamento dos gestores quanto ao estabelecimento de políticas e diretrizes norteadoras para o trabalho do setor de comunicação, assim como, apontar bases para as diretrizes de comunicação.

Essa é uma pesquisa de caráter exploratório que buscou conhecer a

realidade específica da comunicação da Polícia Militar do Maranhão (PMMA) por meio da revisão de literatura, que revela o estado da arte quanto a temática em estudo, pesquisa documental, inserção no campo por meio da observação participante, aplicação de questionários, realização de entrevistas informais semiestruturadas. Quanto a avaliação dos dados obtidos através dos instrumentos de pesquisa fizemos a categorização dos dados de acordo com eixos temáticos que possibilitaram a contraposição dos conteúdos dando uma noção mais ampla da realidade vivenciada pela instituição no que tange a comunicação.

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, constando no primeiro uma contextualização quanto ao universo da comunicação, sua evolução e utilização pelas organizações em geral até chegar no uso de suas estratégias pelas organizações policiais militares, aborda também conceitos de comunicação pública, pois essa é a natureza do campo onde se desenvolve a pesquisa e o objeto de análise. No segundo capítulo centramos no entendimento do que concerne uma política de comunicação e como tem se dado seu uso por parte dos setores de comunicação em organizações militares. No terceiro capítulo são apresentadas noções sobre os diferentes tipos de públicos e na forma como eles influenciam na organização. O quarto capítulo contempla o detalhamento da metodologia aplicada nesse estudo. O quinto capítulo apresenta o campo de estudo e a discussão dos dados levantados durante a pesquisa através das técnicas de coleta de dados.

2 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES

Compreender as transformações pelas quais uma organização passa é processo fundamental para que esta adequa sua dinâmica de funcionamento e interação interna e externa, beneficiando seu fazer por meio do diálogo entre os seus públicos e na tentativa de construir junto a eles o posicionamento favorável da imagem, de acordo com os interesses da organização. Para que esse objetivo seja alcançado é preciso que se tenha parâmetros norteadores que disciplinem o seu fazer. Uma das formas de conseguir isso é por meio da política de comunicação, mas antes de analisarmos é necessário compreendermos do que se trata e como se aplica nas organizações em geral e particularmente nas polícias militares.

2.1 Entendendo comunicação

A noção de comunicação evoluiu juntamente com as transformações sociais, históricas, econômicas e tecnológicas do mundo, proporcionando às organizações que surgiram ao longo dos séculos maneiras distintas de trocar informações, de dialogar com o meio ambiente externo a elas e com o interno também. Dessa forma, as organizações independente de sua natureza dão suporte e justificam suas atividades e cumprem a missão para as quais foram criadas.

A comunicação é para Suzuki (2017) um processo natural da evolução social que permite o aperfeiçoamento das formas de tornar pública as informações pertinentes as organizações independente de sua natureza, envolvendo além de meios técnicos a capacitação de profissionais que atuam na produção da informação e no relacionamento com os diferentes públicos.

Como expressa Miranda (2005), a comunicação é abrangente, se dá de forma plural, é multidisciplinar e dinâmica. Por ser um fato social¹ - exterior e coercitivo - transpassa várias dimensões da vida - a social, a econômica e a política - produzindo e reproduzindo discursos que se reificam no tempo e no espaço, estando relacionados as bases sociais de quem produz a informação e, sobretudo, de quem

¹ Durkheim (2002.p.11) coloca que o fato social é “toda maneira de agir fixa ou não, suscetível de exercer sobre o indivíduo uma coerção exterior; ou, ainda, que é geral na extensão de uma sociedade dada, apresentando uma existência própria, independente das manifestações individuais que possa ter”.

a recebe, posto que os sujeitos a analisam de acordo com seu *background cultural*² concluindo assim o processo comunicativo efetivado com a resposta do receptor à mensagem.

A comunicação é uma área do conhecimento que começa a sua estruturação formal a partir da convergência de diferentes disciplinas sociais preocupadas com a problemática dos meios de comunicação em geral e a da cultura das massas. O interesse social que os faz objeto de estudos decorrente do seu uso, determinado pelas condições sociais, políticas e econômicas das formações sociais em que se inserem." (MIRANDA, 2005.p.9)

Isso reflete que a comunicação é resultado da união de múltiplos aspectos que ao longo do tempo tem se transformado, evoluído e mesmo surgido a partir da revolução industrial ou tecnológica do século XIX e, mais recentemente com o advento da internet na segunda metade do século XX³. Se séculos atrás a comunicação representava a mera troca de informações entre pessoas, seja por relações interpessoais ou intergrupais, evoluiu com o advento da escrita e posteriormente com a criação da imprensa, passando pelo surgimento da comunicação de massa - rádio, TV, internet - avançando até chegar nos dias atuais onde houve uma transformação nas formas de relacionar das sociedades por meio dos aplicativos e mídias sociais.

Diante dessa dinâmica de crescimento e evolução, Passadori (2009, p.8-9) destaca que o papel que a comunicação assumiu no desenvolvimento humano.

A comunicação é uma das principais ferramentas- se não a principal - para o desenvolvimento do ser humano. Sem a comunicação jamais teríamos chegado onde estamos. Todo processo de evolução humana é permeado por esta nossa capacidade. (...) O refinamento cada vez maior da comunicação reforça uma de suas características mais importantes: não nos comunicamos apenas verbalmente; nossos gestos, expressões e ações também são reveladores e, às vezes, realmente comunicam "mais do que mil palavras.

Essas ferramentas não são utilizadas apenas de forma individualizada, sendo adotadas como essenciais em empresas, instituições, organizações públicas e não governamentais. É precisamente neste ponto que se faz necessário ressaltar,

² De acordo com Linton (1975) os antecedentes culturais constituem em valores étnicos, religiosos, raciais, de gênero, linguísticos ou outros fatores socioeconômicos que moldam a educação de um indivíduo. O background cultural pode ser moldado no nível familiar, social ou organizacional.

³ Para Caiçara Júnior (2007) essa segunda revolução tecnológica também é conhecida como (r)evolução da informática e trouxe centenas de mudanças na vida cotidiana das pessoas transformando de trabalhar, processos de produção da indústria. Muitas outras mudanças ocorreram, mas a que ganhou destaque maior após a criação do rádio, da televisão, do computador foi a internet.

a relevância deste estudo, pois é justamente a aplicação sistemática da comunicação nas mais variadas organizações e a necessidade de ampliar esses estudos, do seu uso por organizações policiais militares que motivaram.

2.2 A comunicação nas organizações

A sociedade atual está ficando mais complexa, um dos motivos é que cada vez mais tem se diversificado as necessidades dos indivíduos e, para satisfazê-las, muitas organizações têm sido estruturadas reunindo esforços coletivos e habilidades individuais que potencializam a capacidade de realização em benefício do próprio do homem.

Sobre a formação de organizações e as múltiplas necessidades humanas Kunsch (2003, p.21) discorre:

[...] Quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização. O homem é um elemento multiorganizacional que continuamente se vê afetado por várias organizações e ao mesmo tempo as influencia. Um jogo de futebol nada mais é que uma competição entre duas organizações representadas por 22 homens que estão em campo. O homem é mais que um ser vivo. Através das organizações ele consegue ampliar suas aptidões, aproveitar melhor suas habilidades e os conhecimentos de cada um, a fim de satisfazer suas necessidades básicas, emocionais e espirituais. O homem é um ser que produz e para isso associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços.

As organizações sempre existiram. Desde tempos primitivos os homens já se organizavam mesmo para sobreviver. A concepção sobre o que seja uma organização varia de acordo com a abordagem adotada, seja sociológica ou função administrativa, teremos a ênfase em algum dos elementos que a constitui, porém, sua essência permanecerá a mesma, a de reunião de pessoas que empenham esforços e habilidades de modo sistemático em prol de objetivos pré-determinados visando cumprir a missão para qual foi criada. Na visão de Chiavenato (1982, p.271-2), as organizações podem ser percebidas de duas maneiras:

1. como unidade ou entidade social na qual pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social.
2. como função administrativa e parte de processo administrativo. Neste sentido, organização significa ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuição de cada um deles.

Ao buscar uma compreensão sobre o que é organização e o seu papel na sociedade tenta-se explicar duas coisas, em que consiste o ato e o efeito de “organizar”, considerado uma função administrativa, e o uso feito do termo “organização”, apresentado neste trabalho por meio de algumas conceituações. Assim, Kunsch (2003, p. 33) conceitua organização da seguinte forma:

Organização é simplesmente um instrumento técnico, racional, utilizado para canalizar a energia humana na busca de objetivos prefixados, cuja sobrevivência depende exclusivamente da sua capacidade de atingir os resultados e adaptar-se às mudanças ambientais para evitar a obsolescência técnica.

Diversos são os tipos de organização e cada vez mais estas têm se tornado complexas e dotadas de uma infinidade de variações, para melhor compreendê-las é necessário utilizar categorias, que as dividem de acordo com algumas características facilitando um entendimento geral. Para Kunsch (2003, p. 41) é possível classificar uma organização de acordo com os seguintes critérios: tamanho, nessa classificação considera-se o número de pessoas, o volume de atividades desenvolvidas; o capital que possui etc.; o tipo de atividade desenvolvida, produtoras de bens de consumo, de produtos ou prestadoras de serviço; ou de acordo com a forma de propriedade, se são públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Para Champion (1979, p.60) essa forma de classificação tem finalidade e utilidade. Segundo ele,

As tipologias são maneiras de descrever ou rotular diferenças entre organizações. Certos relacionamentos entre variáveis podem ser verdadeiros em um tipo de organização, mas não necessariamente em outros. As tipologias são úteis porque contribuem para explicações de diferenças entre organizações.

Muitos são os estudiosos que teorizam sobre as tipologias organizacionais, cada um deles leva em consideração um elemento, que serve de base para o desenvolvimento da sua tipologia. Alguns utilizam como critério o tipo de poder exercido pela sujeição dos indivíduos, outras as funções e metas que tem que alcançar, ou mesmo o tipo de benefício que é gerado com sua atuação.

De modo geral, as organizações possuem características próprias relacionadas ao modo como atuam e aos objetivos que pretendem atingir. A caracterização de cada uma delas emerge como um suporte, auxiliando no processo de administração e proporcionando o alcance dos objetivos e metas para as quais

foram criadas. Portanto, conhecer as tipologias das organizações é essencial para que se saiba quais os elementos que as caracterizam, as estruturas que as compõem e, o que mais vai nos interessar nesse estudo, os tipos de comunicação que existem em seu interior, pois a partir desses dados é possível desenvolver uma política de comunicação identificada com o ambiente em que a organização está inserida e com as suas demandas.

Uma organização mantém em seu interior e com o ambiente no qual está inserida diversos tipos de relação para conseguir se desenvolver e cumprir suas tarefas. É com esse intuito que os departamentos, as chefias, as assessorias e muitos outros setores são estruturados, é por meio dessas estruturas, também, que as organizações são caracterizadas e identificadas entre várias outras. É importante ressaltar que por meio dessas estruturas e através do processo de comunicação criado para elas que circula a informação, que faz a organização funcionar: ordens, ofícios, pedidos, comunicados de todo tipo, são formas de comunicação organizacional. (KUNSH,2003)

O processo de comunicação organizacional também deve ser pensado como uma forma de comunicação social e humana, visto que a organização é composta por pessoas e que estas estabelecem determinadas trocas de informação para realizarem suas atividades. Desse modo, para que o processo de comunicação aconteça é necessário que haja um comunicador, um destinatário, canais para transmissão das informações, como *folders*, relatórios, correspondências etc., com a intenção de influenciar o comportamento dos receptores, que emitirão uma resposta, *feedback*.

É comum no Brasil o uso indistinto dos termos “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” para designar todo o trabalho de comunicação desenvolvido pelas organizações em geral isso proporciona o surgimento de vários entendimentos. (KUNSCH, 2003, p. 149)

Na visão de Kunsch (2003, p. 149) a comunicação organizacional pode ser vista como objeto de pesquisa, em que se estuda como se dá o processo comunicacional dentro das organizações. A referida autora ainda ressalva que, esse processo de comunicação dá-se basicamente em três níveis: em relação ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional, e ao ambiente e os meios técnicos que usa no ato comunicativo. Nessa percepção

eles compreendem os níveis intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico.

Kunsch (2003, p.81-2) diz que a comunicação em nível intrapessoal consiste na comunicação subjetiva do emissor, cujo foco é compreender como o indivíduo se comporta ao adquirir, consumir e processar informações; o nível interpessoal consiste na comunicação de um indivíduo com os outros e como eles se afetam mutuamente; o nível organizacional constitui-se pela própria comunicação estabelecida na organização e entre suas diferentes unidades e públicos; e o nível tecnológico que consiste na comunicação estabelecida através do emprego de equipamentos mecânicos e eletrônicos, neles são produzidos armazenadas e distribuídas informações.

Por disporem de sistemas de comunicação, as organizações não podem prescindir dos contextos nos quais esses diferentes níveis de comunicação se apresentam, pois é por meio deles que as mensagens da organização vão circular e propagar-se. Toda e qualquer organização dispõe de dois tipos de redes, a formal e a informal.

As redes são de extrema importância para a organização e apesar de distintas convivem simultaneamente. A rede formal consiste no sistema de comunicação estabelecido, desenvolvido e controlado pela organização, “ela comporta todas as comunicações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático” (TORQUATO, 1986, p.55), seu papel é imprescindível para o cumprimento das atividades e para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo expressa pelos mais diferentes veículos impressos, visuais, auditivos, eletrônicos telemáticos, que expressão informes, ordens, pronunciamentos, medidas, portarias etc. (KUNSCH, 2003, p. 85). Já, as redes informais originam-se de modo independente, a partir das relações sociais estabelecidas entre as pessoas, por essa razão são desconsideradas e mesmo combatidas dentro das organizações. Gaudêncio Torquato (2004, p.55) coloca que,

A rede informal abriga as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa rede de boatos, estruturadas a partir da chamada cadeia sociológica dos grupinhos. Explica-se a cadeia de grupinhos pela possibilidade de alguém, após uma interlocução, encontrar três ou quatro pessoas e passar a informação colhida num primeiro momento. Dos três ou quatro reunidos no segundo grupo de interlocução, sai mais um que passa a informação para outro grupo e, assim sucessivamente, formando-se uma cadeia de grupinhos de onde saem pessoas que ficam passando a informação. Entre a informação inicial e a final, há um processo de

deterioração, gerando distorções.

Kunsch (2003, p. 83) defende que ao invés de serem combatidas essas redes devem ser utilizadas de modo construtivo pelas organizações, percebe-se que essa atitude bem trabalhada pode gerar benefícios e mesmo potencializar as atividades desenvolvidas pela rede formal.

De modo geral, os mecanismos de comunicação numa organização se movimentam, em vários sentidos e direções. Os fluxos, como são chamados, podem ser descendentes, ascendentes, horizontais e transversais, podendo ser acrescida mais alguma categoria dependendo do autor pesquisado.

Através desse breve apanhado sobre a comunicação organizacional é possível perceber a complexidade que a comunicação possui, sendo necessário para mantê-la uma centena de recursos, planejamento e estratégias, que variam e se alteram de acordo com as características de cada organização. Pensando nisso e na natureza da organização que é foco deste estudo, a Polícia Militar do Maranhão (PMMA), é necessário entender as peculiaridades de uma comunicação para órgão públicos: ela é diferenciada? Quais os princípios devem ser levados em consideração e a distinguem de outras formas de comunicar? Foi levando essas questões em consideração que optamos por apresentar essa noção, antes de adentrar ao universo da comunicação na polícia militar.

2.3 Comunicação pública

Comunicação pública, o que é e como se dá? Como foi descrito, a comunicação em todo e qualquer ambiente segue 'padrões' básicos, possui elementos essenciais para que seja estabelecida: um *emissor* (fonte), caracterizado por ser quem emite a mensagem; um *receptor*, aquele que se pretende atingir com a mensagem, o objeto da atenção do emissor; uma *mensagem* ou informação é o que se quer passar, o conteúdo propriamente dito e de um *canal*, o meio, o caminho através do qual será possível acessar o receptor e haverá a transmissão do conteúdo a ser veiculado.

Destaca-se, no entanto, que diferentemente do que acontecia com o

*modelo hipodérmico*⁴ da comunicação, hoje, com a evolução do pensamento comunicacional emissor e receptor compartilham de certo equilíbrio no processo de troca de informação, pois este último já não é mais considerado “um átomo isolado que reage sozinho às ordens e às sugestões dos meios de comunicação”. (Wright Mills, 1963, p. 203, apud WOLF, 2003, p.9) questionando e mesmo ressignificando a mensagem quando lhe convém.

Ter o dimensionamento do debate sobre o que é e como funciona a comunicação pública é fundamental para este trabalho, porque o tipo de organização foco de atenção é a pública gerida pelo governo. É exatamente essa necessidade de especificar de quem parte a comunicação que leva a refletir sobre a existência de polissemia no termo. Comunicação pública permite pensá-la sob duas égides: aquela desenvolvida por diferentes setores da sociedade cujo teor dos assuntos trata do interesse social e coletivo; ou aquela desenvolvida pelos órgãos públicos da administração direta e indireta, que por vezes também é chamada de comunicação governamental.

Nos últimos anos, foram realizados diversos estudos sobre a comunicação pública, áreas de aplicação, atuação e diferentes acepções, isso é feito com base na obra do autor francês Zêmor, referência para os pesquisadores brasileiros que se debruçam sobre o tema. Muitos são os debates, diversas são as opiniões sobre o que seja comunicação pública, o certo é que ainda não se chegou a um consenso e que muitas são as contradições existentes entre as conceituações existentes, pois, segundo Brandão (2007, p.1):

A expressão comunicação pública (CP) vem sendo usada com múltiplos significados, frequentemente conflitantes, dependendo do país, do autor e do contexto em que é utilizada. T tamanha diversidade demonstra que a expressão ainda não é um conceito claro, nem mesmo uma área de atuação delimitada. Pelo menos por enquanto, comunicação pública é uma área que abarca uma grande variedade de saberes e atividades e pode-se dizer que é um conceito em processo de construção.

No Brasil, percebe-se forte identificação dos estudiosos com a ideia de CP sendo o mesmo que comunicação governamental. Mesmo essa sendo uma constante, é possível encontrar autores que discordam desse posicionamento e não

⁴ Mauro Wolf (2003) coloca que a teoria hipodérmica predominou, sobretudo, no período das guerras mundiais e com a difusão das comunicações de massa. Sua base foi sustentada pela ‘teoria’ da sociedade de massa, na qual seus membros constituem-se átomos isolados; e pela concepção da ‘teoria ação’ construída com base no paradigma psicológico do behaviorismo, que trabalha na perspectiva de que as respostas são produzidas de acordo com os estímulos provocados.

restringem CP apenas a um campo. Embora essa pareça ser uma associação natural, pode-se perceber que essa é uma área que se identifica com diferentes setores e quem pratica deve valorizar sempre as informações prestadas a sociedade e o interesse coletivo, que deve ser uma das funções da comunicação governamental.

Nesse sentido, são áreas identificadas com a comunicação pública: a comunicação organizacional, a comunicação científica, a comunicação do Estado ou governamental, a comunicação política e, a comunicação desenvolvida pela sociedade civil organizada. Ela representa “[...] um processo comunicativo que se instaura entre o Estado, o governo e a sociedade com o objetivo de informar para construção da cidadania” (BRANDÃO, 2007, p. 9), isso evidencia que o foco da ação comunicativa não está centrado exclusivamente em um ponto, para sua consecução é necessário perceber todo o contexto de atuação.

No que diz respeito à identificação de áreas, por meio de nomenclatura, foi constatada a ocorrência de substituição de termos tradicionalmente utilizados. Monteiro (2007, p. 37-8) identifica três modalidades de comunicação que frequentemente são tomadas como fronteiras para a definição do que seja a comunicação pública: a comunicação institucional, através da qual é possível divulgar interna e externamente os ‘fatos da instituição’ que consistem fonte de trabalho para as assessorias de comunicação; a comunicação governamental, caracterizada por ser uma prática do governo com vista a incentivar a população a engajar-se na apuração das ações governamentais como a prestação de contas que é seu principal objetivo; a comunicação política, voltada para processos eleitorais efetuados pelos candidatos e partidos, sendo seu foco o eleitorado.

A multiplicidade de significações do termo CP e mesmo sua aproximação/ identificação com diferentes campos, em especial da comunicação governamental, proporcionou a ocorrência de um fenômeno interessante que foi o desaparecimento ou expressando melhor a substituição de diferentes termos pelo de CP. Nesse sentido, Brandão (2007, p.33) afirma que

É interessante notar que a expressão começou a substituir outras denominações utilizadas tradicionalmente para designar a comunicação feita pelos governos, tais como comunicação governamental, comunicação política, publicidade governamental ou propaganda política. A substituição dessas terminologias por comunicação pública é resultado da necessidade de legitimação de um processo comunicativo de responsabilidade do Estado e/ ou Governo que não quer ser confundido com a comunicação que se fez

em outros momentos da história política do país. Expressões como marketing político, propaganda política ou publicidade governamental que tem conotação de persuasão, convencimento e venda de imagem, em suma o que ficou conhecido como 'manipulação das massas.

Acresce a discussão sobre a aproximação entre CP e CG a premissa trabalhada por Torquato (2004, p.111) de que “a comunicação pública, no Brasil, passa pela questão mais geral da administração nos órgãos públicos, sendo sua fragilidade uma decorrência da precariedade das estruturas públicas”, pois ao utilizá-la vincula a ideia de que a comunicação pública é aquela desenvolvida pela estrutura do governo fundamentando uma parte do pensamento vigente.

No decorrer das observações formuladas pelo referido autor, percebeu-se que a imagem formada sobre o setor público, de modo geral, é negativa, podendo atribuir-se a responsabilidade disso em grande parte ao modo como o processo de comunicação é estabelecido e mantido nessas instituições. São imagens produzidas sobre o setor público: a recorrente impressão de precariedade e a associação a um conjunto de mazelas como inércia, ineficácia do sistema, prestação de serviços desqualificados entre tantas outras.

Após a explanação da percepção vigente sobre o termo CP, ressalta-se que a singularidade da comunicação pública reside no fato desta ser dotada de diferentes facetas e poder abordar diferentes temas, tendo sempre como objetivação maior tornar público ou aproximar dele questões de interesse social, pois se deve tornar público aquilo que é de interesse comum. Outra observação é que sua ligação com a comunicação governamental é intrínseca, pois pressupõe-se que o interesse desta é atingir o público por meio de suas ações e da mesma forma mantê-la informada dos seus atos, essa referência inclusive constitui o princípio administrativo da publicidade presente na constituição brasileira. Outro ponto que se deve considerar para tal relação é o fato do Estado ou Governo estar presente em quase todos os segmentos, seja como agente ou regulador de ações.

Compreende-se que o termo CP, como conceito, é relativamente novo e que como viu-se ainda não está inteiramente formatado e estabelecido, mas que seu eixo central é circundado pela necessidade e, por que não, pelo dever das instituições, em especial do governo, de aproximar da sociedade as questões que a envolve. Considerando esta uma de suas características básicas e atentando para que sua intencionalidade principal é atingir o cidadão, Duarte (2007, p. 61) revela

a comunicação pública coloca a centralidade do processo de comunicação no cidadão, não apenas por meio da garantia do direito de informação e a expressão, mas também do diálogo, do respeito a suas características e necessidades, do estímulo a participação ativa, racional e corresponsável. Portanto, é um bem e um direito de natureza coletiva, envolvendo tudo que diga direito a aparato estatal, ações governamentais partidos políticos, movimentos sociais, empresas públicas, terceiro setor e, até mesmo, em certas circunstâncias, às empresas privadas.

Para além das divergências conceituais que possam existir entre comunicação pública e *comunicação governamental*⁵, é possível perceber que a CP está presente e consiste em uma das funções da comunicação trabalhada por qualquer das instituições do governo independente da esfera a qual pertença ou da função exercida, pois é de sua gênese compartilhar, prestar conta de suas ações junto à sociedade, por ser ela sua legitimadora e razão de sua existência.

A comunicação governamental pode ser entendida como comunicação pública na medida em que ela é um instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social, em suma, provoca o debate político (BRANDÃO, 2007, p. 5).

Ao percebê-la dessa forma fica evidenciada sua potencialidade e o centro das suas preocupações definido, para Brandão (2007) estes podem ser considerados, como sendo o despertar o civismo da população, informar e prestar contas de suas ações, possibilitar educação por meio de momentos singulares para o país, promover a cidadania por meio dos direitos e deveres do cidadão. Conseguir concretizar esses feitos é tarefa que requer uma série de recursos e a utilização de diferentes instrumentos para se estabelecer uma comunicação eficaz, nessa escolha são privilegiados principalmente os veículos de massa, devido seu maior alcance, visto que o público a ser atingido é a população de modo geral.

2.4 O uso da comunicação pelas polícias militares no Brasil

Discorrer sobre a realidade da comunicação nas polícias militares brasileiras é uma tarefa árdua, primeiro porque os estudos realizados nessa área

⁵ A comunicação governamental pode ser definida como “uma vasta rede formal criada no interior das organizações governamentais”. Torquato (1985, apud MARTINS OLIVEIRA, Maria. 2006, p. 31). No Brasil, a sua trajetória está fortemente vinculada à história política do país e aos regimes populistas aqui estabelecidos.

são poucos; segundo, os estudos os realizados nas polícias são restritos as instituições militares em que foram produzidos, terceiro alguns trabalhos do ponto de vista técnico pouco detalham a realidade das estruturas de comunicação das PM's brasileiras

O levantamento de material para esta pesquisa revelou poucos trabalhos de comunicação desenvolvidos sobre e pelas instituições policiais militares no Brasil, especialmente no campo da comunicação organizacional e das políticas de comunicação, sendo restritas a alguns artigos publicados no Portal de Livre Acesso à Produção em Ciências da Comunicação (Portcom), sobre a polícia de Minas Gerais e seu trabalho com a filosofia de policiamento comunitário, alguns artigos no site Observatório da imprensa e um livro sobre a comunicação interna na Polícia do Estado de São Paulo (PMESP).

Os conceitos até aqui apresentados servem de subsídio para caracterizar nosso objeto central – a importância das políticas comunicação institucional para organizações militares, contribuições e ganhos do estabelecimento de procedimentos e condutas de relacionamento com os públicos.

Entendendo a natureza das instituições militares como pública, seus interlocutores como agentes sociais, sejam eles entes do governo ou sociedade civil, percebe-se ser essencial o diálogo com os seguimentos, para isso é necessário o estabelecimento de estratégias de comunicação que atendam, especialmente, as demandas do cidadão, principal interessado no serviço prestado.

Ao longo das décadas, em razão das transformações ocorridas na sociedade, do processo de democratização pelo qual as nações têm passado, notadamente, no Brasil, a forma como as polícias militares atuam precisou se adequar para cumprir seu papel social e atender aos anseios éticos e políticos que se puseram a cena e mesmo para se posicionar perante a opinião pública e gerar uma imagem favorável que contribui com sua atuação e resolução de ocorrências (NEV, 2009). Nessa perspectiva, há de se considerar que é preciso a estruturação do sistema de comunicação institucional que contempla e cria estratégias para dialogar com esses diferentes entes, sujeitos a fim de que a instituição militar consiga, de acordo com seus preceitos e anseios atingir sua função social.

De acordo com Silva (2009) a comunicação no ambiente militar está empregada nas mais diferentes esferas, sendo que esses processos impactam

diretamente nos resultados das instituições ao executarem a missão da segurança pública por meio do policiamento ostensivo⁶.

O cenário da comunicação para organizações de toda ordem tem sido transformado, tanto pela modificação do perfil social, com membros cada vez mais bem informados, quanto por estarem cada vez mais cientes de seus direitos e deveres, especialmente após a mudança do regime político do Brasil, expresso por meio da Constituição Federal de 1988, de que fazemos parte de uma sociedade democrática de direitos. (esse parágrafo aqui vai acabar repetindo com outras palavras o que inseri acima)

Com isso, especialmente as organizações militares precisaram se reinventar, buscando uma mudança na forma como a sociedade recebe seus serviços. Apesar dessa modificação paulatina da forma como as polícias militares trabalham a mídia continua focando em uma imagem negativada dessas instituições.

Figura 1- Mosaico de Notícias Polícias Militares



Fonte: Sites G1, BBC Brasil, Gazeta do Povo

Para Sá (2003) uma estratégia visualizada para contrapor é fazer com que os setores de comunicação das instituições policiais se especializem e tracem seus planejamentos a fim de trabalhar a imagem institucional de forma ativa por

⁶ O Decreto nº 88.777/83 define policiamento ostensivo como “ação policial, exclusiva das Polícias Militares, em cujo emprego o homem ou a fração de tropa engajados sejam identificados de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento, ou viatura, objetivando a manutenção da ordem pública”, sendo previsto, pelo próprio Decreto, como tipo desta ação, o policiamento de trânsito.

meio de seus veículos de comunicação institucionais, direcionados aos seus diferentes públicos, interna e externamente. Isso é feito pela estruturação dos sistemas de comunicação, diretorias e seções de comunicação social existentes nas polícias. Nesses setores são definidas as formas de trabalho e aproximação com os stakeholders⁷, respondidas demandas da imprensa, divulgadas as ações de policiamento, projetos sociais, ações que promovem o bem estar da sociedade.

A informação tem sido cada vez mais valorizada, esse é um fato observável, que torna urgente a necessidade da transmissão de todos os atos que são tomados pela polícia. Isso acontece em muitos casos porque a atividade policial é pouco conhecida da grande maioria, Cathala (1975) afirma que a atividade da polícia geralmente é pouco conhecida, sendo poucos os estudiosos que a estudam, não sendo raros os que não achem nela o que criticar, com ou sem fundamento ou sem ele. São 45 anos desde que a autora chamou atenção para a crítica sistemática à polícia, e essa ainda é uma realidade presente, a de que em muitos casos as apreciações são injustas, colocando em suspeição toda a instituição em amplos setores da opinião pública, por meio da mídia.

Mesmo diante do cenário nacional de poucas produções tratando sobre a comunicação nas polícias militares, por meio do levantamento junto aos profissionais que atuam na Polícia Militar do Maranhão, na comunicação institucional e da participação em eventos das academias de polícia militar, é possível perceber que instituições como as polícias de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Santa Catarina, são vanguardistas na estruturação de programas de comunicação e produção nesse campo do conhecimento, proporcionando por meio do contato com os planos de comunicação, diretrizes institucionais para o fazer dos seus PM5 – nomenclatura administrativa que designa uma das cinco áreas de atuação da polícia, que refere-se a comunicação social- com o objetivo de produzir informes sobre a atuação operacional da polícia e das ações sociais, culturais, educacionais promovidas em suas estruturas subsidiando o planejamento dos comandos.

Esse cenário nos permite questionar quanto a necessidade de diálogo e sistematização dos processos de comunicação institucional militar, pode-se citar o esforço em estruturar uma política de comunicação una, que a priori se iniciou de

⁷ Ver definição no capítulo 4 que trata sobre os públicos.

forma isolada por cada instituição e ensejou em um esforço do Ministério da Defesa em articula-los em prol do benefício da nação.

Ao longo desses seis anos, os sistemas de Comunicação Social das Forças Singulares ocuparam-se em aprimorar métodos e processos de interlocução com seus diversos públicos. A capacitação de recursos humanos, a aquisição de equipamentos modernos e a adoção de métodos próprios de interação com a sociedade proporcionaram dividendos altamente positivos à Marinha, ao Exército e à Aeronáutica, no que concerne ao fortalecimento de suas imagens institucionais. (MINISTÉRIO DA DEFESA, 2018)

Esse esforço pode ser percebido em nível macro, sobretudo, quando atentamos para o trabalho que o Exército Brasileiro tem desenvolvido em estabelecer uma estrutura de comunicação social que visa “Ampliar a Integração do Exército à Nação”; “Fortalecer a Consciência de Defesa Nacional na Sociedade”; e “Valorizar a Profissão Militar” (EXERCÍTO BRASILEIRO, 2012)

E no que tange as organizações policiais militares, como tem se dado a estruturação da comunicação institucional? Cada vez mais as polícias militares tem se preocupado em estruturar seus setores de comunicação e trabalhar questão a institucional, pois o diálogo interno e externo possibilita o melhor desenvolvimento de sua atividade fim e a qualificação dos resultados na efetivação da segurança Pública, pois como coloca o Manual de Policiamento Comunitário: Polícia e Comunidade na Construção da Segurança (2009) é com conquista da confiança e da credibilidade da população na polícia que se funda a legitimidade da atuação da Polícia Militar. Essa concepção ganha força em decorrência do processo de transformação social iniciado em 1988 que ganha corpo devido as mudanças nos tipos de violência emergentes ainda nas décadas de 1960 e 1970.

Finco (2007) aponta para um processo de questionamento das organizações militares relativo ao papel que desempenham na superestrutura do Estado, destacando-se a necessidade de adequação do modelo de gestão existente para garantir a eficácia de suas atividades-fim.

3 POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL PARA ORGANIZAÇÕES MILITARES

Tão importante quanto estabelecer a comunicação na organização é sistematizá-la, pois é sua prática regulada que produz resultados positivos para a imagem da polícia militar, por exemplo. Nessa perspectiva entendemos a política de comunicação no mesmo sentido que Sá (2003.p.5)

as políticas das empresas ou instituições são, basicamente, declarações expressas dos princípios e normas, elaborados e organizados pelas administrações superiores, de acordo com as suas funções sociais e com os princípios éticos e legais vigentes, com a finalidade de nortear todos os procedimentos e ações de seus integrantes.

Sabendo que a atividade policial militar é fundamentalmente a garantia da ordem pública e da incolumidade das pessoas, por meio do policiamento ostensivo⁸, esta é a atividade básica para construção de notícias e da imagem da polícia militar. E essa imagem é “mantida principalmente através do trabalho cotidiano, voltado para o desempenho das missões que lhe são afetas, e por conseguinte, pela divulgação sobre esses trabalhos.” (SÁ, 2003.p.5)

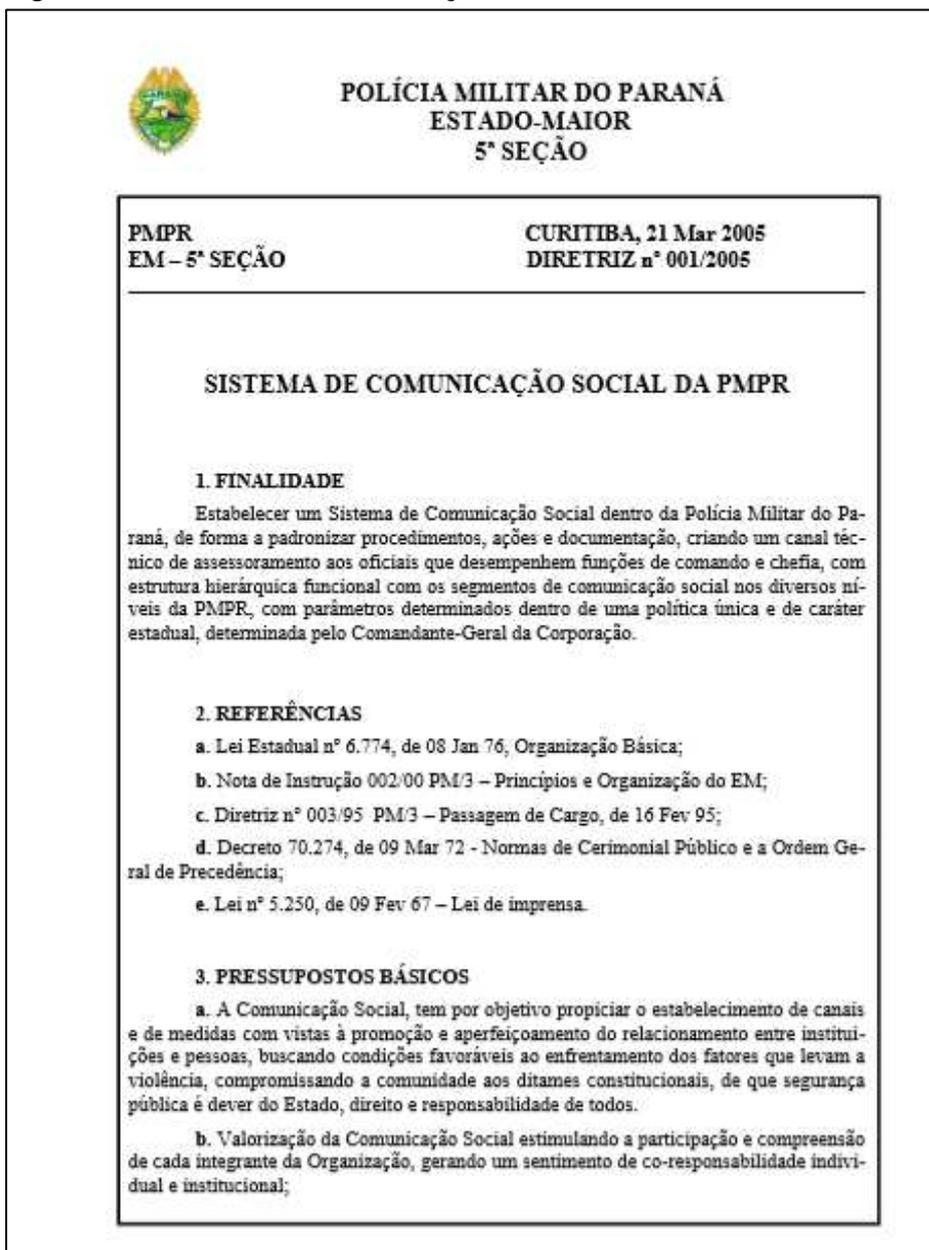
Isso significa que o planejamento da comunicação é fundamental para que seja possível aproveitar as ações cotidianas em favor da concretização dos objetivos da instituição propostos em seu planejamento, em última instância, a comunicação é resultado do planejamento estratégico estruturado para a organização como um todo, em especial para a área operacional. Para Penteado (1993, p. 120) “ (...) só é exequível planejar Relações Públicas tomando-se por base uma política da empresa. Sem política, é praticamente impossível planejar. Todo o planejamento está na dependência de certos princípios que devem ser estabelecidos a priori”.

⁸ Artigo 144 da Constituição Federal de 1988.

Uma dificuldade percebida dentro das instituições policiais militares em geral é a formalização de processos, continuidade de ações de comunicação promovidas e em certos casos desconhecimento técnico quanto ao assunto. Em algumas situações as ações se desenvolvem, mas não existe um registro formal do que norteia a atividade, disciplinando a prática na totalidade da PM, “raro encontrar instituições que tenham elaborado e implantado uma política de comunicação efetiva, reconhecida interna e externamente, e com resultados perceptíveis.” (BELTRAME, 2015)

A apresentação das políticas de comunicação nas polícias é em formato de diretriz, atendendo aos modelos de documentos de cada instituição. Como exemplo apresentamos um modelo de diretriz, elaborado pela Polícia Militar do Paraná na imagem abaixo.

Figura 2- Política de Comunicação Polícia Militar do Paraná



Fonte: Site da PMPR

De acordo com o Manual de Redação da Polícia Militar do Maranhão (2005.p.29) diretriz é um

Documento exclusivo do Comandante-Geral e dos Órgãos de Direção, utilizado para desdobramento de suas políticas, direcionamento da atividade de planejamento nos níveis estratégicos, tático e operacional e para o estabelecimento de orientações princípios e linhas de conduta para a execução de uma missão operacional ou administrativa.

Conforme revela a norma, o estabelecimento de uma diretriz é atribuição estratégica atinente aos órgãos de Direção, portanto, ao ser elaborada por um corpo técnico passa, como em uma empresa, pela validação do comandante da corporação tendo “força de lei” internamente devendo ser seguido por todos os setores da organização, como suporte ao alcance dos objetivos globais constantes em planejamento estratégico global, referentes a área de comunicação, desdobrados para o setor responsável. Podemos citar como exemplo de objetivos estratégicos o que constam no planejamento estratégico 2010-2014 da PMMA⁹, eles deveriam estar contemplados na forma de trabalho da seção de comunicação da instituição, pois colaboraria para o alcance do objetivo geral da organização, por meio da imagem institucional. Sobre a relação planejamento estratégico e política de comunicação, na PMMA. trataremos no capítulo 5

O que é necessário chamar atenção dentro da metodologia de planejamento aplicada na instituição é que a comunicação é colocada como item do “conhecer” e “saber fazer”, lá não está explícita a comunicação, mas o marketing, uma de suas ferramentas para trabalhar o mix de comunicação mercadológica juntamente com outras ferramentas, conforme descrevem autores como Kotler (1975), Kunsch (2003) o trabalho de planejamento para comunicar um produto ou serviço leva em consideração elementos distintos dentre eles o marketing.

A ação de colocar ações de comunicação no planejamento demonstra a decisão da alta administração nas necessidades de legitimar o trabalho da corporação por meio da sua atividade fim, para isso precisa do suporte de

⁹ Ver Anexo 1- Planejamento para Comunicação

profissionais do “Marketing, dos Recursos Humanos, do Planejamento, da Tecnologia da Informação, mas também os vendedores”, estes últimos no caso da polícia militar são os policiais que vão para as ruas atender a população.(BUENO, 2015)

Muitas são as divulgações acadêmicas e técnicas voltadas para definir políticas de comunicação, apresentar as políticas de empresas, institutos, organizações governamentais ou não. Mas, textos sobre o processo de elaboração e desenvolvimentos desse tipo de projeto para as polícias militares não foram localizados dentro do universo de seleção e coleta de matérias da pesquisadora, foram encontradas diversas políticas de comunicação estruturadas, dentre elas a da polícia do Paraná, exemplificada neste capítulo, tivemos acesso as diretrizes de São Paulo, mas no geral artigos ou livros sobre o cenário das políticas de comunicação, o posicionamento dos gestores, processo de elaboração e como o resultado desse trabalho impacta na imagem das instituições não localizamos.

Se considerarmos que uma política de comunicação se refere a diferentes públicos, podemos dizer de modo superficial ao público interno e externo, na perspectiva que esses se desdobram em muitos outros. Na política de comunicação isso é descrito, quem são os públicos, quais as estratégias para dialogar com eles, os níveis de influência. A motivação para a polícia estabelecer comunicação eficaz é alcançar os objetivos, lucro, aceitação, credibilidade, legitimidade, isso só é possível por meio da construção de uma imagem positivada. No caso da PM é consequência da prestação de um serviço de qualidade, concretizado com a garantia da sensação de segurança do cidadão. Sendo a polícia militar uma instituição pública o lucro não é o foco, mas sim, a credibilidade, pois a sua ação fica legitimada pela opinião pública que outorga o poder constitucionalmente atribuído, evitando crises institucionais e a inviabilidade dos serviços, o que de certo modo representaria a falência do poder do Estado.

De acordo com Bueno (2009) as razões que levam a organização a desejar construir uma política de comunicação estão: vontade de aumentar a visibilidade na mídia, a busca pelo aprimoramento do relacionamento com os públicos de interesse, além do desejo de consolidar a imagem ou a reputação e realizar uma alteração profunda na comunicação interna.

Conforme descrito, políticas funcionam como reflexo da instituição e atuam como reguladoras de práticas da instituição para que as atividades, produtos e serviços não percam sua essência ou projetem algo diferente aquilo que é o objetivo organizacional, por isso, ao formalizarem suas práticas comunicativas o que se pretende é não gerar discursos dispares que além de não retratar o que se pretende não estabeleçam um entendimento, uma imagem equivocada da instituição.

Já discorreremos sobre o papel da comunicação nas polícias militares, mas é preciso expor como isso se apresenta dentro da política de comunicação de uma corporação policial militar. Na Diretriz nº 001/05- 5ª Seção da Polícia Militar do Paraná o gestor expressa no item 5, que trata sobre a operacionalização do sistema, que

As atividades de Comunicação Social na Polícia Militar visam, acima de tudo, o apoio ao desempenho de sua atividade fim, que se constitui no principal canal de relacionamento com seus diversos públicos. Assim, é imprescindível que elas ocorram de forma coordenada, nos diversos níveis de Comando (...)

Isso reforça que na construção desse documento é imprescindível levar em consideração a percepção da comunicação tida pelo público interno – a priori, considera-se como tal as praças, pois são elas estão na linha de frente do serviço nas ruas e atendendo aos chamados, mas em uma leitura mais aprofundada sobre os públicos veremos que não são os únicos – desse modo a política não cai no vazio, pois faz parte da concepção de mundo da equipe e acaba sendo incorporada como cultura organizacional¹⁰.

Nas políticas de comunicação das instituições onde se conseguiu material para análise foi possível identificar que consta a finalidade do documento, a forma de apresentação é distinta até pelas estratégias que resolveram adotar. Em São Paulo é um item mais sintético, mas como é possível perceber o documento é mais extenso e contém vários anexos, notas de instrução e diretrizes complementares onde cada uma revela suas finalidades específicas, o que de certo modo justificaria essa síntese inicial. Dessa forma a Diretriz CCOMSOC-1/30/10 da Polícia do Estado

¹⁰ Para Schein (1985, p.23), “modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

de São Paulo, coloca sua finalidade como sendo “estabelecer normas gerais de procedimentos para regular as atividades de Comunicação Social na Polícia Militar”.

Já a Diretriz nº 001/2005 EM – 5ª Seção, da Polícia Militar do Paraná percebemos uma finalidade bem mais extensa que delinea alguns aspectos do sistema de comunicação, ficando descrita como

Estabelecer um Sistema de Comunicação Social dentro da Polícia Militar do Paraná, de forma a padronizar procedimentos, ações e documentação, criando um canal técnico de assessoramento aos oficiais que desempenhem funções de comando e chefia, com estrutura hierárquica funcional com os segmentos de comunicação social nos diversos níveis da PMPR, com parâmetros determinados dentro de uma política única e de caráter estadual, determinada pelo Comandante-Geral da Corporação.

São estratégias distintas de se construir uma política de comunicação, de certo ligadas as realidades institucionais e que dentro da estrutura da organização tem seu sentido, lembrando que mesmo sendo polícias militares, seguindo normas hierarquias e tendo muitos regulamentos comuns, não significa que a forma de administrar e gerenciar suas atividades seja idêntica, pois em cada local se encontrará as peculiaridades da cultura organizacional.

Outro item a ser destacado é a fixação do papel de gestor da comunicação, em ambas as políticas estudadas, existe uma estrutura de comunicação ampla, Centro de Comunicação, 5ª Seção, P5 dos batalhões, setores especiais de comunicação em unidades como tribunal militares, corregedoria, mas que colocam como ele para todos eles a Seção de Comunicação ou Diretoria, depende do local de onde se fala,

A 5ª Seção/EM - Comunicação Social constitui o Núcleo Central do Sistema, a quem cabe a coordenação e a orientação técnica das atividades, bem como a proposição da política global de Comunicação Social, a elaboração de planos, projetos institucionais e promocionais de curto, médio e longo prazos (...) (PMPR, 2005)

(...)os comandantes, chefes e diretores em todos os níveis de comando da Polícia Militar são os responsáveis pelo êxito das atividades de Comunicação Social em suas respectivas áreas funcionais, devendo, em conjunto com a 5ª EM/PM e o Centro de Comunicação Social (CComSoc), planejar atividades e programas que atendam às peculiaridades de suas áreas, de acordo com orientações e normatizações dos seus escalões superiores, em consonância com o presente plano (...) (PMESP, 2010)

Figurar o setor responsável e tornar isso claro para toda a corporação evita que o planejamento seja descumprido e dá perenidade as ações, evitando distorções nas mensagens e fortalecendo a instituição.

Além disso define as áreas de atuação da comunicação, inclusive conceituando-as, é importante conhecer as áreas de atuação da comunicação para saber aplicar a estratégia correta em cada situação. Nas diretrizes as quais nos debruçamos para compreender a dinâmica. Dentre as áreas trabalhadas percebeu-se uma congruência para as Relações Públicas, com identificação de públicos, definição de publicações institucionais; cerimonial; impressa, proposição de pautas, relacionamento com veículos de comunicação, entrevistas e recomendações; Publicidade e Propaganda, a aplicação do marketing dentro outros desdobramentos; e, projetos sociais. Da mesma forma que descreve a abrangência de seguimentos, apresenta os produtos de comunicação elaborados pela Seção.

4 A NOÇÃO DE PÚBLICOS NO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO

A formatação do sistema de comunicação para organização assim como a estruturação de todos os seus processos carece de atenção, e algo que não se pode prescindir é da atenção aos públicos. Afinal, são eles a razão do fazer de empresas e organizações em geral, independente do ramo, seguimento ou natureza.

Desde o princípio quando conceituamos comunicação, tratamos sobre o seu desenvolvimento em diversas estruturas e do seu papel na polícia militar, permeado nesses conceitos sempre esteve presente a ideia de pessoas interagindo, grupos de interesse, influência, enfim a ideia de públicos devendo ser, portanto, foco de atenção mais detida. O gestor, o acionista, o sócio, o administrador, o vendedor, o prestador de serviço, o cliente, o funcionário, todos são exemplos de pessoas que se relacionam em contextos distintos da organização e a ela dão sua parcela de contribuição para concretização de objetivos e positivação da imagem institucional perante eles e a sociedade como um todo.

Quando do estudo das políticas de comunicação da PMESP e PMPR e mesmo na aplicação dos questionários para esta pesquisa – conforme veremos no item 5 – foi verificado que os públicos nessas instituições são recorrentes e desse modo é possível pensar um mosaico de públicos de influência para Polícia Militar do Maranhão, o que permite direcionar ações, estreitar laços em busca de um melhor posicionamento institucional. Mas de forma bastante salutar cabe ressaltar que os públicos internos são estratégicos dentro do processo da política, da efetivação dos planos de comunicação, no sentido de que é por eles que ações começam e no caso da Polícia Militar, a ação do policial militar é a melhor ferramenta de construção

de imagem que se pode utilizar, mais válida do que qualquer campanha na mídia ou outdoor, visto que são eles que vivificam os valores institucionais, a ética, a moral e as tradições militares, que objetivam acima de tudo a garantia da sensação de segurança proporcionada aos cidadãos.

4.1 Entendendo públicos

Dentro do processo de construção da imagem organizacional a percepção de quem mantém relação com a organização é fundamental, dito de outro modo, a forma como o público interpreta as ações deve ser considerada, pois ele influencia diretamente na organização. Vergili (2014, p.86) reforça a proposição acima quando diz que “apesar de algumas tentativas de conceituação, o termo “público” quase sempre deve ser empregado no plural, já que diversos tipos de influência podem ser exercidos sobre uma empresa”.

Cesca (2006, p.25-9) vai além e propõe a perceber que a forma de classificar os públicos tem se alterado ao longo do tempo e que as transformações que ocorrem no mundo fazem com que as organizações e empresas precisem alterar seus posicionamentos, perfis e práticas. Nesse sentido, ela destaca que as principais mudanças se dão em decorrência da: cultura organizacional, meio ambiente, globalização, novas tecnologias, legislações, mudanças sociais e econômicas, responsabilidade social, dentre várias outras, que ainda incluem o surgimento de novos públicos. Segundo Cesca. (2006, p. 25)

Público é um agrupamento espontâneo que se difere de agrupamentos como multidão e massa. Sua formação se dá quando existe uma controvérsia, pessoas ou grupos organizados de pessoas, com ou sem contiguidade para discussão, com predomínio da crítica e da reflexão, além da busca de uma atividade comum para chegar a uma opinião coletiva.

Cesca (2006) ainda expressa que, tradicionalmente, os públicos foram classificados por autores como: Penteadó (1984), Hebe Wey (1986) e Andrade (1989) numa perspectiva que os coloca segundo critérios de proximidade da organização. Desse modo, o primeiro autor classifica os públicos como interno e

externo. Já Wey (1986) mesmo mantendo a classificação intensifica o critério de convivência, que é refletido na quantidade de subclassificações. Andrade (1989) acrescenta a classificação o público misto, por acreditar que apenas as duas anteriores não contemplavam adequadamente todas as situações.

Público interno seria, portanto, “seguimento do público constituído essencialmente dos diretores e empregados de uma empresa ou organização, incluindo, eventualmente, acionistas, conselheiros, vendedores”. (França, p. 36)

Público externo “é o seguimento de público de certa forma relacionado às atividades de uma empresa ou organização, mas não faz parte integrante (v.g., fornecedores, consumidores, autoridades governamentais, público em geral” (França, 2012, p.38).

O público misto, na definição de França (2012, p.40) não é tão claro quanto os demais, sendo seus vínculos não diretos com a missão em si da organização, contudo independentemente do tipo de vínculo, se relacionam em grau maior com ela do que o público externo.

Outra corrente surge com Roberto Porto Simões (1995), ele alega que apesar de não serem feitos grandes questionamentos quanto a leitura tradicional dos públicos, a classificação pouco agrega na forma de planejar a interação destes com a organização, sendo necessário mudar essa perspectiva, posto que em muitos momentos esses públicos transitam de uma categoria para outra e essas categorias não dariam conta de tratar da relação público x organização em tamanha dinâmica. Para Simões (1995, p.31) esses critério de classificação são

insuficientes para caracterizar o tipo de relação público-organização. Os públicos precisam ser compreendidos sob uma outra ótica. É imprescindível identificá-los, analisá-los, referenciá-los quanto ao poder que possuem de influenciar os objetivos organizacionais obstaculizando-os ou facilitando-os.

Fábio França (2012) busca uma nova classificação, mais abrangente em sua percepção, pois para ele os públicos podem ser entendidos em diferentes perspectivas – filosófica, sociológica, psicológica – e a partir do tipo de relação, interesse ou demanda, que mantenham com determinada organização seria possível traçar planejamento específico para cada um deles, favorecendo a imagem institucional e trabalhando aspectos relativos a Relações Públicas¹¹ que influem na impressão tida sobre a organização. Portanto, como o autor revela, sua classificação

¹¹ Sobre a definição de Relações Públicas ver Margarida M. K. Kunsch (2003).

é baseada como “conceituação lógica universal” que diverge das classificações precedentes, especialmente, pelo fato de que o critério não são as transições de posição em relação ao centro de poder da organização. Aqui percebe-se uma interação entre as partes.

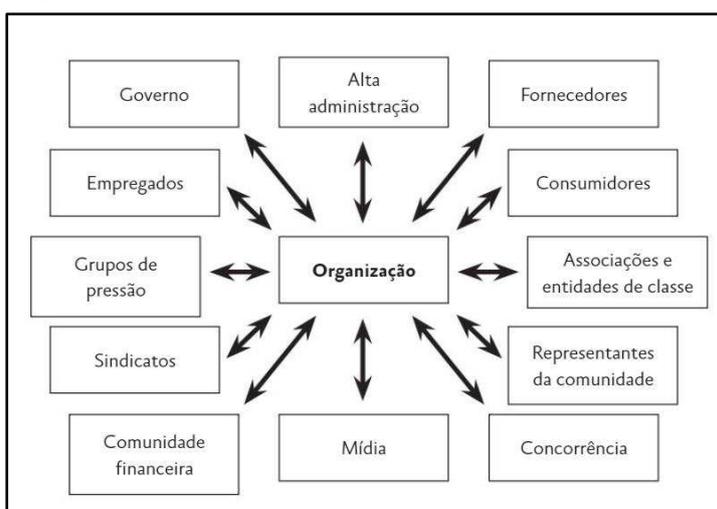
4.2 Públicos x stakeholders

Essa nova forma de perceber os públicos e de atribuir a eles um novo local faz emergir a questão: Públicos ou Stakeholders? França (2012) comenta que autores como Grunig abordam essa divisão a partir do momento em que os gestores em Relações Públicas precisam definir se públicos existem e qual o tipo de atuação desempenham - ativa ou passiva - e que a divisão de públicos começa nesse ponto.

Isso é relevante para o debate na questão da importância da política de comunicação para a Polícia Militar do Maranhão na medida em que, por exemplo, ao compreender que lidamos com sujeitos ativos que exercem pressão sobre as ações desenvolvidas pela corporação militar, o centro de poder dessa relação é deslocado, sendo necessário constante diálogo para que as relações se estreitem de modo a beneficiar tanto os interesses corporativos quanto do público. Segundo Friedman (2006, p. 4. *tradução livre*) “stakeholders são definidos como um grupo ou indivíduos que afetam e podem ser afetados pelo alcance dos objetivos organizacionais”

França (2012) ao abordar a relação entre públicos e stakeholders elabora um esquema de acordo com influência que tem para uma empresa ou organização e ao que se pode perceber é possível associá-los com o perfil de públicos que se fez levantamento nesta pesquisa.

Figura 3-Públicos considerados comumente stakeholders



Fonte: França, 2012. p.33

Portanto, com a análise deste item é possível realizar com os resultados da pesquisa de campo, conforme descrito no próximo item, que destaca a importância de compreender que a organização Polícia Militar do Maranhão possui diversos públicos que podem ser foco de suas ações, tais como: os policiais militares e suas famílias, os cidadãos – crianças, adolescentes, jovens e adultos – que participam dos projetos da instituição, o governo, a imprensa, associações de classe, empresariado, políticos, estudantes e a população como um todo. Dentre esses exemplos é possível abstrair que alguns além de se relacionarem cotidianamente podem exercer pressão sobre a organização e reorientar suas ações para que estas contemplem os objetivos organizacionais e não reflitam negativamente sobre a imagem organizacional, deste modo, os anseios desses grupos de pressão também são atendidos.

Com base nos dados reunidos na pesquisa de campo ficou evidenciado que um seguimento de público da PMMA tem preferência por acessar as notícias pela internet, isso é proporcionado a eles através do site da instituição e da sua mídia social *Instagram*. Uma praças que atua na função de PM repórter destacou que

eles gostam de ver notícias de prisão, apreensão de drogas, armas brancas e de fogo, fechamento de desmanche. E querem ver essas fotos, do material, das prisões. A gente sabe que as imagens dos suspeitos né, não podem ser divulgadas, conforme a legislação mais recente, também tem a questão de que não é bem essa a perspectiva que a gente quer mostrar, mas é o que eles querem. Então, muitas vezes não tem como fugir, até na SSP, eles pedem isso, eles divulgam isso, porque na percepção deles é isso que dá ideia de resultado, quando na verdade não é só isso. (Informante 1, 5ª Seção, 2020.)

5 MÉTODO

O ato de pesquisar é entendido como uma maneira de estudar formalmente, de acordo com a adoção de método de pensamento dedutivo, onde se faz necessário um tratamento científico e a escolha de caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. (LAKATOS; MARCONI, 1991)

Perceber e analisar o problema proposto em suas mais diferentes dimensões e perspectivas foi uma tarefa árdua, que propiciou o aprofundamento nas questões propostas. Isso significa que para desenvolver este trabalho foi necessário traçar um caminho através do qual fosse possível apreender o campo, a problemática de maneira formal, coerente e que permitisse uma sistematização adequada das informações. A pesquisa exploratória visou a comunicação institucional da Polícia Militar do Maranhão, saber como se estrutura, como desenvolve suas atividades e relaciona-se com seu público, para, por fim, analisar se uma política de comunicação como estratégia para trabalhar a imagem institucional junto aos seus públicos e dessa forma sua finalidade foi ampliar o conhecimento a respeito da temática.

Este trabalho tem como foco investigar o marco temporal compreendido entre os anos de 2016 e 2019, tomando como referência o início da gestão do comandante geral coronel Frederico Gomes Pereira até a gestão do coronel Ismael dos Santos Costa, para compreender a forma como ocorreu a gestão da 5ª Seção do Estado Maior Geral da Polícia Militar do Maranhão.

O interesse pelo estudo sobre política de comunicação decorre da identificação pessoal com tema mais amplo trabalhado durante a graduação em Comunicação Social-Relações Públicas, quando desenvolvi trabalho de conclusão com área de concentração no setor governamental e foco nos eventos aproximativos

como estratégia para construção da boa imagem institucional. Além disso, a experiência profissional como gestora de Relações Públicas em organizações públicas e privadas, onde a questão do estabelecimento de políticas de comunicação e formas de relacionamento com públicos é rotineiro no fazer profissional, contou como fator decisivo no interesse em desenvolver o projeto nessa área de concentração na finalização do Curso de Formação de Oficiais.

Ao ingressar no curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão deparei-me com a possibilidade de desenvolver ações de comunicação na APMGD, o que permitiu aproximar-me do meu objeto de interesse. Sendo assim, comecei a buscar em qual aspecto poderia desenvolver a pesquisa de conclusão de curso na qual pudesse utilizar o conhecimento previamente adquirido e contribuir com a instituição policial militar, chegando enfim ao tema política de comunicação.

Outra justificativa para o estudo do tema residiu no fato de que a Polícia Militar do Maranhão atua em contato direto com a população. A forma como executa suas ações e apresenta seus resultados à sociedade impacta diretamente em como a instituição é percebida pelos públicos. Dessa forma, o estabelecimento de doutrina procedimental para execução da sua atividade fim é tão importante quanto é primordial o estabelecimento de uma política de comunicação institucional que contribuirá, sobremaneira, com o disciplinamento, uniformização e continuidade das ações de Relações Públicas e Publicidade efetuadas nas diversas unidades da Polícia Militar do Maranhão, baseando-as em valores, ideologias, formas estéticas e estratégias que refletem de maneira clara a visão, a missão, os objetivos e valores definidos para instituição como um todo em seu planejamento estratégico. Essa sistematização orienta as estratégias de diálogo entre os diferentes públicos da instituição também conhecidos como *stakeholders*.

Quando a instituição deixa de estabelecer uma política de comunicação, que orienta o diálogo com os seus públicos, um vácuo é aberto dando margem para emergência de ações isoladas, descontínuas e que vez ou outra podem refletir ideal controverso ao do Comando Geral, externando descompasso na fala institucional, e dando margem à produção de conteúdo polissêmico que pode confundir o entendimento das pessoas e desfavorecer a estruturação de imagem favorável. Nesse sentido, esta pesquisa foi relevante tanto pela análise da situação comunicacional como para contribuir com a gestão iniciada recentemente pelo coronel Pedro de Jesus Ribeiro e a concretização dos objetivos do planejamento

estratégico que a polícia está atualizando, dando subsídio técnico para elaboração de proposta para o setor de comunicação.

Diante disso, algumas indagações nortearam o cerne da pesquisa e ajudaram na elaboração o problema que se buscou solucionar: a adoção de uma política de comunicação pode contribuir para o bom relacionamento da instituição e seus públicos? As ações de comunicação institucional podem contribuir com a boa imagem da instituição orientando para melhores resultados em sua atividade fim? Entendida a amplitude da problemática para o fazer da seção de comunicação e para instituição, indagou-se: como estabelecimento de uma política de comunicação contribui para imagem institucional da PMMA junto aos seus públicos?

Utilizou-se como abordagem o método indutivo, com abordagem qualitativa. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p.78), caracterizou-se desse modo por “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Dentre os procedimentos de execução do estudo realizamos a revisão bibliográfica a fim de conhecer o estado da arte sobre a temática e autores que dialogam com os objetivos propostos, decidimos pelo estudo de caso que nos permitiu a aproximar do objeto central desta pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos de coleta de informações este se caracterizou por ser um estudo de caso, que por meio do levantamento bibliográfico e documental buscou conhecer a realidade da seção de comunicação da PMMA e responder a problemática proposta de como estabelecimento de uma política de comunicação contribui para imagem institucional junto aos seus públicos. O intuito de ir ao campo foi conhecer a estrutura da PM5, sua rotina, atividades, demandas, carências, levantar registros formalizados das normas que regem a seção e que esta tenha instituído para gerenciar a comunicação nas diversas unidades da polícia.

Para auxiliar no processo de obtenção dessas informações utilizei-me do estágio supervisionado obrigatório aos alunos do curso de Formação de Oficiais da PM, ofertado aos cadetes do 4º ano, no período de 10 de fevereiro a 10 de março do ano de 2020, período em que foi possível a observação participante, que contribuiu para aproximação dos membros da equipe e entendimento da lógica de trabalho e dinâmicas criadas por eles para cumprir as demandas e suprir as carências do setor. A relação de proximidade, cumplicidade e apresentação da intenção de realização

da pesquisa foi bastante importante, pois o caderno de campo possibilitou a obtenção de informação que em um questionário tradicional muitas vezes seriam suprimidas.

A observação participante é um termo utilizado desde 1920 por Malinowski e aprimorado ao longo dos tempos, com destaque para a Escola de Chicago. Para Anguera (1985) essa é uma técnica de observação social em que há por parte do observador a partilha com determinado grupo ou comunidades de circunstâncias cotidianas, interesses e desinteresses, afeições e diferentes minúcias do dia-a-dia interagindo diretamente com os observados.

Com o fim do estágio foram feitas ainda diversas visitas a seção para busca complementar de documentos e esclarecimento de dúvidas, que surgiram posteriormente com a análise das informações da observação e do questionário com a teoria.

Quanto aos questionários, o objetivo inicial era que fossem aplicados presencialmente junto as praças da 5ª Seção, devido ao efetivo pequeno. Inicialmente seriam 12 questionários, mas devido ao remanejamento de alguns policiais para outras unidades, esse número caiu para 7, encaminhamos os formulários para que estes fossem respondidos espontaneamente. Foram elaboradas 15 questões divididas em 4 grupos temáticos (identificação, formação/capacitação, efetivo/atividades) de modo a levantar dados quanto a característica dos profissionais que ali trabalham, suas demandas, produtos e sistemática de organização. Devido ao cenário mundial de insegurança sanitária que se refletiu no Brasil e no Maranhão, com a pandemia de Covid-19, e obedecendo aos decretos¹² do Governo do Estado que estabeleceu o isolamento social e redução da circulação de pessoas, bem como as medidas de prevenção adotadas internamente pela polícia militar, os questionários foram aplicados por meio da plataforma *Google Forms*, tendo sido inseridas as perguntas na ferramentas e encaminhadas por meio de *link*, via aplicativo de mensagens *WhatsApp* aos respondentes.

Para conhecer a percepção dos oficiais da PMMA, responsáveis pela gestão da seção, no período referenciado para a pesquisa, a entrevista estruturada foi a técnica selecionada, mas da mesma forma que o questionário, precisou ser

¹² Decreto nº 35.660, de 16 de março de 2020; Decreto nº 35.662, de 16 de março de 2020; Decreto nº 35.677, de 21 de março de 2020; Decreto nº 35.678, de 22 de março de 2020.

reformulada para que fosse possível acessar os oficiais de polícia. A priori seriam entrevistados 4 gestores, contudo, apenas 3 responderam. Aos oficiais foram feitas 15 perguntas contemplando eixos temáticos semelhantes ao do questionário, mas contemplando a perspectiva da gestão, elaboração e aplicação de planejamento, proposição de treinamento e capacitação, produtos e serviços ofertados pela instituição. O objetivo foi identificar o perfil do gestor, a existência de políticas de comunicação formalizadas, o seu conhecimento quanto a atividade fim e percepção da importância do setor para a instituição.

A análise dos dados obtidos com as entrevistas resultou em conteúdo para entender os parâmetros sob os quais a 5ª Seção tem atuado e como a adoção de uma política de comunicação pode contribuir para a imagem da instituição. Os resultados da pesquisa foram dados qualitativos dos quais foi possível fazer inferências a partir do contexto vivenciado no campo e da reflexão teórica que a fundamentou. Delas retiramos conteúdos norteadores, temas indicativos que constam como base à análise de conteúdo e servirão para a construção de uma política de comunicação formalizada para a instituição. Nessa perspectiva, segundo Bardin (2009, p. 44), a análise de conteúdo é

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/resseção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Essa análise permitiu a extração de núcleos temáticos para o entendimento da realidade da comunicação institucional da Polícia Militar do Maranhão e possibilitando a confrontação de elementos de acordo com as opiniões das praças e oficiais na construção de um olhar sobre a comunicação da PMMA.

6 A 5ª SEÇÃO DO ESTADO MAIOR GERAL DA PMMA: estabelecendo as bases para uma política de comunicação

A Polícia Militar do Maranhão fundada em 17 de junho de 1836, tendo como atividade central policiamento ostensivo preventivo. É órgão público, comandado pelo coronel Pedro de Jesus Ribeiro, e integrado ao Sistema de Segurança Pública, através da Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão, gerida pelo delegado civil Jefferson Miller Portela e Silva.

De acordo com a Constituição Federal do Brasil (1988)

“(...) a segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos: [...] polícias militares e corpos de bombeiros militares.” Cabendo “às polícias militares polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (...).

A instituição obedece à regulamentos, normas, planejamentos para realizar suas atividades e, assim, cumprir seu papel constitucional. Para além dessa obrigatoriedade a missão da PMMA se reflete na satisfação do cidadão, identificada por meio da “sensação de segurança” (SILVA, 2015) a ele proporcionada, na garantia à livre circulação e a propriedade privada, integridade física, dentre outras.

A satisfação do cidadão em relação ao serviço prestado pela polícia pode ser medida através da opinião pública, em índices de confiabilidade, aferidos por meio de institutos de pesquisa e ferramentas criadas para avaliar a qualidade dos serviços policiais, por exemplo. Isso já é feito em alguns Estados brasileiros “como São Paulo, Bahia e Santa Catarina, conforme relatam os sites dessas instituições (SILVA, 2015). Um exemplo é Polícia do Estado de São Paulo que instituiu um prêmio de qualidade para avaliar as unidades operacionais através de critérios

institucionais e sociais, por meio de representantes da polícia, sociedade civil e avaliadores externos.



The image shows a webpage for IPEG (Instituto Paulista de Excelência da Gestão). On the left is a navigation menu for the 'Comando de Policiamento Rodoviário do Estado de São Paulo' with items like 'INÍCIO', 'HISTÓRICO', 'COMANDANTES', 'O VIGILANTE RODOVIÁRIO', 'GALERIA DE HERÓIS', 'CALENDÁRIO DO POLÍCIAMENTO RODOVIÁRIO', and 'QUARTEIS E BASES'. The main content area features the IPEG logo and text explaining its mission: to promote management improvement in public and private organizations in São Paulo. It mentions the PPQG (Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão) award and lists activities such as courses, publications, and forums.

Figura 4-Instituto de Gestão PMESP divulga prêmio de qualidade

Fonte: Site PMESP

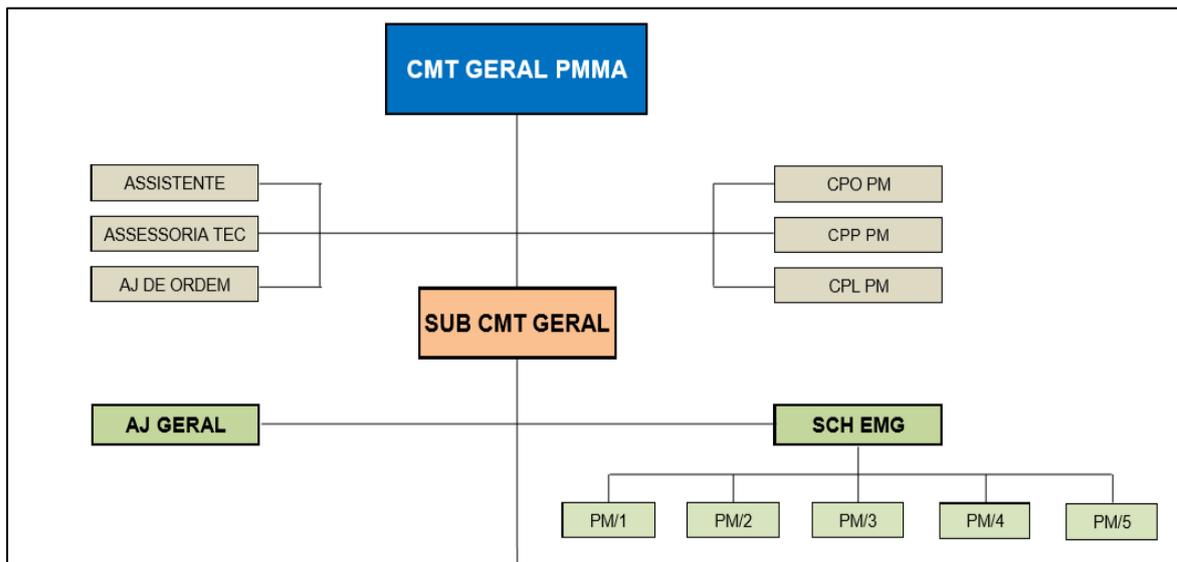
Ações como essa indicam preocupação com a imagem institucional e demonstram a importância de estabelecer um sistema de comunicação eficiente que esteja alinhado com o planejamento estratégico da instituição, pois ao obter o apoio dos públicos de interesse, conforme definições descritas nesse capítulo, a instituição legitima seu trabalho por meio do apoio da sociedade.

O trabalho de gestão de relacionamentos e busca de apoio às ações da Polícia Militar do Maranhão é desenvolvido pela 5ª Seção do Estado Maior Geral, também conhecida como PM5. Ela é parte integrante da estrutura administrativa da Polícia Militar do Maranhão, tendo sido instituída por meio do artigo 11, parágrafo 1º, alínea III, item e), da *Lei nº 4.570* de 14 de junho de 1984, que dispõe sobre a organização da Polícia Militar do Maranhão.

A designação feita pela legislação, sobre a Seção, é que compõe o Estado Maior Geral, sendo responsável pelo que nomeia assuntos civis. Na prática essa temática foi traduzida como atividades e ações de comunicação social, conforme observado durante a pesquisa. Portanto, o que a lei refere como “assuntos civis” trata da divulgação das ações da instituição junto a sociedade maranhense, cabendo para isso a utilização de diferentes meios e estratégias de comunicação.

Sua subordinação é ao chefe do Estado Maior, que conforme está expresso no § 2º da supracitada lei corresponde ao subcomandante da instituição, atualmente, coronel Nilson de Jesus Marques, conforme disposto no fragmento do organograma da PMMA.

Figura 5-Fragmento organograma PMMA



Fonte: Arquivo PM3 da PMMA

Infere-se que a atuação desta seção para PMMA tem um papel estratégico, devido a necessidade de constante diálogo e troca de informação com a sociedade civil, instituições governamentais, representações políticas em geral, dentre um sem número de públicos que interferem na tomada de decisão da polícia militar. Mas, acredita-se que seu posicionamento dentro da estrutura organizacional deveria ser de assessoramento direto ao comandante geral, tal qual uma assessoria técnica, sem deixar de lado as atribuições que hoje possui, pois é importante para que o trabalho da polícia militar seja viabilizado e acatado, por meio da mobilização social bem como (re)conhecido.

Para compreender melhor a comunicação da PMMA e solucionar a questão se a adoção de uma política de comunicação pode contribuir para o bom relacionamento da instituição e seus públicos, desenvolvemos essa pesquisa junto aos oficiais gestores e praças que atuam na 5ª Seção, por meio da pesquisa de campo e questionários¹³ distintos aplicados a esses dois grupos. Os objetivos a serem alcançados foram: verificar a existência de política de comunicação; caracterizar a 5ª Seção, sua missão, visão, valores e objetivos a serem alcançados e suas condições atuais de trabalho; identificar o posicionamento dos gestores quanto ao estabelecimento de políticas e diretrizes norteadoras para o trabalho do setor de comunicação; e, apontar diretrizes de comunicação social.

6.1 Estrutura e efetivo da 5ª Seção

A PM5 está situada no Quartel do Comando Geral (QCG), na cidade de São Luís, no térreo da instituição. De acordo com a observação realizada no local foi identificado que está dividida em recepção, sala de produção, sala do comandante, uma pequena copa e um banheiro. A estrutura física da seção vem paulatinamente sendo modificada, no entanto, devido sobretudo a escassez dos recursos públicos direcionados a instituição. Desse modo, acabam sendo priorizadas outras áreas, tornando essa evolução mais lenta quando comparada com outras instituições coirmãs que são referência na comunicação social, como a Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC).

Quanto aos equipamentos utilizados para realizar as produções da seção, dispõe de quatro (04) computadores, eles estão em processo para substituição por novos, sendo que destes apenas um possuía software adequado para edição de textos e programa de edição de imagens; 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. Existe ainda uma câmera de vídeo cuja funcionalidade não foi verificada, máquinas fotográficas pequenas com problemas técnicos.

¹³ Ver Apêndice A – Questionário do Oficiais e Apêndice B- Formulário das praças

O espaço mais reservado da seção, destinado à produção e arquivamento de materiais – os arquivos físicos de documento, assim como a guarda dos equipamentos e itens utilizados nos cerimoniais, material de escritórios etc. – é reduzido. É perceptível que o processo para descarga de materiais é burocrático, culminando com o armazenamento de materiais avariados e sem serventia por longos períodos na seção por mais tempo do que seria conveniente.

Quanto ao efetivo, por meio do questionário aplicado foi constatado que as atividades estão sendo desenvolvidas por nove (09) policiais dentre praças e oficiais. Um dado importante verificado entre as informações do questionário e a pesquisa de campo é que houve uma redução no efetivo da seção entre os meses de fevereiro e abril, antes eram 12 (doze) policiais. A redução ocorreu após transferência a pedido de policiais oriundos de cidades do interior do Estado para retornarem ao seu domicílio. Chama atenção nesse dado que os policiais transferidos faziam parte do grupo designado como PCD (Pessoas com Deficiência), que adentraram na corporação no certame de 2017.

Diante do cenário divergente quanto ao ingresso dessas pessoas – entre os gestores da instituição devido edital publicado pela contratada para realizar o concursos da PMMA que incluía pessoas com deficiência, algo não previsto em seletivos anteriores e nem pelo regulamento da instituição, além da espera das liminares da justiça para solução do caso – os PCD foram encaminhados para as seções administrativas. Alguns desses novos policiais foram lotados na 5ª Seção do Estado Maior Geral, tendo havido o deslocamento de policiais que compunham a equipe de comunicação, que já possuíam experiência no serviço de comunicação para outras unidades.

Essa situação nos leva a indagar se existe um perfil previamente definido pela instituição para ser empregado no serviço da 5ª Seção. Para esclarecer essa indagação foi perguntado aos policiais “Como foi lotado na seção?”, “Há quanto tempo está trabalhando no setor?” Em resposta ao primeiro questionamento os policiais responderam que foram lotados a convite ou por necessidade do serviço. Ao segundo questionamento percebemos que os policiais que lá atuam tem pelo menos 3 anos na seção, sendo que o mais novo seis meses.

Isso leva a duas constatações: uma de que não há um critério de seleção específico para compor a equipe de trabalho da seção, que por necessitar de um

conhecimento mais técnico e específico faz com que os policiais permaneçam por bastante tempo no local, devido à dificuldade de renovar o quadro e manter a qualidade na produção comunicacional da instituição; outra que o policial mais novo possivelmente é remanescente do grupo PCD que fora direcionado para seção e permaneceu no local, revelando mais uma vez a ausência de critérios objetivos para selecionar os policiais ali lotados.

Dos nove policiais oito atuam nas atividades-fim da seção, quando questionados “você considera esse efetivo suficiente para o desenvolvimento das atividades?” Todos os respondentes disseram não. Essas respostas corroboram as observações realizadas durante o campo, à época ainda compunham a equipe 12 policiais, sem contar os oficiais, esses eram revezados em escalas, pois como veremos nas funções desempenhadas mais detalhadamente, um dos policiais é o PM Repórter, acompanhado do auxiliar – um dos policiais PCD – 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.

Ainda sobre o efetivo é relevante abordar a questão da formação e capacitação da equipe, posto que avaliamos a necessidade de o setor adotar procedimentos com critérios objetivos para seleção dos policiais que compõem a equipe, o que pode de modo substancial contribuir para o aprimoramento das ações de comunicação desenvolvidas. Para um setor como a 5ª Seção, o conhecimento, a técnica e habilidades específicas são atributos desejáveis para realização das atividades, sendo que é reconhecidamente difícil para instituições como a polícia militar em que os concursos são destinados majoritariamente para incorporação de policiais voltados para a atividade fim da instituição, salvo para os quadros específicos de saúde e músico.

Por essa razão, a implantação de um processo de seleção interno, 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. Desse modo solucionaríamos aquilo que avaliamos como um problema diante das respostas dos formulários às perguntas: *“Recebeu algum treinamento quando chegou a seção?”* *“Acredita seria importante um treinamento ao chegar?”*, em ambas os respondentes disseram não ter recebido treinamento ao chegar e julgaram isso ser importante para as ações da seção. Em algumas respostas indicaram que receberem apenas orientações sobre o que se faz e não de como fazer as atividades, complementando as informações dos questionários, o convívio com os policiais no campo nos trouxe falas como esta: “quando cheguei aqui só me disseram aqui é a sala, você pode olhar ali as atividades, nós temos matérias pro site e os eventos. Fui pegando o serviço no dia-a-dia com o sargento que já estava aqui há muito tempo, para poder me situar” (Informante 1, fevereiro, 2020)

Com o intuito de conhecer um pouco mais do perfil dos integrantes da PM5 indagamos quanto ao grau de instrução *“Você possui alguma formação acadêmica?”*, sobre isso identificamos graduados na área de comunicação social (jornalismo, Rádio & TV e Relações Públicas) e ciências contábeis. Isso pode se refletir nas atividades do setor positivamente, na medida em que as pessoas que possuem conhecimentos técnicos específicos, embora não possuam treinamentos periódicos na instituição ou no momento de inserção no setor consigam desenvolver de forma satisfatória as ações e sejam referenciais para os que não possuem conhecimento técnico na área específica e mesmo como multiplicadores para eles.

Todos esses itens são de grande relevância no processo de estruturação de uma política de comunicação e devem ser analisados, por isso outro elemento levantado nos questionários foi quanto a formação continuada promovido pela instituição: *“Participou de algum curso técnico ou de aperfeiçoamento na área de comunicação proporcionado pela instituição?”*. Foi identificado que, no período proposto para análise dessa pesquisa, os policiais mais antigos que compõem a equipe, participaram de treinamento em “Comunicação Social e Mídias”, no ano de 2017, na PMESP. Nas entrevistas no campo, todos os policiais participantes desse treinamento, relatam que foi um período de grande aprendizagem, ter sido importante essa experiência para ter um parâmetro do que é feito aqui no Maranhão e em uma polícia que já está preocupada com discussões em perspectivas mais além do que o disciplinamento das atividades, mas em qualificar membros de outras instituições e sendo referência na área de comunicação.

6.2 Objetivo e atividades desenvolvidas

Estudando os setores de comunicação social em outras polícias militares do país, constatou-se que a função precípua destes é o “estabelecimento de canais e de medidas com vistas à promoção e aperfeiçoamento do relacionamento entre instituições e pessoas...” (PMPR, 2005), “posicionar a imagem da Polícia Militar como Organização de Excelência em Segurança Pública, ampliar sua reputação e potencializar a propaganda institucional...” (PMESP, 2010), sendo assim, acredita-se que essa, em tese, deva ser a orientação para 5ª Seção do Estado Maior Geral da Polícia Militar do Maranhão por meio das suas atividades.

De acordo com o levantamento realizado, não identificamos na pesquisa de campo tanto por meio das entrevistas informais constantes nos registros do caderno de campo quanto por meio documental nos arquivos físicos e mídias de documentos da seção a existência de objetivos formalizados para o setor, assim como, missão, visão e valores. Fato que pode ser constatado no questionamento feito na pesquisa junto aos policiais do local “*Você sabe qual o objetivo do trabalho desenvolvido pela seção? Em caso afirmativo, diga na sua opinião qual é esse objetivo.*” Os respondentes disseram saber qual o objetivo da seção, apesar das constatações de não os haver descritos em documentos, expressando que é “tornar pública as ações da Polícia Militar do Maranhão, zelando pela *imagem e identidade* desta instituição perante seus públicos”, de outra forma acreditam que “o objetivo é de suma importância pois além de cuidar da *imagem* institucional assessora os comandantes na tomada de decisões, fazendo com que a polícia militar tenha uma reputação positiva e consolidada”.

É importante destacar que, tanto nessas quanto em outras falas constantes dos questionários para esse quesito, a expressão *imagem* é recorrente, o que nos leva a concluir que de fato um dos objetivos da seção deve estar voltado para o trabalho da *imagem* da instituição perante a opinião pública.

A área da comunicação social que trabalha com a *imagem* institucional e paralelamente, como em um espelho, a *identidade* é a de Relações Públicas. É factível de observação que existe no cotidiano do setor e está expresso no organograma¹⁴ do projeto de transformação da 5ª Seção EMG em Diretoria de

¹⁴ Ver Anexo 2- Proposta de Organograma para PM5

Comunicação Social essa atividade. O conceito de Relações Públicas tem passado por transformações, conforme expressa França (2009) se adequando as demandas das organizações atuais, ele coloca que ela trabalha principalmente com a consolidação da marca e o conceito da organização e para isso busca os relacionamentos planejados com os públicos por meio da promoção de políticas e estratégias.

Na PMMA, portanto, é possível dizer que existe a prática da atividade de Relações Públicas, que visa a fixação da marca da polícia militar junto aos seus públicos para que seja estabelecida a identidade organizacional e, conseqüentemente, imagem positiva perante seus públicos, pode ser identificada por meio do que Kunsch (2003) classifica como comunicação de massa, que são os veículos de comunicação de grande alcance, como jornais impressos, televisão, rádio, revista, cinema e *outdoors*, por exemplo. Na atualidade, podem ser inclusos nesse conjunto os canais de comunicação aberto na rede mundial de computadores; a outra forma é por meio da comunicação dirigida, colocada pela autora como “a comunicação direta e segmentada com públicos específicos que queremos atingir”. (KUNSCH, 2003. p.186).

Dentro de um processo de comunicação integrada que trabalha a comunicação organizacional as Relações Públicas acabam assumindo um papel de gerenciamento da comunicação devido a expertise em trabalhar com públicos, identificando-os, planejando estratégias e dialogando com esses grupos distintos por meio das diversas formas de comunicar utilizadas pela polícia para atingir seus objetivos, nesse ponto entram a dita comunicação de massa e a dirigida.

A conclusão acima está baseada nas respostas da pesquisa referentes a questão que segue: “*Cite todas as atividades que são responsabilidade da seção, que tenha conhecimento*”. Dentre as respostas destacamos a do Questionário 3,

Presta assessoria do comando da instituição junto à imprensa, órgãos de diferentes esferas e público externo em geral. É encarregada dos assuntos relativos à imagem da instituição, publicidade, eventos sociais e marketing institucional. Participa de eventos internos e externos da corporação, desde cerimonial, elaboração de convites e recepção de autoridades. Produz mídias, releases jornalísticos e materiais publicitário por meio de site institucional e redes sociais. Realizamos também coberturas fotográficas de eventos, notas para a imprensa, mídias diversas para o site da instituição e redes sociais oficiais, recepcionar e atender público externo, gerenciar controle de solicitações de sangue e recebimento e entrega de documentos perdidos, recepcionar e subsidiar demandas da imprensa, elaborar roteiros, convites e coordenar cerimonial de eventos internos e externos da corporação.

Ao estabelecer categorias de análise para as respostas chegamos à conclusão, baseando-nos na teoria, de que são atividades da PM5 o assessoramento de comunicação – destinado ao comandante geral e a instituição em geral, além da imprensa –; Relações Públicas, quando se refere ao diálogo com públicos da instituição, a gestão da imagem, cerimonial e eventos; Publicidade e Propaganda, para produção de peças publicitárias de natureza distinta com caráter institucional; Jornalismo Empresarial ou institucional, na produção de notícias direcionadas a produtos da polícia, assim como, para grande mídia.

Quanto as atividades desenvolvidas, localizamos nos arquivos digitais dos computadores da seção os quadros de atividades desenvolvidas, classificadas por período de realização conforme abaixo reproduzido.

Tabela 1- Quadro de atividades da 5º Seção do EMG

ORDEM	ATIVIDADES
Diárias	Verificar matérias jornalísticas de relevância (rádio, tv, sites, jornais), publicações em blogs, periódicos e sobre policiais militares e sobre o trabalho policial (fazer clippings e informar ao comandante); Verificar notícias no e-mail, fazer os releases e após apreciação do chefe da seção publicar; Verificar agenda do comandante, e se há a necessidade de acompanhá-lo nos eventos e reuniões; Receber integrantes da mídia, bem como suas demandas e respondê-las ou conforme encaminhá-las; PM repórter permanece na seção até o 19h30 e aos finais de semana permanece apenas até o meio dia (demais horários em sobreaviso). Verificar o aniversário das instituições e das coirmãs (para manter contato)
Semanais	Agendamento de entrevistas, tanto para o comandante geral, quanto para comandantes de UPM's e outros oficiais da região metropolitana; Confecção de notas à Imprensa e notas de pesar; <u>Para o Bom Dia:</u> Preparar lista de aniversariantes da semana, imprimir pauta, despachar com o Subcomando se há alguma determinação específica, conduzir o início da reunião.

Mensais	<p>Elaborar termo de referência para licitação e RCD</p> <p>Emanar diretrizes e orientações de posturas dos integrantes da corporação, principalmente quanto ao relacionamento com a mídia.</p> <p>Atualizar banco de dados de veículos de comunicação e de profissionais de mídia</p> <p>Monitorar os programas de Relações Públicas da PMMA</p> <p>Falar a Mídia em nome da PMMA (Porta-voz)</p> <p>Treinar policiais para entrevistas e porta-voz da PMMA</p> <p>Organizar entrevistas individuais e coletivas de imprensa</p> <p>Promover pesquisas de opinião sobre a corporação</p> <p>Controle do banco de sangue da PMMA</p> <p><u>Para eventos:</u></p> <p>Elaborar roteiros para solenidades de acordo com as Notas de Serviço e despachar com o comandante ou subcomandante;</p> <p>Imprimir lista de autoridades e levar para o comandante escolher quem será convidado;</p> <p>Criar convites, imprimir e entregar; (apenas convites de eventos do comando)</p> <p>Confeccionar cartão de autoridades;</p>
----------------	--

Fonte: Arquivos da 5ª Seção

Foi identificado também o quadro de funções, de acordo com o cargo de cada policial militar, oficiais e praças, conforme demonstrado a seguir.

Tabela 2-Quadro de funções dos policiais da 5ª Seção do EMG

ORDEM	POLICIAL	FUNÇÕES
01	Coronel	Coordenador da Comunicação Social na PMMA Falar a Mídia em nome da PMMA (Porta-voz) Controlar do Banco de Sangue da PMMA
02	Major	Chefe da Comunicação Social na PMMA Planejar as ações de Comunicação Social na PMMA Falar a Mídia em nome da PMMA (Porta-voz)
03	1º Tenente	Recursos humanos e materiais da Seção Administrativo (receber, dar conhecimento a chefia e arquivar documentos) Coordenar os PM's Repórteres Coordenar e inspecionar as demandas no geral da Seção Inspecionar os releases e notícias para o site Treinar porta-voz Confecção de Nota à imprensa Monitorar os programas de Relações Públicas da PMMA Acompanhar as matérias na mídia sobre a PMMA ou integrantes da corporação Atualizar banco de dados de veículos de comunicação e de profissionais de mídia Fotógrafo Criar produtos de Comunicação Social

		<p>Criar e auxiliar a confecção dos diplomas de medalhas, catões e convites. Cerimonial (“Bom Dia” e solenidades) Monitorar as mídias sociais Criar e dar prosseguimentos a pesquisas de opinião sobre a corporação</p>
04	<p>Praças (Sargentos, Praças e Soldados)</p>	<p>Acompanhar a imprensa Acompanhar agenda do comandante geral da PMMA Atualização a relação de aniversariantes Atualização de lista de autoridades; Auxilia a comissão de medalhas; Cobertura dos eventos e ocorrências policiais Confecção dos diplomas de medalhas, catões e convites Controla o pagamento de medalhas; Digitadora Elaboração das matérias a serem divulgadas no site da PMMA Entregar convites Fotógrafo Mestre de Cerimônia Monitorar as mídias sociais Motorista PM repórter Receber e dar conhecimento e arquivar documentos Recepção em eventos Relação documentos perdidos Telefonista</p>

Fonte: Arquivos da 5ª Seção

6.3 Identificação dos públicos de influência na PMMA

O objetivo deste tópico é fazer um levantamento inicial quanto aos públicos da instituição Polícia Militar do Maranhão tendo como base as informações coletadas em pesquisa realizada junto aos integrantes da 5ª Seção do EMG, além dos resultados obtidos em trabalho de conclusão de curso por capitão da PMMA em curso de habilitação ao posto de oficial superior, que disponibiliza dados relativos ao perfil desse público e formas de acesso à informação por eles valorizada. Desse modo, delinearemos de forma preliminar esses públicos, visando demonstrar ao final deste trabalho que devido a diversidade desses públicos é que também se renova a importância de estabelecimento de uma política de comunicação para a polícia militar.

6.3.1 Delineando um possível perfil para os públicos da instituição

Sobre o perfil, o grau de interação e os principais canais de acesso que os públicos da PMMA utilizam, a pesquisa realizada por Sousa Silva (2019) com policiais do Maranhão e públicos da instituição que interagem por meio das redes sociais aponta que os usuários em ambas as categorias tem faixa etária ampla com predominância, entre os policiais de pessoas com 31 e 40 anos, já entre os usuários de redes sociais em geral essa faixa etária cai ficando entre 19 e 30 anos.

Sousa Silva (2019) também demonstra que a forma que esses seguimentos acessam as informações é diferenciada, sendo que entre as plataformas utilizadas pelos policiais fica destacada o Youtube e Facebook, entre o grupo de internautas predomina o uso do indivíduos com idade entre o autor destaca que há uma predileção dos internautas por Instagram e Facebook.

O que é interessante destacar nesses dados é a interseção entre os dois grupamentos é que estes comungam da utilização de uma rede social em comum, o que permite supor que essa plataforma congrega recursos que atendem as demandas de ambos os grupos e pode vir a ser utilizado como uma ferramenta de relacionamento entre a instituição com os seus públicos.

Ao realizar esse levantamento o autor supracitado ainda destaca quais são os assuntos mais buscados ou que interessam a eles quando acessam as informações da polícia militar: notícias sobre a atuação policial em ocorrências e dicas de segurança. Dando indicativos de temáticas a serem abordadas no planejamento de conteúdo a ser divulgado e as diretrizes que norteiam as diretrizes de eixos relevantes para instituição.

Uma questão a qual é preciso atentar é para o dado que essa pesquisa gerou é para a possibilidade de aprofundar a forma como a seção pode categorizar seus públicos e perceber que tipo de influência essas pessoas pode exercer sobre a instituição, demandas que podem vir a emergir, assim como, a forma como influenciar a atitude desses seguimentos.

6.3.2 Como a 5ª Seção categoriza os públicos de influência na PMMA

A pesquisa realizada com os membros da 5ª Seção do EMG também buscou informações sobre para quem o setor produz – quem são seus públicos de

interesse? Existe algum deles que poderia ser considerado primordial? – essa foi uma preocupação e objetivo da pesquisa porque é um elemento essencial no processo de formalização de política, pois é com base no conhecimento do público são definidos parâmetros para atuação da comunicação de modo a alinhar formas, produtos e discursos institucionais, que contribuam para fortalecimento da identidade institucional e conseqüentemente da imagem positiva da PMMA.

Para alcançar esse objetivo perguntamos “*Para você, quais são os públicos da PMMA? Algum deles você destacaria como mais importante?*” as respostas obtidas no questionário levam a conclusões de que não há um entendimento claro por parte da instituição sobre quem são os seus públicos e, por essa razão, não foi possível identificar uma categorização clara exposta por parte dos integrantes da equipe de comunicação. Como exemplo, temos a resposta do *Questionário 1*

Imprensa, públicos interno e externo. Considero público externo mais importante, pois a imagem da instituição está cada vez mais desgastada frente a grande quantidade de matérias negativas da imprensa e o conceito equivocado do papel e importância do trabalho da Polícia que se encontra (de)formado no coletivo da sociedade.

De acordo com as classificações de públicos expostas no item anterior deste trabalho, temos uma confusão de categorias que envolvem tanto a noção clássica da divisão dos públicos baseada na proximidade quanto a utilizada segundo critério de interesse ou interferência. Por razões de características que acredito serem próprias da polícia militar percebo como essencial optar pela ideia de público de interesse, pois nela é possível incluir o policial militar, membro da corporação, que não necessariamente trabalha segundo o critério do que se entende como interno, mas que tem papel de interferência decisivo no fazer da organização, no cumprimento dos objetivos e metas institucionais, na construção da identidade dessa organização, na projeção de valores e atitudes que culminarão com a formação de uma imagem pública refletida e reverberada pela opinião pública nos meios de comunicação de massa, na internet, nas rodas de conversa e mesmo dentro da própria instituição.

Desse modo, baseando-nos nas respostas dos questionários e nas percepções do campo, apontamos possíveis públicos de interesse para instituição, dos quais, desde já destacamos como de grande influência nas ações: os policiais

(oficiais e praças), governantes e representações políticas em geral e a imprensa em sua vasta variedade de formas. Os públicos da polícia militar do Maranhão abaixo relacionados constituem uma lista propositiva e está longe de estar fechada, ela resulta da resposta dos membros da 5ª Seção do EMG dada ao questionário proposto por essa pesquisa e na vivência do estágio no setor. Nessa perspectiva, podem ser considerados públicos da PMMA:

- todo o efetivo das praças do Estado distribuído nas diversas unidades, por representarem a essência do ser e do fazer policial junto a população na atuação cotidiana nas ruas;

- os comandantes das unidades, oficiais responsáveis pelo gerenciamento das atividades da instituição que levam ao cumprimento dos objetivos gerais da polícia e por terem necessidade de divulgar as ações realizadas em suas unidades ou áreas de cobertura que estejam sob seu monitoramento. Aqui estão inclusos os comandantes CPAM's, CPAI's, batalhões, companhias entre outros;

- a mídia, nesse segmento são congregadas na descrição feita pelos policiais do setor, todos os profissionais da comunicação de massa (jornalistas de impressos, rádio, TV, portais, blogs);

- Secretaria de Segurança Pública (SSP), devido a relação institucional entre ela e a PM e por ser o órgão gestor do sistema de segurança no Estado, que repassa as diretrizes propostas pelo Estado para a segurança pública, além de funcionar como interlocutor para recebimento de informações das atividades do comandante, sobre operações de vulto, apreensões, tráfico de drogas;

- Empresas privadas, estabelecem contatos diversos com a instituição, em alguns casos para exposição de stands dentro do comando geral, com a finalidade de divulgar produtos e serviços.

- Escolas e universidade públicas, privadas, comunidade em geral, que buscam contato com a instituição para conhecer sua estrutura e projetos que desenvolvidos dentro do complexo, tais como a equoterapia, Centro Tático Aéreo (CTA), canil, Academia de Polícia Militar Gonçalves Dias (APMGD);

- Representantes de Conselhos de Segurança Comunitário e organismos de luta pela paz social, são de grande importância no dia-a-dia da polícia, pois fazem parte das propostas de atuação dentro das comunidades, contribuindo para a

efetividade da atividade policial militar e garantindo a sensação de segurança das comunidades.

A partir da vivência diária possibilitada pela atividade de estágio e pesquisa percebeu-se que essa gama de públicos pode ser muito mais abrangente e que a forma como acessam as instâncias de poder dentro da instituição determinam, muitas vezes, a forma como algumas decisões são tomadas pelo comando da instituição. Acredito que nas respostas dos questionários muitos grupos de influência deixaram de ser citados, posto que os respondentes levaram em consideração muito do seu fazer cotidiano, que envolve a elaboração de notícias, notas e relacionamento aproximativo com determinados núcleos, mas chama atenção para o fato de que não se pode prescindir de um levantamento de públicos metódico que possibilitará a estruturação de um planejamento estratégico para cada área e ajudará na concretização dos objetivos organizacionais, e que correspondem as diretrizes traçadas para comunicação no planejamento plurianual da instituição e orientam as ações da referida seção.

6.4 Instrumentos empregadas pela 5ª Seção do Estado Maior da PMMA para estabelecer relacionamento com os públicos

O diálogo entre sujeitos e instituições precisa de meios para acontecer e seu objetivo principal é manter um relacionamento baseado em transparência e informações claras, cultivando assim a confiança que, sendo um valor para instituição, torna-se critério para gerar credibilidade social, fortalecendo o trabalho da polícia previsto na constituição conforme exposto neste trabalho.

É com esse objetivo que toda a estrutura da comunicação institucional da polícia trabalha, pois como expressa Rego (1985, p. 183), “a comunicação institucional objetiva conquistar a simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social” através de estratégias com os diversos instrumentos de comunicação para estabelecer contato com os públicos, buscando um diálogo que agregue valor a imagem da polícia.

A imagem é um dos elementos mais visados dentro de uma política de comunicação pois ela revela a impressão que os públicos têm da organização, segundo Joan Costa (2001, p. 58),

A imagem de empresa é um efeito de causas diversas: percepções, induções e deduções, projeções, experiências, sensações, emoções e

vivências dos indivíduos, que de um modo ou de outro – direta ou indiretamente – são associadas entre si (o que gera o significado da imagem) e com a empresa, que é seu elemento indutor e capitalizador.

E a origem dessas percepções e impressões sobre a organização, no caso em questão, da polícia militar, se origina daquilo que ela objetiva ser e reflete por meio de suas ações, seus valores, filosofias, crenças. É através das relações estabelecidas em seus processos por seus membros que os públicos tiram suas conclusões sobre quem é a PMMA. Identidade, portanto, refere-se nas palavras Kunsch (2003, p. 172) a

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

Com base nos questionários aplicados junto aos componentes da 5ª Seção, onde foi perguntado “*Quais são os principais produtos, ferramentas, veículos, plataformas utilizadas pela PM5 para estabelecer comunicação, contato com os públicos da PMMA?*”. As respostas foram unânimes ao citarem site institucional, Instagram e WhatsApp. No questionário 2 houve uma variação incluindo mais itens conforme pode-se verificar “*Site institucional, Instagram, e-mail, celular institucional e WhatsApp*”.

Da análise das respostas e da correlação com as atividades cotidianas desenvolvidas pelo setor foi possível depreender no contexto das teorias da comunicação institucional os principais instrumentos utilizados segundo categorias mais amplas pela comunicação da PMMA, dentre eles estão: Jornalismo empresarial, propaganda institucional, Relações Públicas, Marketing Social e cultural.

Esse critério dos instrumentos foi baseado nas observações apresentadas por Margarida Kunsch (2003) quando aborda o composto da comunicação integrada, especificamente, o que trata sobre a comunicação institucional e seus instrumentos, o que nos levou a perceber que dentro do cenário da comunicação havia um universo amplo e subjacente aos itens citados nas respostas, a ser explorado.

O jornalismo empresarial ou institucional é um desses instrumentos. Na PMMA é bastante utilizado para dentro da PM5, pois é por meio da escrita institucional, elaboração de matérias publicadas no site da polícia, encaminhadas à

secretaria de segurança e aos órgãos de imprensa que busca disseminar as ações que desenvolve, as boas práticas, as ações sociais, projetos, programas, atenção a sociedade em geral, criando uma atmosfera favorável a imagem da polícia. “o jornalismo empresarial busca ensinar aos dirigentes da empresa a complementaridade do marketing, da publicidade, das relações públicas, além do próprio jornalismo empresarial, para o sucesso da comunicação da empresa.” (GALVÃO, 2015)

A questão da identificação dos públicos da polícia militar trabalhadas anteriormente são reverberadas no momento de direcionar os instrumentos utilizados para o diálogo institucional. As consequências para imagem institucional são aumentadas exponencialmente, pois por ser uma instituição com unidades descentralizadas, as ações de comunicação acabam sendo isoladas, na maior parte dos casos, podendo gerar ruídos e dissonâncias na estratégia escolhida para trabalhar a relação com o público. Desse modo, um mesmo público pode ser abordado de formas distintas em diferentes regiões do Estado, onde há uma unidade da PMMA, de acordo com a realidade local, mas sem prescindir da diretriz geral, pois obedecerá a política de comunicação existente.

No percurso de construção da notícia pelo jornalismo são percebidas divergências na atribuição de valor a um fato, o que para o jornalismo se chama de “valor notícia” no jornalismo, dificultando a produção das notícias e mesmo tornando sua elaboração mais demorada. Em levantamento feito durante o estágio curricular da pesquisadora, no campo de pesquisa, questionou à uma praça que desenvolve a função de PM Repórter, qual era o critério utilizado para saber o que era divulgado no site da instituição ou não, o respondente disse

Senhora, é muito relativo, tem dias que não temos tantas coisas pra divulgar ou o que chega não é tão relevante e a gente tenta deixar mais atraente dando um foco diferente. Mas, é bastante subjetivo! Nós que já temos um tempo aqui, já conhecemos o perfil do comandante, sabemos aquilo que é na linha de publicação, algo mais institucional como apreensões de drogas e armamentos, operações nos bairros, lei seca... (Informante 1, fevereiro, 2020)

De acordo com o Manual de Comunicação da Secretaria de Comunicação do Senado Federal (2020) o valor-notícia consiste nos critérios de noticiabilidade, aquilo que é mais importante no processo de seleção do que se pretende divulgar.

Dentre os critérios indicados no manual estão: ineditismo, probabilidade, interesse, apelo, empatia e proximidade.

Do exposto, arguimos que não foram identificados critérios de noticiabilidade formalizados e disseminados aos representantes de unidades, para que estes identifiquem fatos relevantes para divulgação institucional a serem trabalhadas pelos componentes da 5ª Seção.

A consequência é o grande volume de informações, que não atendem aos critérios mais disseminados de noticiabilidade trabalhados no jornalismo, que além de dificultar e retardar o trabalho de redação, toma bastante tempo para seleção do material e não são raros os casos em que é necessário recorrer a outras fontes para ter mais detalhes sobre a situação abordada. No entanto, foi relatado por esse mesmo interlocutor que, “após a emissão de uma circular¹⁵ aos comandantes de unidade um conjunto de informações que devem constar nos históricos de ocorrência repassados à Seção, melhorou bastante nosso trabalho, pois já vem dados suficientes para construir a notícia”.

Outro instrumento de comunicação utilizado na PMMA é a propaganda institucional veiculadas para a população por meio da grande mídia. Segundo Francisco Gracioso (1995, p. 23-24),

A propaganda institucional consiste na divulgação de mensagens pagas e assinadas pelo patrocinador, em veículos de comunicação de massa, com o objetivo de criar, mudar ou reforçar imagens e atitudes mentais, tornando-as favoráveis à empresa patrocinadora. A publicidade institucional ganha cada vez mais espaço, exercendo muitas vezes um papel estratégico na construção de uma “marca” e de um conceito institucional.

Quando da pesquisa de campo e dos diálogos estabelecidos com os policiais do setor, eles citaram como parte das atividades a utilização de *outdoors*, *busdoor*, dentre outras formas de divulgação realizadas pela polícia, elaborados pela seção e disseminados em ocasiões do aniversário da polícia, datas comemorativas ou campanhas, que tenham sido efetuadas. Referente ao período da pesquisa não foi encontrado documentação sobre essas ações, mas tivemos acesso ao relatório de transição de comando da seção, onde consta que o setor já utilizou desse instrumento.

¹⁵ Ver Anexo 3- Ofício Circular

Tabela 3-Produtos publicitários utilizados pela PMMA- 2015

MATERIAL PUBLICITÁRIO PARA OS EVENTOS DA PMMA EM 2015							
ORD	EVENTO	OUTDOORS	ALUGUEL DE PLACA DE OUTDOORS	CARTAZ A3	PANFLETO	BANNER 1,5X3M	BUSDOOR
1	Corrida			50	5000	1	
2	Passeio Ciclístico			50		1	
3	Dia do Inativo (caminhada)					1	
4	Congresso					1	
	Dia int. da mulher	6	2	30		1	
5	Torneios esportivos						
6	ACISO						
7	Aniv. PMMA (solenidade)	15	11		5000	2	20
8	Dia dos Pais						
9	Dia do Soldado	8	4				20
10	Solenidade do Fim de Ano	10	6	50			
11	Arraial da PMMA			50	2000	1	
12	Cmt geral						
SOMA		39	23	230	12000	8	40

Fonte: Relatório PM5 – Transição do Comando

Tabela 4-Planejamento publicidade institucional

PUBLICIDADE 2015		
ITEM	DESCRIÇÃO	QTD
01	Outdoor em papel, impressão digital, dimensões 3x9m.	39
02	Criação de campanha publicitária	6 h
03	Panfleteo retangular (21 cm x 10 cm), papel couche 115 gramas/ m ² , colorido, arte frente e verso.	12000
04	Cartaz A3 (29,7 cm x 42 cm) impresso em Papel Couchê Brilho 115 gramas/m ² , colorido.	230
05	Banner em lona (1,5x3m) 380g impressão digital	8
LOTE II		
ITEM	DESCRIÇÃO	QTD
01	Aluguel de placa de outdoor simples (dimensões 3x9m) na região metropolitana de São Luís.	23
LOTE III		
ITEM	DESCRIÇÃO	QTD
01	Confecção de busdoor aplicado na parte externa traseira superior (2,10x0,95m) e publicidade em ônibus que circulam na região metropolitana de São Luís.	40

Fonte: Relatório PM5 – Transição do Comando

As Relações Públicas enquanto instrumento de comunicação institucional atuam na percepção de Kunsch (2003, p. 166) como administrador estratégico da comunicação organizacional com seus públicos, atuando conjuntamente com os demais instrumentos, pois como a autora expressa “as relações públicas são em conjunto com as demais subáreas, pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações”. Constituem elemento fundamental para o fazer comunicacional da organização do qual a PMMA não pode prescindir, dela já faz uso por meio das ações e atividades detalhadas no tópico anterior, que trata sobre o públicos da PMMA.

A comunicação da PMMA desenvolve prioritariamente ações de divulgação dos serviços prestados por suas unidades, atividades e decisões do comandante geral da instituição à sociedade por seus meios de comunicação oficiais e através da mídia tradicional – impressa, televisionada, radiodifusão, mídias sociais. De acordo com o levantamento realizado no local da pesquisa, as fontes da informação que produz são: a agenda de atividades do comandante geral, os comandantes de unidades, o Comando de Policiamento de Área Metropolitana (CPAM) e Comando de Policiamento de Área do Interior (CPAI), que por meio dos oficiais que os representam enviam ou designam alguém para repassar as informações sobre as atividades desenvolvidas, operações, policiamentos direcionados, apreensões de armas e drogas, recuperação de bens roubados ou furtados, dentro outras ações.

A partir do envio da informação do conteúdo do fato e das fotos, para os contatos da PM5 – *e-mail* ou *WhatsApp* – o assunto que é transformado em notícia. É nesse ponto que começa a produção da matéria, após validação do oficial responsável, a matéria é publicada. Isso implica dizer que atividades de leitura de e-mails, checagem de correspondências e diversos meios de recebimento da informação, acontecem simultaneamente e o conteúdo produzido a todo momento.

Esse conteúdo é publicado no site e no *Instagram* da instituição. Ambos são atualizados e checados diariamente para mensurar interação, engajamento dos seguidores. Mas mesmo diante desse fato percebe-se uma predileção ou maior identificação do público com a mídia social *Instagram*, as razões desse fato necessitam ser estudadas, talvez se deva ao perfil dos participantes em cada ferramenta, a acessibilidade da plataforma, entre outros fatores.

O fato é que diante de um mesmo tema e conteúdo, existe maior interação através da mídia social Instagram do que no site, conforme avaliado nos gerenciadores de conteúdo de ambas as plataformas.

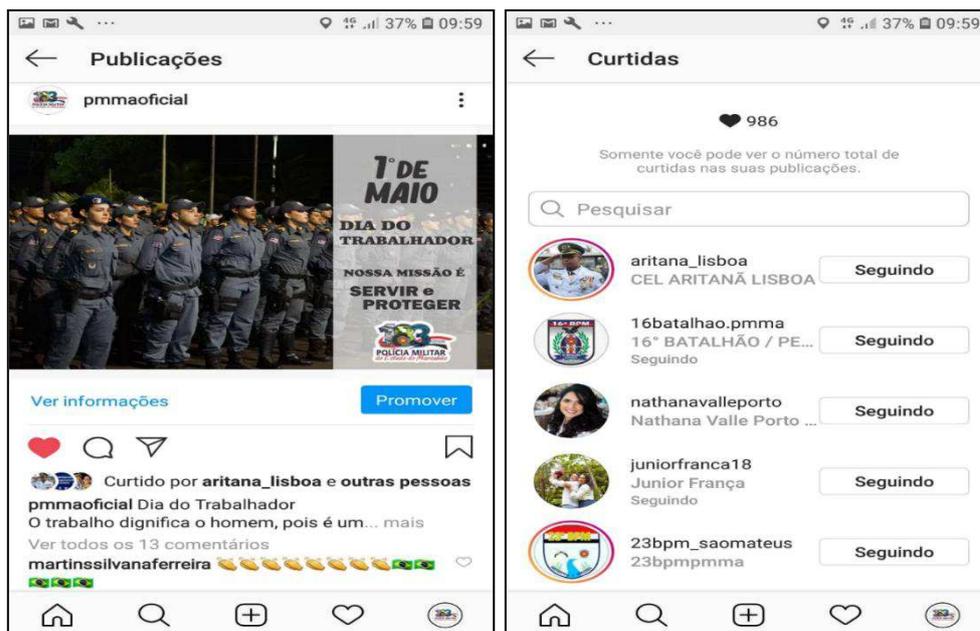
De acordo com o relatório das plataformas o acesso ao a publicação em homenagem ao dia do trabalhador atingiu de forma direta 157 visitas no site e no *Instagram* 986 curtidas. Isso pode demonstrar maior interação com essa ferramenta.

Figura 6-Print matéria 1º de Maio no site PMMA



Fonte: Site da PMMA

Figura 7-Colagem da publicação do 1º de Maio e alcance no Instagram



Fonte: Conta da PMMA no Instagram

Esses dados são importantes na medida em que após a estruturação da política de comunicação, será efetuado um planejamento com metas e critérios de avaliação para os produtos divulgados, para saber se as plataformas utilizadas estão sendo adequadas e para saber se o(s) objetivo(s) nela adotados estão sendo alcançados, dentre eles está o adequado posicionamento da imagem da instituição perante os seus públicos, em outras palavras, se a percepção das atividades desenvolvidas pela PMMA estão boas ou são positivas.

Uma situação com a qual nos defrontamos e que foi relatada no questionário e abordada neste item, à qual retornamos neste tópico é quanto ao efetivo insuficiente, pois ele se mostra relevante quando percebemos que na estrutura dos batalhões o setor de comunicação identificado como P5, não estar presente formalmente na maioria dos batalhões, não é possível afirmar se em todos, devido a impossibilidade de fazer o levantamento, não possuem em seus Quadros Organizacionais (QO) a função referente a comunicação – sobre esse fato buscamos nos livros que constam as estruturas e QOs dos batalhões, mas lá não constam como existentes a função, muito embora, o livro com essas informações seja bastante antigo e não conste a relação das recentes alterações que ocorreram na instituição incluindo novos batalhões e setores na polícia. Desse modo a comunicação acaba ficando a cargo do P3 – setor responsável pelas operações, planejamentos, estatísticas e pela gestão de ensino – da unidade o encargo de gerenciar informações relativas à comunicação, na maioria dos casos.

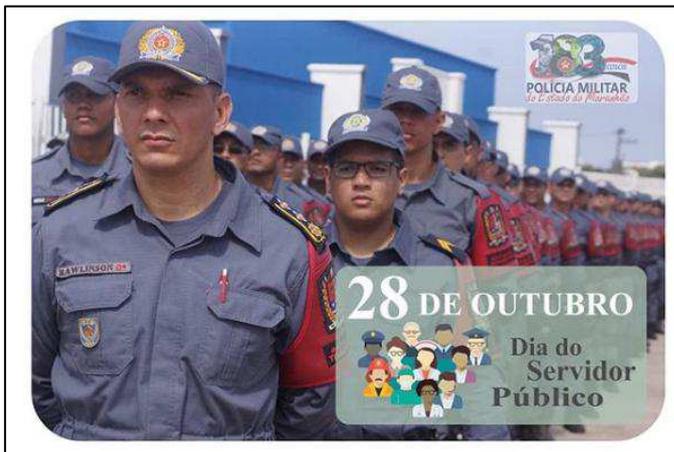
Sendo assim não se trata apenas de aumentar o efetivo da seção em São Luís, mas da sua descentralização, no sentido de haver integrantes da comunicação em diversas regionais. Chama atenção também para a capacitação de policiais para atuarem como multiplicadores do conhecimento em comunicação para integrantes dos batalhões que auxiliarão à PM5 na sua rotina, criando um sistema de comunicação forte e uníssono para instituição, no fazer cotidiano que inclui a produção de notícias, cujas pautas são enviadas pelas unidades, resultado do trabalho operacional ou projeto desenvolvidos.

São essas informações que alimentam o site da PM, da Secretaria de Segurança Pública (SSP) e que são repassadas aos órgãos de imprensa, multiplicadas nas mídias sociais. Outra atribuição e atividade cotidiana é o atendimento da imprensa por meio da resposta a notas, entrevistas, participações

em programas, acompanhamento das atividades do comandante geral, para assessorá-lo.

Dentre as atividades destaque estão as produções publicitárias com caráter gráfico, de divulgação, homenagens, campanhas sociais e dicas de segurança. Em meio a essas atividades estão as aproximativas para relacionamento direto com públicos específicos, estabelecidos por meio de eventos militares e seus cerimoniais, com produção de scripts, formação da tropa e desfile; as visitas institucionais de instituições de ensino; atendimento ao cidadão que vai em busca de documentos perdidos que possam ter sido encontrados pelas equipes de policiamento ostensivo.

Figura 8-Homenagem ao dia do Servidor Público 2019



Fonte: Arquivo da 5ª Seção

Ainda é possível citar o trabalho de monitoramento e atualização da mídia social Instagram, onde a PMMA possui um perfil corporativo, que divulga o trabalho da corporação nos mais diversos locais do Estado, é ferramenta para divulgação das campanhas institucionais, homenagens em datas comemorativas e uma das principais formas de relacionamento com os públicos. E tem papel importante do fortalecimento da identidade institucional.

Mas, é preciso destacar um aspecto negativo no uso dessa rede para instituição. Devido a não normatização por meio de diretriz comunicacional por parte da PM5 é comum encontrar perfis em duplicidade pelas unidade ou criados por civis que admiram a corporação ou usam da popularidade da instituição como forma de monetizar os acessos aos perfis que contemplam conteúdo sobre a PM,

confundindo-se por vezes com as oficiais, fato que pode causar danos à imagem institucional ou dissonância nos discursos emitidos.

Figura 9-Divulgação do desempenho das escolas Militares da PMMA



Fonte: Conta da PMMA no Instagram

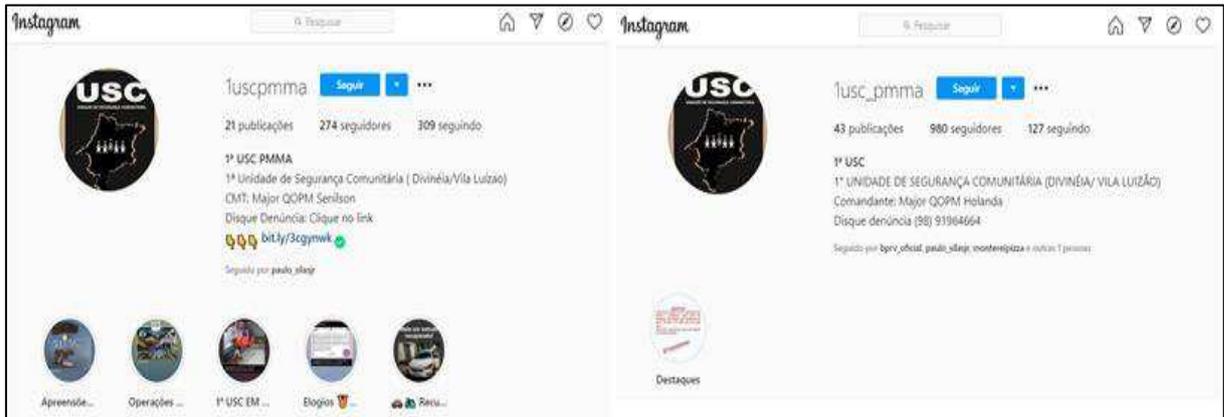
Foi realizado um breve levantamento quanto a existência de perfis de unidades da PMMA na rede social *Instagram* e constatamos que algumas, como Batalhão de Policiamento de Choque (BPchoque), 1º Batalhão, 6º Batalhão, 9º Batalhão, 20º Batalhão, 21º Batalhão, Comando de Segurança Comunitário (CSC), 1ª e 2ª Unidade de Segurança Comunitária (USC), dentro outras unidades da capital e do interior dispõem de perfil na rede, cada uma delas utilizando seus próprios parâmetros de noticiabilidade.

Durante o campo da pesquisa foi indagada a membros da equipe se a 5ª Seção tinha alguma ingerência sobre esses perfis e nossos informantes repassaram que não, que eles são criados e administrados por policiais da unidade ou que, em alguns casos, civis simpatizantes da causa policial militar e do trabalho desenvolvido pela instituição criam perfis para divulgar o trabalho, da forma como acham conveniente e percebem a realidade.

Dentre as consequências que isso pode acarretar temos, por exemplo, a duplicidade de perfis de unidades – como ocorre com a 1ª USC e do 6º BPM – que podem ocorrer tanto pelo fato previamente citado quanto em decorrência da mudança de gestão, em que ocorre a mudança da equipe sem que, ao que

supomos, seja realizada a devida transição com dados relevantes. Percebe-se aí um dos problemas que a não coordenação de ações e a ausência de uma política de comunicação pode causar na difusão de informações da instituição.

Figura 10-Perfil da 1ª USC da PMMA em duplicidade no Instagram



Fonte: Perfis Instagram

A estruturação dos P5 nas unidades dinamizaria dentre outras coisas o repasse das informações à 5ª Seção, assim como a divulgação dos fatos a sociedade em tempo hábil e redirecionando a responsabilidade colocada sobre o oficial comandante de unidade, que por sua vez designa, normalmente, o oficial de serviço para que repasse as informações das atividades e ocorrências que o batalhão tenha atuado de acordo com o modelo¹⁶ para divulgação de ocorrências via *WhatsApp* disseminado dentro da instituição. No que tange o gerenciamento de redes sociais, estas seguiriam um padrão de identificação e de características das divulgações condizentes com os objetivos organizacionais.

6.5 O posicionamento dos gestores quanto ao estabelecimento das diretrizes comunicacionais

Já analisamos a 5ª Seção do EMG sob várias perspectivas – teórico, prático, olhar das praças que lá atuam – agora, vamos conhecê-la através da ótica do gestor do setor que tem dentre suas atribuições gerenciar a imagem da instituição gerando confiança por meio da forma com a polícia do Estado atua.

¹⁶ Ver anexo 4 Modelo de divulgação de ocorrências BPA

O perfil dos oficiais que gerenciam as atividades na 5ª Seção admite apenas o oficialato superior, sendo que por alguns períodos maiores assumiram a frente do setor e em outros tenentes coronéis. Dentre os oficiais que responderam à pesquisa proposta, apresentam especializações em docência, gestão de pessoas, mestrados em segurança pública e profissionais.

No início deste item, quando caracterizamos a estrutura e posicionamento da 5ª Seção do EMG, destacamos a necessidade de que ela estivesse diretamente subordinada ao comandante geral da instituição e funcionasse como área de assessoramento direto e que sua estrutura fosse colocada na posição de diretoria, tal qual projeto já encaminhado pelo ex-comandante da seção para avaliação do comando da instituição. Admitindo seu caráter estratégico, concordamos que esse é um cargo de confiança e seu preenchimento atende as necessidade do comandante a época empossado, dessa forma entender o critério que leva a seleção do oficial gestor não necessariamente está relacionado a uma capacitação técnica ou conhecimento técnico da área, fato que acaba se refletindo na não formalização de itens fundamentais para o avanço da estrutura de comunicação da corporação.

Como forma de conhecer os critérios de seleção dos gestores perguntamos aos oficiais “*O senhor saberia dizer qual o critério que o levou a ser escolhido para assumir a Seção?*”, as respostas destacaram a necessidade de serviço.

Sobre a missão da PM5 chama atenção que nenhum dos respondentes soube dizer o objetivo central da atuação da seção. Eles indicaram atividades que são desenvolvidas no cotidiano como sendo esse objetivo. Uma das falas chamou atenção por evidenciar que dentro da instituição o papel estratégico da comunicação é desconhecido ou subestimado. Segundo o *Gestor X*, em resposta à pergunta “*Qual o objetivo do trabalho desenvolvido pela 5ª Seção?*”, o objetivo da 5ª Seção é

Fazer o cerimonial das formaturas do comando geral, ex.: Promoções, aniversário da PMMA, dias comemorativos, divulgar as ações do comando da corporação como Operações dos batalhões, compras de medalhas fazer diplomas delas, publicar notas informativas a imprensa.

No que se refere aos públicos os gestores ao serem questionados “*Na sua percepção, qual tem sido os grupos de interesse prioritário atendidos pela comunicação institucional (interno, externo)*” responderam de forma superficial e

divergindo entre si, tal qual as praças, não sabendo expressar qual os grupos de interesse da PMMA. E quando tratamos disso pretendíamos analisar se com o conhecimento dos públicos era possível que eles citassem as áreas de atuação da comunicação e os canais/produtos/serviços executados pelo setor que gerenciam.

Quanto as áreas de atuação, identificamos algumas áreas e ferramentas de atuação da comunicação durante a pesquisa, mas destacamos a fala que segue, pois diz muito da posição que a comunicação ocupa na gestão global da organização pelo *Gestor 3*,

Basicamente não fazemos comunicação institucional apenas alimentamos o site com notícias que o comando Geral acha relevante na maioria das vezes de interesse pessoal para se auto promover. Mestre de Cerimônia em formaturas, ou qualquer evento interno como início ou término de cursos. Porta- voz temos a norma, mas não seguimos

Como principais dificuldades à frente da seção os oficiais destacam que a estrutura física, necessidade de pessoal e capacitação para eles, itens também citados como elementos fundamentais para o aprimoramento do trabalho pelas praças. Os gestores relataram não ter sido possível ofertar capacitações enquanto estiveram à frente da seção.

Esses pontos revelam a importância atribuída à comunicação dentro da corporação ao longo dos diferentes comandos gerais, demonstrando que essa não é prioridade dentro dos planos estratégicos já idealizados na PMMA, dentre as falas dos oficiais que já geriram a seção é possível destacar “falta meios técnicos, pessoal, estrutura física, inclusive viaturas para o pessoal se locomover às coberturas das ações da PMMA”, sendo a que a comunicação “só tem importância nas formaturas de condecorações e para respostas à algum veículo de comunicação quando o Cmt geral precisa”.

Tivemos a preocupação em correlacionar as perguntas feitas aos oficiais e as praças para ter uma visão integrada do sistema, ao perguntarmos as praças se tinham conhecimento de alguma norma, diretriz ou regulamento voltado para descrição das funções e atividades de comunicação, a resposta foi uníssona, não há.

Seguindo os questionamentos foi perguntado aos gestores “*Há estabelecido missão, visão, valores para a seção?*”, as respostas foram positivas, mas nenhum fez menção ao conteúdo. Em uma das respostas fez-se referência ao desconhecimento de um planejamento estratégico ou plano de comunicação social

atual, o que confirma as pesquisas que realizamos e corrobora a fala das praças em seus questionários que dizem não existir um planejamento específico para a seção. Mas o que chama mais atenção nessa resposta é a aglutinação que se faz entre missão, visão e valores com planejamento. O último descreve os primeiros, contudo, estes não são sinônimos.

Ao serem feitos esses questionamento a ambos os grupos – oficiais e praças – o intuito foi identificar se havia formalização de políticas comunicacionais, mesmo que estas não estivessem formalizadas e como missão, visão e valores são elementos presentes nesse tipo de documento, caso fossem mencionados, seria possível buscar suas bases e fundamentos.

Quanto à existência de planejamento anual para as atividades as respostas foram divergentes, mas houve quem afirmasse a existência, ao contrapor com a colocação das praças do setor e as observações no campo, não foi verificada qualquer relação com a afirmativa de planejamento estruturado e formalizado, o que existe segundo relato do *Informante 1* da seção é “calendário de datas comemorativas e eventos que já são incorporados a rotina da seção, como o aniversário da polícia, dia da bandeira, independência, eventos festivos como carnaval e São João”, fato corroborado na fala do *Gestor 1* no período em que esteve à frente do trabalho, “*O trabalho era mais reativo. O único planejamento seguido fielmente era o administrativo, no que se refere à aquisição de medalhas, diplomas, pastas e outros itens bastante empregados na época.*”

6.6 Sugestões quanto a Política de Comunicação

A elaboração de uma política de comunicação para Polícia Militar do Maranhão é necessária, pois, é uma ação de grande valia para o avanço das atividades já são desenvolvidas pela comunicação da instituição.

No processo de investigação buscou-se verificar a existência de política de comunicação vigente ou em vias de implementação, de fato não a encontramos, questionamos por meio da pesquisa e do campo quais eram as normas, leis e

regulamentos que contemplavam as atividades da seção, dentre os policiais que atuam na seção os que responderam conhecer alguma norma relacionada citaram a Lei 4.570 que trata sobre a organização básica da PMMA e faz menção as Seções do Estado Maior, onde a PM5 é uma delas.

Sobre as normas que regem a PM5 constatamos que elas existem, mas oralmente, elas são conhecidas, sobretudo, pelos membros da equipe, contudo não existe um processo de formalização que permita construir os planos das atividades pautadas nesses conceitos. Nem quando se trata das atribuições das funções da seção existe essa formalização, documentação e aprovação pelo gestor responsável. Existem documentos nos computadores que descrevem as atividades, mas eles não estão formalizados e nem são do conhecimento de todos. Portanto, a base número um para estruturação de uma política de comunicação é a documentação formal desses itens.

Sugerimos ainda a elaboração de itens essenciais, tais como missão, visão e valores. E dar conhecimento desses itens aos membros da equipe para que estes absorvam-nos e propague-nos por meio do trabalho que desenvolvem. Devendo sempre lembrar que esses itens devem estar intrinsecamente ligados aos objetivos macro da PMMA, pois a comunicação é um reflexo do todo, comunicando aquilo que de fato a instituição é, por meio dos serviços e projetos.

Indicamos a criação da estrutura de um Sistema de Comunicação da Polícia Militar do Maranhão, criando elos com o interior do Estado e estimulando a criação dos P5 na estrutura dos batalhões, para que estes sirvam de sustentáculo para a central localizada em São Luís. Nessa linha, torna-se ainda, mais fundamental definir as áreas de atuação da comunicação na 5ª Seção e descrevê-las, assim como estabelecer os meios através dos quais vão ser exercidos. Aqui ainda cabe destacar a importância do projeto desenvolvido pelo gestor da unidade propondo a transformação da 5ª Seção em Diretoria de Comunicação e colocar a comunicação também como uma das assessorias dadas ao comandante geral.

No que tange a transformação da 5ª Seção em Diretoria, esta modificação agrega e reconhece o valor da comunicação atribuindo-lhe posição estratégica junto as demais pastas, como as Finanças, Logística, Ensino, Gestão de Pessoas, dá possibilidade de criar diretrizes e dissemina-las diretamente as unidades de toda a polícia; proporcionar autonomia orçamentária, dando possibilidade de concretização

do planejamento de comunicação e dando possibilidade do setor estabelecer as suas próprias prioridades.

Importante para a comunicação nesse processo de criação de políticas seria o estabelecimento da seleção dos membros da equipe conforme habilidades individuais que contemplem as atividades existentes, dinamizando a realização das tarefas. Assim como a seleção, a capacitação e o treinamento internos é fundamental, pois seriam formados multiplicadores de conhecimento sobre comunicação institucional, para a difusão do conhecimento nas unidades contribuindo para o avanço da comunicação e o aperfeiçoamento do trabalho com a interiorização dos P5.

7 CONCLUSÃO

O esforço despendido neste trabalho teve como principal objetivo analisar as contribuições de uma política de comunicação para a construção de imagem institucional positiva da Polícia Militar do Maranhão junto aos seus públicos. A conclusão que se chega é que o estabelecimento dessa política de comunicação

para PMMA é fundamental para instituição, pois aperfeiçoará o diálogo com seus públicos, na medida em que serão definidos os parâmetros, normas, padrões, valores e princípios a serem transmitidos por meio das mensagens institucionais, evitando a emergência de ações isoladas, descontínuas e reflitam ideal controverso ao do Comando Geral da Polícia Militar do Maranhão, por parte das unidades distantes do centro de gestor da informação, que é a PM5, eliminando ruídos e descompassos no diálogo institucional e a produção de conteúdo polissêmico que confunde a análise dos públicos e desfavorece a estruturação da imagem positiva.

A realidade comunicacional no muda no mundo inteiro e a todo momento, não sendo possível após a implantação de uma política dessa natureza apenas deixa-la em execução, será preciso avançar e revê-la constantemente, modificando-a de acordo com as transformações da própria instituição, algo que é natural e da dinâmica de toda e qualquer organização.

Diante dos resultados alcançados acredita-se que muito mais do que a política de comunicação é preciso que a mentalidade dos chefes do Estado Maior, em relação a comunicação, seja modificada e que ela passe a ter uma posição estratégica. Mas, isso só será possível a partir que as escolhas realizadas para ocupar o cargo de gestão da 5ª Seção deixem de ser apenas pelo critério da confiança, mas pelo conhecimento técnico, da mesma forma que o corpo de policiais que a constitui e desempenhas a sua atividade fim.

Ficou evidenciado que a estrutura do setor está defasada carecendo de recursos materiais para concretização de suas ações, por essa razão a Seção de Comunicação fica limitada a algumas poucas atividades que suprem demandas cotidianas, deixando de ser utilizada como recurso estratégico para de comunicação. A correção dessa situação terá início quando da inserção de metas factíveis no planejamento estratégico ou plano plurianual da PMMA.

Outro aspecto identificado é a necessidade de formalização dos processos dentro da seção, se existe uma missão, valores e metas estas devem ser consolidadas e difundidas para que se tornem reais e a partir daí, valores como transparência, credibilidade e confiança sejam sempre presentes em todas as formas de comunicar da instituição e sejam elemento para que os públicos assimilem o papel da polícia, compreendam sua importância para o alcance de sua satisfação, justificando assim o reconhecimento do trabalho da instituição policial

militar.

Assim, fica evidenciada a importância da política de comunicação para polícia militar, não apenas para formalizar procedimentos, mas com intuito de delimitar com clareza os conceitos a serem trabalhados dentro da realidade da PMMA, as atividades a serem desenvolvidas, criação de uma linguagem única, estabelecer fluxos de informação, rede de contatos juntos aos públicos prioritários, de pressão ou *stakeholders*, a fim de buscar as melhores formas de acessá-los cotidianamente bem como em situações de crise onde a imagem da instituição esteja correndo risco. Essas ações possibilitam tanto a estruturação de uma imagem sólida quanto sua manutenção, em situações em que porventura notícias desfavoráveis, falsas ou mesmo mal interpretadas sejam veiculadas, podendo ser de maneira estratégica rebatidas por membros da sua cadeia de contatos pertencentes ao seguimento de público em questão.

Fica o desejo de que este trabalho não se encerre aqui, mas seja apenas o princípio e que possa incentivar novas pesquisas no contexto da comunicação institucional da Polícia Militar do Maranhão, possibilitando seu aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. T. D. S. **Psico-sociologia das Relações Públicas**. 2ª. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

ANGUERA, M. T. A. **Metodología de la observación en las Ciencias Humanas**. 3ª. ed. Madrid: Cátedra, 1985.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para iniciação científica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. 2ª. ed. São Paulo: Brasiliense, v. 67, 1997.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: [s.n.], 1988.

BRASIL. Manual de Comunicação. **Senado Federal**, 2020. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/manualdecomunicacao>>. Acesso em: 17 Abril 2020.

CAIÇARA JÚNIOR, C.; PARIS, W. S. **Informática, internet e aplicativos**. Curitiba: lbpex, 2007.

CESCA, C. G. G. **Relações públicas e suas interfaces**. São Paulo: Summus Editorial, 2006.

DURKHEIM, É. **As regras do método sociológico**. Tradução de Maria Isaura Pereira de Queiroz. 17ª. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2002.

FRANÇA, F. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship**. 3ª. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2012.

FRIEDMAN, A. L. **Stakeholders: theory and practice**. New York: Oxford University Press, 2006.

GALVÃO, A. Assessoria e jornalismo empresarial. **Observatório da Imprensa**, 2002. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/primeiras-edicoes/assessoria-e-jornalismo-empresarial/>>. Acesso em: 15 abril 2020.

KUNSH, M. K. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, Lisboa, v. 18, p. 13-24, nov 2018. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200002&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 22 Mar 2020.

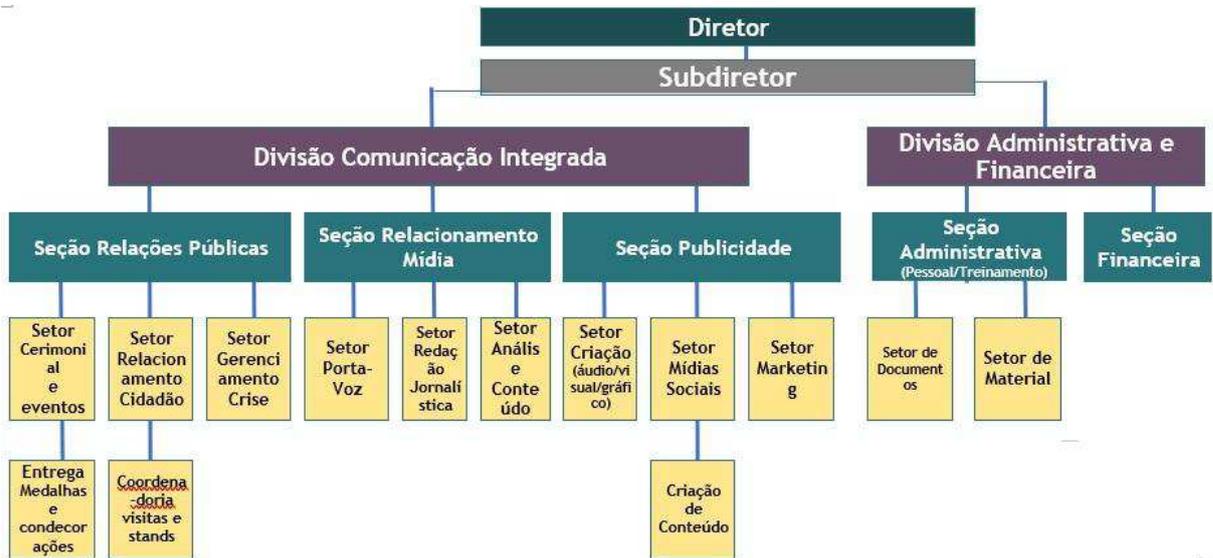
KUNSH, M. M. K. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, A. C. S.; OLIVEIRA, I. D. L.; LIMA, F. P. **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas**. 1ª. ed. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, v. 2, 2017. Cap. 1, p. 41-53. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/54853824/LIDO_parcialmente_-_MARQUES__Angela_org._-_Comunicacao_organizacional_Vertentes_conceituais_e_Metodologicas.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLIDO_parcialmente_MARQUES_Angela_>>. Acesso em: 21 março 2020.

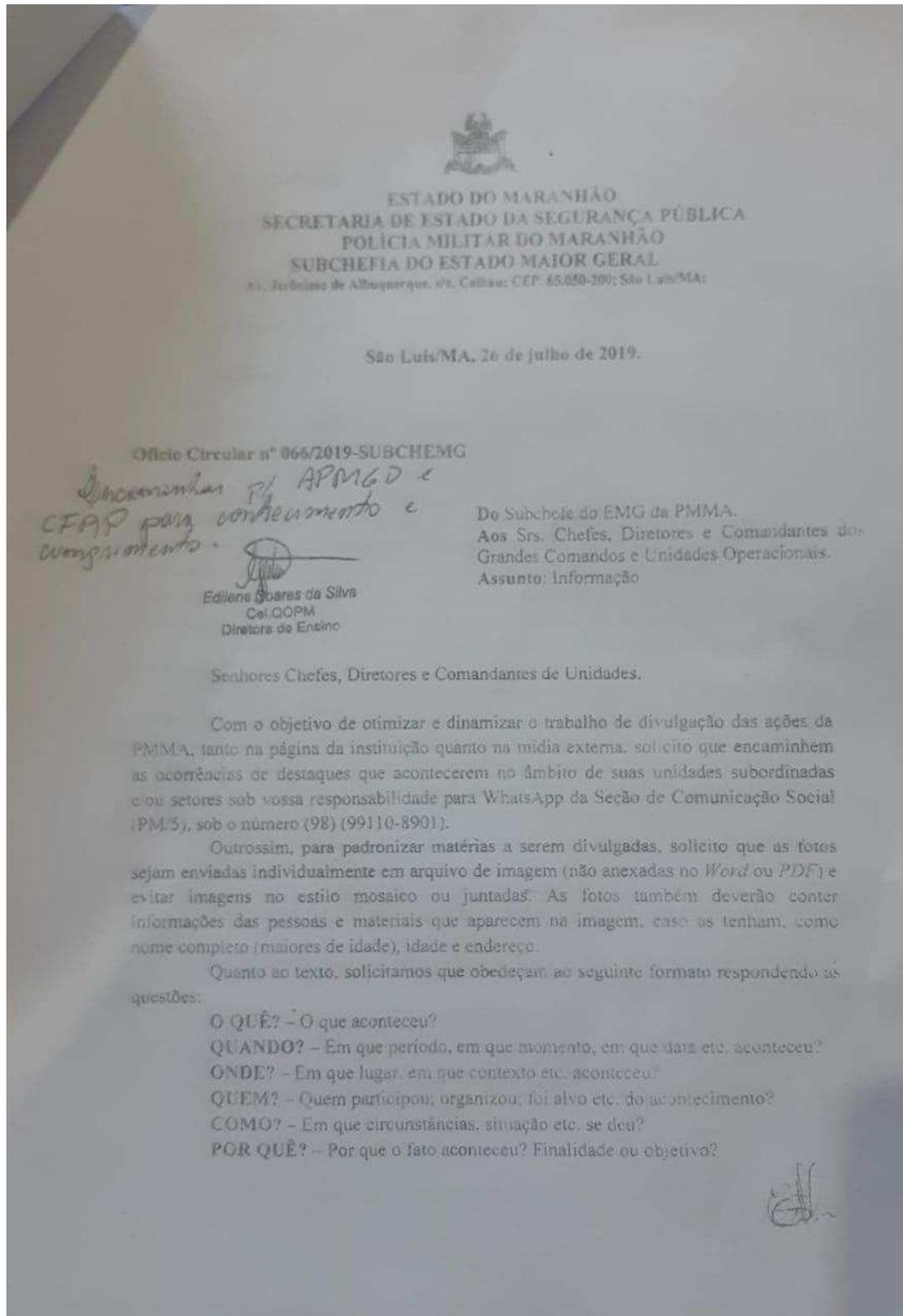
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARANHÃO. Lei 4.570 de 14 de junho de 1984. In: SILVA, J. R. D. **Legislação básica da Polícia Militar do Maranhão**. 7^a. ed. Recife: Linceu, 2019. p. 502-17.
- MIRANDA, L. **Pierre Bourdieu e o campo da comunicação**: por uma teoria da comunicação praxiológica. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005. 193 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=j0JBvsIYg5EC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=true>.
- PASSADORI, R. **As sete dimensões da comunicação**. São Paulo: Editora Gente, 2009.
- PENTEADO, J. R. W. **Relações Públicas nas empresas modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- REGO, F. G. T. D. **Comunicação, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.
- SILVA, D. C. D. Os processos comunicativos da polícia militar. **Observatório da Imprensa**, 21 Julho 2009. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/educacao-e-cidadania/caderno-da-cidadania/>>. Acesso em: 22/04 2020 2020.
- SIMÕES, R. P. **Relações Públicas**: função política. 3^a. ed. São Paulo: Summus, 1995.
- SUZUKI, E. **Gestão da Comunicação na UnB (1985 - 2015)**. 1. ed. São Paulo: Baraúna, 2017.
- VERGILI, R. **Relações Públicas, mercado e redes sociais [recursos eletrônicos]**. 1^a. ed. São Paulo: Summus, 2014.
- WEY, H. **O processo de relações públicas**. 2^a. ed. São Paulo: Summus, 1986.

ANEXOS

ANEXO 1- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PMMA PARA COMUNICAÇÃO







ANEXO 4: MODELO DE DIVULGAÇÃO DE OCORRÊNCIAS

**ESTADO DO MARANHÃO
POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO
BATALHÃO DE POLÍCIA AMBIENTAL
OPERAÇÃO APOENA BPA/IBAMA - PREVFOGO**

CMT DO BATALHÃO: CEL LISBOA

GUARNIÇÃO:

MAJ ZADOCK (Cmt da missão)
CAP MORGADO
ST M. SILVA
3º SGT PM MOREIRA
3ºSGT WASCHINGTON
3ºSGT AGNEI
CB MAURICIO
SD GUILHERME
SD MICAEL

DATA: 11/06 a 30/06/2019

LOCAL: Terra Indígena Araribóia nos limites das cidades: Amarante, Grajaú e Arame

PROVIDÊNCIAS:

Fiscalização a prevenção de incêndios florestais em áreas cobertas com vegetação de mata nativa e reserva legal além de APAs

HISTÓRICO:

No período de 11/06 à 30/06 o BPA juntamente com o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA, realizaram a Operação APOENA, com o intuito de fiscalizar e prevenir incêndios florestais em áreas cobertas com vegetação nativa, reserva legal, áreas de preservação permanente e outras localizadas em propriedades privadas.

Durante a Operação na Terra Indígena Araribóia, que possui 413.288 hectares de área, foram lavrados 51 (cinquenta e uma) Notificações em propriedades rurais, 51 (cinquenta e um) Laudos, sendo que ainda serão lavrados 02 (dois) Autos de Infração após a identificação dos proprietários das áreas desmatadas. Bem como foram realizadas 03 (três) palestras em assentamentos rurais e a identificação de 02 (duas) áreas de desmatamento. Tudo em conformidade com a lei de crimes ambientais vigente.

BPA: Guardião do Meio Ambiente

APÊNDICES

APÊNDICE A- ENTREVISTA OFICIAIS PM5

ENTREVISTA OFICIAIS 5ª SEÇÃO DO ESTADO MAIOR GERAL

Essas perguntas fazem parte da pesquisa monográfica realizada pela cadete PM Ana Silva (4º ano do CFO), como parte dos instrumentos desenvolvidos para coletar informações quanto ao tema pesquisado: *A importância da implantação de uma Política de Comunicação para Polícia Militar do Maranhão.*

Objetivo: conhecer através da percepção dos oficiais que gerem ou geriram a 5ª Seção do Estado Maior Geral quanto ao posicionamento da comunicação dentro da PMMA ao longo das gestões que tem se sucedido entre 2016 e 2019.

Todas as informações obtidas nessa entrevista serão utilizadas APENAS como fonte de dados para análise situacional do estudo.

1) Quando assumiu a função de chefe da 5ª Seção, qual era seu posto?

2) O senhor saberia dizer qual o critério que o levou a ser escolhido para assumir a seção?

3) Por quanto tempo atua ou atuou na Seção? Quais são/eram suas atribuições?

4) Além do curso de formação de oficiais, o senhor tem outros cursos (graduação, especialização, mestrado)?

5) Qual o objetivo do trabalho desenvolvido pela 5ª Seção?

6) Há estabelecido missão, visão, valores para a seção?

7) Poderia citar quais são as áreas de atuação da seção de comunicação da PMMA (imprensa, eventos, relações públicas, publicidade, porta-voz etc.)?

8) Na sua percepção, qual tem sido os grupos de interesse prioritário atendidos pela comunicação institucional (interno, externo)?

9) Conhece os principais canais da PM5? Poderia citá-los.

10) O senhor saberia dizer quantos policiais trabalham na seção? Indicar se tem alguma formação específica ou habilidades que agreguem valor ao trabalho do profissional (graduação, especializações, habilidades linguísticas)?

11) Durante o período da sua chefia foi possível ofertar algum curso de capacitação? Poderia perguntar se ele ofereceu cursos de capacitação para as praças? Em caso afirmativo quais?

12) Teve a oportunidade de participar de um planejamento anual da seção? Foi possível seguir planejamento elaborado por você ou o deixado pelo gestor que o antecedeu?

13) Ao longo dos comandos que tem se sucedido, como o senhor tem percebido a importância dada a comunicação? Qual a posição que a posição tem para PMMA (é estratégica, serve como assessoramento direto do comando)?

14) Quais as principais dificuldades encontradas na sua passagem na 5ª Seção?

15) Na sua opinião quais são os principais gargalos para a ampliação das ações de comunicação na instituição?

QUESTIONÁRIO

Esse questionário faz parte da pesquisa monográfica realizada pela cadete PM Ana Silva (4º ano do CFO), como parte dos instrumentos desenvolvidos para coletar informações quanto ao tema pesquisado: *A importância da implantação de uma Política de Comunicação para Polícia Militar do Maranhão.*

Objetivo: conhecer através da percepção dos membros da equipe da 5ª Seção do Estado Maior Geral a rotina de trabalho do local, as atividades desenvolvidas e a percepção dos policiais quanto as ações.

Todas as informações obtidas com esse questionário serão utilizadas APENAS como fonte de dados para análise situacional, não sendo, portanto, necessária a identificação do respondente.

IDENTIFICAÇÃO:

1) Qual cargo/função que ocupa?

2) Como foi lotado na seção?

3) Há quanto tempo está trabalhando no setor?

FORMAÇÃO/CAPACITAÇÃO

4) Recebeu algum treinamento quando chegou a seção?

4.1) Acredita seria importante um treinamento ao chegar?

5) Você possui alguma formação acadêmica? _____

Em caso afirmativo, qual?

6) Participou de algum curso técnico ou de aperfeiçoamento na área de comunicação proporcionado pela instituição?

Em caso afirmativo, qual foi o curso, em que ano e o local?

EFETIVO/ATIVIDADES

7) Você sabe qual o objetivo do trabalho desenvolvido pela seção?

Em caso afirmativo, diga na sua opinião qual é esse objetivo:

8) Você tem conhecimento de alguma diretriz, norma ou regulamento em que estejam descritas as funções e/ou atividades a serem desenvolvidas pela 5ª Seção?

Em caso afirmativo, qual?

9) Quantas pessoas atualmente trabalham na seção? _____

Você considera esse efetivo suficiente para o desenvolvimento das atividades?

10) Cite todas as atividades que são responsabilidade da seção, que tenha conhecimento.

11) Destas atividade quais você desenvolve?

12) Quais as principais dificuldades que sente no desenvolvimento das suas atividades cotidianas?

13) Quais são os principais produtos, ferramentas, veículos, plataformas utilizadas pela PM5 para estabelecer comunicação, contato com os públicos da PMMA?

14) Para você, quais são os públicos da PMMA? Algum deles você destacaria como mais importante?

15) Existe um planejamento anual das atividades da seção?
