

**HELOISA PAULA FARIA ALVES SANFELICE**

**FERRAMENTAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE  
CRISES DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL**

Guia de Crises com a Opinião Pública  
Orientações para os Setores de Comunicação Social

**CURITIBA**

**2006**

**HELOISA PAULA FARIA ALVES SANFELICE**

**FERRAMENTAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE  
CRISES DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL**

Guia de Crises com a Opinião Pública  
Orientações para os Setores de Comunicação Social

Trabalho de Conclusão do Curso de  
Relações Públicas apresentado ao  
Departamento de Comunicação Social  
do Setor de Ciências Humanas, Letras  
e Artes da Universidade Federal do  
Paraná.

Prof. Dr. Jair Antônio de Oliveira.

**CURITIBA**

**2006**

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família e amigos pela compreensão.

Aos colaboradores da Superintendência Regional do Departamento de Polícia Federal no Paraná.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2 A POLÍCIA FEDERAL</b> .....	7
2.1 HISTÓRICO DO DEPARTAMENTO DE POLÍCIA FEDERAL.....	7
2.2 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NO DPF.....	11
<b>3 O CONCEITO DE CRISE</b> .....	17
<b>4 O GUIA DE CRISES COM A OPINIÃO PÚBLICA</b> .....	20
4.1 AS PARTES DO GUIA DE ORIENTAÇÕES.....	23
4.1 A) PÚBLICOS.....	23
4.1 B) CONCEITOS DE CRISE E SUGESTÕES DE CLASSIFICAÇÃO.....	24
4.1 C) APOIOS: MATERIAIS QUE PODEM COLABORAR.....	25
4.1 D) LINGUAGEM UTILIZADA.....	25
4.1 E) DISTRIBUIÇÃO DO GUIA.....	25
<b>5 ANEXO: GUIA DE CRISES COM A OPINIÃO PÚBLICA –Orientações para os Setores de Comunicação Social</b> .....	27
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	28

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho irá desenvolver um Guia de Gerenciamento de Crises voltado aos setores de Comunicação Social das Superintendências Regionais do Departamento de Polícia Federal.

Durante seu desenvolvimento será descrito o funcionamento do Departamento de Polícia Federal; serão apresentados conceitos da palavra *crise* usados por comunicadores e policiais; e ainda será desenvolvido o projeto de um guia de orientações para os servidores da Polícia Federal que tenham que lidar com as crises com a Opinião Pública.

O objetivo do trabalho é unificar as formas de comunicação empregadas pelas Superintendências Regionais, fortalecendo e mantendo a imagem do Departamento de Polícia Federal em seu todo, com base na transparência e solidez.

Para profissionalizar o trabalho realizado nos setores de comunicação, seria o mais interessante buscar servidores que tivessem formação profissional na área ou correlatas, porém isto está bem distante da realidade do DPF. Ainda hoje, a maioria dos Setores de Comunicação Social das Superintendências Regionais não são gerenciados por profissionais ligados à área de comunicação e há dificuldades, por parte da Divisão de Comunicação Social, que é a gerência nacional de atividades de comunicação, em acompanhar as regionais em suas tarefas. Muitas vezes o trabalho dos setores de comunicação precisa ser coordenado junto com outros setores internos, setores de comunicação de outras cidades e da sede, ou mesmo de outros órgãos que atuam em parceria com o DPF.

As situações de crise são parte do trabalho policial. É para este fim que se estabelece a tarefa dos órgãos de polícia, basicamente. E do ponto de vista dos veículos de comunicação essas situações conflitantes rendem boas matérias, o que atrai a atenção da Opinião Pública. Porém não encontramos um planejamento nacional para lidar especificamente com estas questões. Há situações em que servidores não recebem a orientação suficiente e acabam transmitindo poucas informações à imprensa ou então aquela odiada frase “nada a declarar”.

A partir de um estágio desenvolvido pela autora do trabalho, foi possível acompanhar o dia-a-dia do Setor de Comunicação Social da Superintendência

Regional do Departamento de Polícia Federal no Paraná durante aproximadamente um ano (junho de 2005 a junho de 2006). Foi possível estabelecer contatos com a Divisão de Comunicação Social e adquirir informações sobre a atuação desta chefia nas Superintendências Regionais. Também durante o estágio, a autora pode conhecer a atuação dos peritos em gerenciamento de crises da Polícia Federal.

Enfim, o estágio possibilitou a autora perceber que havia espaço para a elaboração de uma mídia interna para unificar as atuações dos setores de comunicação. Surge, então, a idéia de elaborar o projeto de um pequeno “manual”, ou um guia de orientações, que busca colaborar com a utilização de uma linha de pensamento única dentro do Departamento de Polícia Federal, indicando possíveis ações que deverão ser aplicadas ou evitadas nas situações críticas.

O livrete apresentará também conceitos básicos resumidos de termos de conhecimento dos profissionais de comunicação social para fácil entendimento daqueles que virem a necessitar do material. Afinal, na maioria das vezes em que surge uma emergência, há necessidade de orientações diretas - e rápidas!

Este guia é apenas uma parte do que pode ser feito para melhorar a situação dos setores de comunicação deste órgão, baseado na própria realidade desta instituição, que não tem condições de capacitar amplamente seu público interno. Será um pequeno ponto de luz.

A questão é, que como natureza de órgão público, o Departamento de Polícia Federal tem o dever de prestar contas à sociedade com a maior transparência possível. É uma mudança social à qual o Departamento de Polícia Federal não pode se isentar sem sofrer danos em sua imagem institucional. E esta mudança social que ocorreu e evolui no Brasil parece não ter sido notada pelo contingente do DPF, pois não é uma atitude de “responsabilidade social”, de “favor” à imprensa; e sim uma resposta à sociedade conforme ela mesma cobra dos órgãos públicos.

## **2 A POLÍCIA FEDERAL**

### **2.1 Histórico do Departamento de Polícia Federal**

Em março de 1944, na antiga Capital da República, Rio de Janeiro, a Polícia do Distrito Federal foi transformada em Departamento Federal de Segurança Pública. Apesar de no seu nome trazer a expressão Federal, o DFSP, como ficou conhecido, somente atuava na área do Distrito Federal, no que dizia respeito à segurança pública, agindo em nível nacional apenas na parte de polícia marítima, aérea e de fronteiras.

Já na metade do ano de 1946, as atribuições do DFSP foram estendidas para todo o território nacional em alguns casos, como o comércio clandestino de entorpecentes e crimes contra a fé pública, quando de interesse da Fazenda Nacional. Todavia, com a nova Constituição Federal, promulgada a 18 de setembro daquele ano, os Estados passaram a ter poderes para atenderem suas necessidades de governo e administração, sendo considerada uma espécie de limitação dessa autonomia à existência de um órgão de segurança com atuação nacional.

Com a mudança da Capital Federal, em 1960, o DFSP transferiu-se para Brasília, ficando com o então Estado da Guanabara os seus serviços de segurança pública, bem como grande parte de seu efetivo. Devido à carência de pessoal, o DFSP teve que ser reestruturado, buscando-se como modelo as polícias da Inglaterra, Estados Unidos e Canadá, passando a ter, efetivamente, atribuições em todo o território brasileiro a partir de 16/11/64, dia da edição da Lei nº 4.483 e até hoje comemorada como sua data maior. Ainda em 1967, o DFSP trocou de nome, surgindo o Departamento de Polícia Federal - DPF, através do artigo 210 do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/67.

Com área de atuação que abrange todo território nacional, o Departamento de Polícia Federal dispõe de uma estrutura moderna e funcional que permite planejamento, coordenação e controle centralizados e execução descentralizada.

Sua estrutura atual permite um excelente desempenho, além de favorecer a integração com os diversos órgãos da administração federal.

A Direção-Geral conta com órgãos técnicos e de apoio, em Brasília, incumbidos das tarefas de planejamento, coordenação e controle. Para as

atividades de execução, o DPF dispõe de 27 Superintendências Regionais, 76 Delegacias de Polícia Federal, 12 postos avançados, 02 bases fluviais e 02 bases terrestres. Este trabalho não descreverá as atividades de cada setor que atua na Sede no DPF, em Brasília, apenas frisarei a ordem de hierarquia, conforme segue:

- a) Direção Geral – DG;
  - a.1) Conselho Superior de Polícia;
  - a.2) Conselho de Ética e Disciplina;
  - a.3) Gabinete da Direção Geral – inclui a **Divisão de Comunicação Social** e o Setor de Acompanhamento de Processos;
- b) Diretoria Executiva - DREX;
  - b.1) Coordenação de Operações Especiais de Fronteira;
  - b.2) Coordenação do Comando de Operações Táticas;
  - b.3) Coordenação de Aviação Operacional;
  - b.4) Coordenação Geral de Defesa Institucional;
  - b.5) Coordenação Geral de Polícia Fazendária;
  - b.6) Coordenação geral de polícia Criminal Internacional – INTERPOL;
  - b.7) Coordenação Geral de Polícia de Imigração;
  - b.8) Coordenação geral de Controle de Segurança Privada;
- c) Corregedoria Geral da Polícia Federal – COGER;
- d) Diretoria de Combate ao Crime Organizado – DRCOR;
- e) Diretoria de Inteligência Policial – DIP;
- f) Diretoria Técnico-Científica – DITEC;
- g) Diretoria de Administração e Logística Policial – DLOG;
- h) Diretoria de Gestão de Pessoal – DGP;
- i) Superintendências Regionais – 27 ao todo.

Com relação às Superintendências Regionais, as atividades de cada setor, núcleo e delegacia serão descritas a fim de ilustrar o dia a dia da Polícia Federal. São compostas pelos seguintes núcleos, setores e delegacias (nesta ordem de hierarquia)<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Observar gráficos do anexo nº 2

- A. Superintendente Regional – Gabinete SR: responsável pela administração geral das atividades políticas e operacionais. Subdivide-se em gabinete e setor de Comunicação Social;
- B. Delegacia Regional Executiva – DREX: responsável pelas atividades operacionais do trabalho policial e pela logística necessária a estas atividades;
- C. Corregedoria regional - COR: distribui os inquéritos de acordo com a especialidade de cada delegacia e gerencia a logística policial;
- D. Delegacia Regional de Combate ao Crime Organizado – DRCOR: realiza trabalhos externos e de alta tecnologia que buscam rastrear e comprovar atividades ilícitas de gangues, além de realizar operações a nível estadual e interestadual para prender os criminosos;
- E. Setor Regional de Administração - SRA: responsável pela administração regional do órgão;
- F. Setor Técnico Científico – SETEC: responsável pelas perícias em materiais suspeitos e apreendidos, possui laboratório de alta tecnologia;
- G. Setor de Recursos Humanos – SRH;
- H. Núcleo de Inteligência Policial – NIP: este setor é o de maior importância para a atividade policial. Realiza toda a investigação através de polícias especialistas em investigação, setor de escuta telefônica, busca por IPs na internet, acompanha suspeitos e organiza as operações policiais, com base nas informações obtidas durante as investigações;
- I. Núcleo Operacional – NO: responsável por organizar e realizar as operações policiais. Trabalha diretamente ligado à DREX;
- J. Núcleo de Tecnologias da Informação – NTI: responsável pelos trabalhos de informática, pela rede interna e de telefonia, além de participar também de buscas por IPs suspeitos por crimes na internet;
- K. Delegacia de Repressão a Entorpecentes – DRE: responsável por controle do tráfico de drogas e pelo Setor de Produtos Químicos, que regulamenta a utilização, venda e transporte de produtos químicos legais de uso controlado;
- L. Delegacia de Imigração, Aérea, Marítima e de Fronteiras – DELEMIG: responsável pelo controle de entrada e saída do país, produção e controle de passaportes, da carteira de identidade de cidadãos

estrangeiros, do comércio internacional e da situação de exilados, refugiados e expatriados;

M. Delegacia de Proteção do Patrimônio – DELEPAT: responsável por investigações e inquéritos acerca de prejuízos ao patrimônio público;

N. Delegacia Fazendária – DELEFAZ: responsável por investigações e inquéritos de crimes financeiros;

O. Delegacia Previdenciária – DELEPREV: responsável por investigações e inquéritos de crimes contra o sistema previdenciário;

P. Delegacia do Meio Ambiente e Patrimônio Histórico – DELEMAPH: responsável por investigações e inquéritos sobre violações ao meio ambiente e ao patrimônio histórico;

Q. Delegacia de Controle da Segurança Privada – DELESP: responsável por regulamentar e fiscalizar empresas e civis que trabalhem na segurança privada;

R. Forças – Tarefa: são núcleos criados em conjunto com outros órgãos policiais ou federais de regulamentação (polícias civil e militar, receita federal) para apurar investigações que demandam especial atenção. As equipes são formadas especialmente para cada investigação e são altamente sigilosas;

S. Interpol: Órgão Internacional de Polícia, no Brasil localizada junto às sedes da Polícia Federal.

Há ainda os postos de Núcleos Especializados de Polícia Marítima (NEPOM), instalados em portos fluviais marítimos para a fiscalização do transporte de mercadorias e pessoas.

O Setor de Comunicação Social nas Superintendências Regionais faz parte do gabinete do Superintendente, estando subordinado a ele diretamente.

## 2.2 A Comunicação Social no DPF

Na diretoria geral há a Divisão de Comunicação Social que é responsável pelas ações de comunicação do Departamento de Polícia Federal e que também coordena as ações gerais dos setores homólogos instalados nas regionais, ou seja, funciona como uma coordenação nacional da imagem da Polícia Federal.

A principal ação desenvolvida pela Divisão de Comunicação Social é o planejamento geral de comunicação para o ano e as ações determinadas por este planejamento. Envolve a orientação nacional da imagem do órgão através de orientações para as delegacias de todo o país, de ações políticas da Direção Geral, direcionamento do design gráfico do site e dos materiais impressos, banners, etc., organização e produção dos eventos de âmbito nacional e orientação dos setores de CS sobre as ações a serem seguidas para manter a unidade da mensagem e, assim, fortalecer a imagem desta instituição.

Também é esta coordenadoria que atualiza o site do DPF ( [www.dpf.gov.br](http://www.dpf.gov.br) ) e a Agência de Notícias com todos os releases de ações da PF por todo o país. Esta atividade se mantém a partir dos setores das regionais, que devem enviar à DCS todos os releases, fotos e materiais utilizados na divulgação das ações em suas SRs para que possam avaliar os trabalhos realizados e atualizar a Agência de Notícias – o site de notícias da PF é localizado no próprio endereço eletrônico do Departamento.

Sobre as orientações desta DCS às descentralizadas, são passadas através de mensagens circulares, com pouca frequência. Não foram encontrados neste estudo quaisquer orientações desta direção nos endereços eletrônicos internos ou externos da PF, nem materiais impressos que possam ter sido mandados às regionais. No Paraná não havia qualquer material impresso ou mídia que representasse a direção na qual trabalhar as atividades regionais de comunicação social. Em contato telefônico foram repassadas as orientações gerais que os dirigentes nacionais esperam dos núcleos descentralizados. Segue:

- Não divulgar oficialmente os nomes dos envolvidos em delitos, apenas suas iniciais - entenda-se por informação oficial a “Nota à imprensa” divulgada por email, fax, ou entregue pessoalmente;

- Gerenciar as entrevistas de qualquer tipo mantendo a hierarquia em que devem se pronunciar apenas o senhor Superintendente Regional ou o Assessor de Comunicação Social , ou, em falta do Superintendente deve falar o Diretor Regional Executivo no cargo de Superintendente em Exercício;
- Acompanhar as operações e produzir imagens para divulgação dos fatos;
- Preservar a intimidade dos presos e procurar não fazer imagens apelativas das ações;
- Preservar a identidade dos policiais;
- Mandar informações para a Agência de Notícias do DPF;

É nesta área que se pode encontrar maiores problemas de comunicação e do próprio setor: não são feitas correções quando se encontram problemas nos releases ou durante os eventos realizados nas Regionais.

A Divisão de CS vêm promovendo Encontros Anuais de Comunicadores Sociais há apenas dois anos e, durante estes eventos, realizados em Brasília, são passadas informações de relevância para o dia a dia dos responsáveis, como palestras a respeito de onde e como posicionar mastros, bandeiras, mesas de honra; dos códigos e instruções básicos a seguir, segundo o Governo Federal. Porém, essas informações poderiam ser melhor transmitidas através de materiais escritos, para consulta quando forem necessários.

Para atingir o objetivo de melhorar o entrosamento das mensagens transmitidas em todo o país, seriam mais interessantes discussões com a participação efetiva dos servidores, para que pudessem expor suas dificuldades, casos ocorridos em suas regionais para discussão com o grupo, por exemplo. Também seriam mais interessantes palestras sobre a elaboração de informativos oficiais, como releases e comunicados internos, a fim de evitar conflitos ou mal entendidos com os leitores dos materiais distribuídos pelos Setores de Comunicação Social. Ou então dicas de como melhor gerenciar as entrevistas agendadas, principalmente as entrevistas coletivas.

A falta de pessoal e recursos físicos é evidente em todo o país e a DCS conhece a realidade, portanto deveria orientar seus representantes para o melhor aproveitamento dos poucos recursos disponíveis.

Observa-se claramente que há uma falha na DCS: o fato que o acompanhamento das ações de suas subordinadas regionais se dá à distância e sem meios de avaliação contínua. Partindo do princípio que a grande maioria dos chefes dos setores não têm formação na área de comunicação social e nem correlatos, muitas vezes esses servidores atuam instintivamente ou seguindo ordens de delegados – e através de suas orientações na área de direito. Ou seja, não há unidade nas ações dos setores de CS descentralizados e nem incentivo para o aperfeiçoamento dos responsáveis.

Como a Comunicação Social é um setor considerado de confiança do Superintendente Regional, é a ele que cabe nomear a chefia da CS, sem passar por um critério de *know-how*, e à Coordenação de Brasília não cabe interferir. Além disso, são muito poucos os servidores com formação profissional em áreas correlatas a comunicação em todo o Brasil – mesmo lotados em outros setores.

Os servidores lotados nos setores de Comunicação Social não recebem qualquer treinamento e, como citado anteriormente, a maioria não possui qualificação profissional na área. Ou seja, estes servidores desenvolvem os trabalhos de comunicação de forma autodidata. Nota-se que há dificuldades, inclusive, em identificar os públicos do órgão, os objetivos do trabalho de um Setor de Comunicação. O contato com colegas de outras SRs é uma forma de aperfeiçoamento encontrada por estes servidores, pois a troca de experiências possibilita a aprendizagem.

Há muitas contradições em se acompanhar a rotina do setor nas atividades realizadas e isso ocorre pela necessidade de competência técnica que não é suprida.

A autora deste trabalho de pesquisa acompanhou por um ano o trabalho na Superintendência Regional no Paraná e pôde vivenciar várias situações e diálogos com diretores e outros servidores da Comunicação Social. Ficou comprovado através de contato com os funcionários da sede do DPF que há pouquíssimos graduados em cursos correlatos em Comunicação Social em exercício na Polícia Federal, e os presentes estão lotados em Brasília.

Enfim, os setores de CS acabam apenas divulgando as operações com vistas a fortalecer o nome de seus dirigentes, na forma de uma política regional. Esta é uma atividade comum nas Superintendências Regionais, pois cada Superintendente permanece no cargo por, no máximo, 3 anos em cada

estado e ao Setor de Comunicação Social cabe a tarefa de apresentá-los à sociedade como o responsável pela Polícia Federal em sua região.

Cada estado tem sua forma de comunicar e, algumas vezes, não são suficientes – abrindo espaço para que os veículos de comunicação vão em busca de fontes informais para obter informações sobre atividades do DPF.

Com relação ao **gerenciamento de crises de imagem**, que podem surgir diante de informações mal formuladas e do gerenciamento não unificado das fontes de dados, as orientações da Divisão de Comunicação Social são de que a regional se reporte diretamente à Sede do DPF, pois um problema local com a imprensa terá repercussões para a imagem da instituição federal. A coordenação nacional fará reuniões para definir a estratégia de ação e então orientar o setor que solicitou o auxílio. Todo tipo de ação em momentos de crise deve ser estipulado diretamente pela chefia da Coordenação de Comunicação Social, em Brasília.

Os prós desse *modus operandi* são: 1) a DCS tem o controle das ações que serão tomadas e 2) que a equipe lotada na DCS tem experiência e conhecimento para direcionar. Os contras são: 1) à distância muitas vezes os pequenos conflitos não são sequer comunicados à Coordenação e, assim, as situações conflitantes acabam se agravando silenciosamente para explodir quando houver um episódio mais relevante; 2) a equipe de Brasília não conhece as características particulares da região. Nos casos que exigem dedicação maior para não comprometer a imagem da Polícia Federal os chefes da DCS vão ao local até que a situação volte à normalidade, porém isto acontece com pouca frequência.

Muitas críticas são feitas por delegados de que o DPF tem o dever de finalizar seus inquéritos e cumprir os mandados expedidos pela Justiça, fazendo cumprir a missão organizacional. Alegam que informar ou comunicar não é função do Departamento e que “*a imprensa deve nos agradecer*” pelas informações cedidas, conforme alegam. Afinal eles consideram este trabalho um “favor” feito à mídia e, ainda, alegam que nem deveria existir um setor direcionado a comunicação. E não estão errados de todo, afinal, sem o cumprimento das funções policiais nem haveria *o que* informar.

Há também aqueles que se mostram muito integrados às funções da Comunicação Social e colaboram, informam com antecedência as operações

para colaborar com o trabalho de assessoria de imprensa, mas na maioria dos casos este não é o retrato da realidade.

Mas o que ocorre é que não houve a percepção da mudança social, a necessidade de atualizar e modernizar o relacionamento com seus públicos de interesse. Não houve no DPF o acompanhamento das necessidades da própria sociedade que hoje cobra transparência de ações e informações. Não houve a percepção de que ao Setor de Comunicação Social cabe muito mais do que simplesmente comunicar à mídia, mas sim de manter um relacionamento longínquo e igualitário para grandes e pequenas redes de comunicação. Informar também as ações que para os policiais são apenas rotina, mas que, para a comunidade, representa uma novidade: a polícia prestando contas. Por exemplo: a destruição de armas de fogo ilegais apreendidas pela PF durante o ano todo de trabalho é uma matéria que pode sair apenas uma nota ou uma reportagem de destaque dependendo da forma como for trabalhada, mas as chefias mal enxergam a possibilidade de processar a informação e divulgá-la. Como se fosse uma tarefa desnecessária.

O relacionamento com a imprensa, com a comunidade e com outros setores da sociedade é que muitas vezes interferem na imagem da instituição como um todo. Quando as vias de relacionamento com algum dos públicos é ausente, apenas informativa (via de mão-única) ou frágil e ocasional há possibilidade de prejuízos para a imagem do DPF numa situação de crise. Porém, os servidores que estão inseridos neste contexto há muito tempo sequer conseguem notar esta disfunção.

Como quando há bloqueio do acesso da imprensa nos casos de ampla repercussão, mas que a maioria dos setores de CS não possuem habilidade para gerenciar. A falta de credibilidade do órgão gerada por atritos nos relacionamentos leva a situações mais graves para a imagem da Polícia Federal e que culminam em momentos como estes.

Muitos jornalistas em todo o país já conseguiram informações “extras” e passaram a lidar com a instituição sem a confiança necessária, prontos a explorar qualquer pequena falha e denunciar supostos “esquemas” internos. E esta é sua função: questionar, fazer o possível para levar ao público notícias legítimas e completas. Mesmo que precisem buscar informações extra-oficiais e fontes não identificadas.

Como o trabalho policial demanda sigilo absoluto para preservar suas próprias atividades, muitas vezes os assessores de CS precisam utilizar da tática de evitar qualquer comunicado oficial e deixar que a imprensa divulgue informações imprecisas. Nestes casos a CS nega informações propositadamente.

Ainda, há a falta de relacionamento com outros públicos, como a comunidade interna (servidores, sindicatos e associações), externa (população em geral), outras instituições públicas federais, estaduais e municipais e organizações da sociedade envolvidas com causas trabalhadas pelo órgão (como ONGs de causas do meio ambiente, de defesa dos direitos humanos, sindicatos de trabalhadores legais de extração vegetal, mineral e animal e de empresas de segurança, por exemplo).

A distância entre o DPF e os públicos acima citados apenas reforçam uma imagem de instituição “fechada” à sociedade e, sem um meio formal de comunicação, todo este público está vulnerável à informações recebidas das mídias de massa, sem passar por critérios pessoais de avaliação da credibilidade. Quando não há há histórico de conhecimento prévio do trabalho desenvolvido pelo DPF por estes públicos, seus critérios partirão das informações recebidas pelos meios de comunicação de massa.

O meio mais formal de comunicação com o público externo é, basicamente, o website (locado no endereço <http://www.dpf.gov.br> ). Este endereço pode ser facilmente localizado em pesquisa nos browses disponíveis em várias páginas da web ao digitar-se “polícia federal” simplesmente. Porém, é de conhecimento comum que o Brasil, em suas imensas diferenças sociais, apenas pequena parcela da população têm acesso a equipamentos de informática e aos equipamentos necessários para acessar a Internet. O que torna a ferramenta pouco acessível.

Não há utilização de outras ferramentas, seja um pequeno espaço no programa de rádio do governo “A Hora do Brasil”, sejam informativos regulares para as organizações ou qualquer outra iniciativa de aproximação do órgão com seus públicos. Destarte, diariamente chegam às delegacias de polícia federal cidadãos desinformados solicitando informações ou tentando fazer denúncias que não são da responsabilidade do DPF. E desses cidadãos é possível notar que muitos são de classes sociais baixas e que tem grande

dificuldade de obter mais informações sobre a quem recorrer para esclarecer situações de injustiça social.

### 3 CONCEITOS DE CRISE

1) Alteração que sobrevêm no curso de uma doença. 2) Acidente repentino que sobrevêm numa pessoa em estado aparente de boa saúde, ou agravamento brusco de um estado crônico. 3) manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio. 4) Manifestação violenta de um sentimento. 5) Estado de dúvidas e incertezas. 6) Fase difícil grave, na evolução das coisas, dos fatos e das idéias. 7) momento perigoso ou decisivo. 8) Lance embaraçoso, lance, conjuntura. 9) Tensão, conflito. 10) Deficiência, falta, penúria. 11) *Econ.* Ponto de transição entre uma época de prosperidade e outra de depressão, ou vice-versa. 12) *Teat.* Complicação e agravamento de intriga, que leva à ação dramática, a uma catástrofe ou a conseqüência grave e decisiva: crise dramática. **Crise Social:** *Sociol.* Situação grave em que os acontecimentos da vida social, rompendo os padrões tradicionais, perturbam a organização de alguns ou de todos os grupos organizados na sociedade. (Holanda, 1994, p. 612)

Para estudiosos da área social, crises evocam a necessidade de interagir de imediato com a finalidade de ameniza-la para que o coletivo volte ao equilíbrio. Como já demonstrado nesta definição simples retirada do dicionário, uma crise representa uma ruptura, com conseqüências para os envolvidos, o que, no caso de uma assessoria de imprensa significa suscitar pauta negativa na mídia.

Assim, o comunicador deve estar pronto para tentar salvar a imagem de sua organização, mesmo que venham a ocorrer mudanças no quadro social geral – e acompanhar estas mudanças. Com a comunicação sendo transmitida em tempo real, o assessor de imprensa deve responder em nome da organização e tomar as ações necessárias antes que o evento ganhe repercussão maior na mídia e desestabilize sua imagem.

Sabendo-se que em questões de minutos uma informação pode trafegar milhares de quilômetros através da internet, o assessor não deve esperar para ver se haverá repercussão, mas tomar a antemão e pronunciar-se, garantindo a divulgação de uma mensagem oficial, o que retém os boatos.

Castro Neves (2002, p. 31) define crise como um momento crítico, decisivo que normalmente sucede uma ruptura do status quo. Abre o capítulo descritivo com a seguinte descrição: “Crise: do grego *krisis* que significa

“decisão”, “julgamento” e é ligado ao verbo *krinein* que significa “julgar”, “decidir”, “separar”.

Ele cita que o conceito de crise foi primeiramente usado pela medicina como: “o momento que define a evolução de uma doença para a cura ou para a morte”. Deu para perceber como o assunto é grave? Um julgamento negativo da Opinião Pública sobre uma organização pode prejudicá-la profundamente.

Segundo ele, a palavra é usada nas áreas de ciências humanas e sociais representando os momentos em que os procedimentos cotidianos em seus campos saem do normal - como em casos de desequilíbrios funcionais, tensão, desorganização, conflitos – e que não se tem controle sobre os fatos decorrentes da crise.

Ainda de acordo com Neves, uma Crise Empresarial com a Opinião Pública (CEOP) é:

“uma situação que surge quando algo feito pela organização - ou deixado de fazer – ou de sua responsabilidade afeta, afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública.” (Neves, 2002, p. 15)

Uma CEOP é composta por quatro elementos:

- Algo feito pela organização - ou deixado de fazer – ou de sua responsabilidade: o fato gerador da crise.
- Interesses afetados - integridade física, saúde, emprego, segurança, direitos, princípios, patrimônios: o bem lesado ou prejudicado ou ameaçado.
- Públicos: clientes, servidores, usuários, fornecedores, sindicatos, associações, ONGs, poderes públicos, segmentos sociais, grupos de interesse, autoridades sociais ou políticas: o segmento da Opinião Pública lesado ou ofendido física ou moralmente.
- Repercussão negativa junto à OP – a divulgação do fato que representa um problema à organização: a sociedade em geral toma conhecimento do fato e neste momento a crise toma proporção que prejudica sua imagem.

Muitas crises internas às organizações ou conflitos entre elas e algum grupo específico (como um fornecedor ou uma associação) não trarão maiores

conseqüências à imagem desta instituição, por serem específicas e solucionáveis. Porém se alguma decisão tomada por uma das partes vier a afetar um terceiro grupo ou mais de um grupo social entre os públicos relacionados a ela, então a situação de conflito passa a chamar a atenção da sociedade e a Opinião Pública virá se posicionar a respeito. A crise com a Opinião Pública surge diante da repercussão negativa deste fato.

A palavra crise também pode ser definida como:

“um acontecimento extraordinário ou uma série de acontecimentos que afeta de forma diversa à integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e o bem estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral” (Orduña, 2004, p. 2)

Este autor defende a preservação da imagem corporativa das organizações e enfatiza que, em um momento crítico, esta é a principal preocupação de um comunicador.

Ainda, ele apresenta algumas situações possíveis e como classificar cada uma das situações em: casos críticos “verdes”, “amarelos” e “vermelhos”; numa analogia clara aos sinais de trânsito e com orientações gerais do que fazer ou não fazer em cada caso. Para tal classificação, Orduña considera as variáveis de risco, a possibilidade da crise se tornar pública e a possibilidade de previsão de como terminará a situação de crise.

No Departamento de Polícia Federal, o maior especialista em Gerenciamento de Crises é o Perito Criminal Federal Ângelo de Oliveira Salignac. Autor do livro *O Gerenciamento das Situações Policiais Críticas*, 2001, ele é especialista em negociações e situações críticas na área operacional e professor da Academia Nacional de Polícia, onde também ensina aos novos policiais como lidar com situações de caráter emergencial, visando a solução pacífica dos entraves da profissão policial.

Salignac desenvolveu um estudo sobre a criação de um grupo de gerenciamento de crises que pudesse ser implantado no DPF, voltado à área operacional - tática. Neste estudo ele utiliza como definição de crise a mesma definição da Academia do FBI: *um evento ou situação crucial, que exige uma resposta especial da polícia, a fim de assegurar uma solução aceitável.*

A citação deste conceito se faz importante neste momento por ser a forma como o público leitor deste trabalho vê o conceito de crise. Ele será

considerado a fim de adequar a linguagem daqueles que trabalham e lidam com a Comunicação Social à linguagem operacional e técnica dos policiais.

Para o Departamento de Polícia Federal, uma crise é um evento que exige uma resposta imediata da polícia para que seja obtida uma solução aceitável. A Polícia Federal age de forma a atenuar e solucionar as crises de alcance nacional, de grande repercussão ou de alta letalidade.

Neste trabalho, contudo, o conceito adotado para “crises com a *opinião pública*” será: um acontecimento relacionado à Polícia Federal (feito por ela ou por algum de seus públicos) que gere uma situação de conflito de interesses com um ou mais públicos e que ganhe repercussão na mídia.

Qualquer acontecimento que necessite das ações da Polícia Federal – seja uma operação preparada pelo DPF ou uma situação emergencial em que a PF tem o dever de manter a segurança de todos os envolvidos – deve ser considerado pelos servidores lotados em Setores de Comunicação Social como uma situação de possível crise com a Opinião Pública. Afinal, sendo uma instituição pública federal, suas ações serão cobradas por toda a população e a não-ação num momento crítico já será alvo de repercussão negativa junto à OP.

#### **4 O GUIA DE CRISES COM A OPINIÃO PÚBLICA – ORIENTAÇÕES PARA OS SETORES DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Um ponto comum sugerido por quase todas as bibliografias a respeito de gerenciamento de crises é que ter um “*manual de crises*” seria uma ótima forma de saber como lidar com as situações conflitantes quando surgissem - envolvendo as maiores possibilidades de crises que podem envolver a instituição, seguido de ordens do que fazer, de como reagir e como evitar desdobramentos da crise

Porém, situações se tornam crises por serem assim tão imprevisíveis. E é por esse motivo que geram temor entre nas assessorias de comunicação: de uma hora pra outra todo o trabalho em formar e manter a imagem de uma instituição pode ruir por falta de preparo com situações de crise.

Em contrapartida, apesar de não ser possível prever as crises que poderão vir a ocorrer, é possível imaginar aquelas a que a instituição está mais

vulnerável. Além disso, a utilização de um guia seria uma boa tática de unificar as linguagens dos setores regionais ao passar a eles, de forma clara, algumas breves orientações de como encarar a situação - ao menos previamente até que se possa tomar atitudes a nível nacional para realmente direcionar a repercussão dos acontecimentos. Afinal, os primeiros momentos de um mal entendido podem torná-lo um escândalo nacional ou internacional.

No Departamento de Polícia Federal a dificuldade em lidar com a imprensa e opinião pública é presente por diversos motivos: falta de preparo dos assessores de imprensa e dirigentes; da própria atividade-fim da organização, que lida diretamente com leis e seus transgressores (o que torna a linguagem comum dentro do DPF a linguagem jurídica e técnica pericial), a falta de confiança no relacionamento DPF – mídia, com o fator de risco do vazamento de informações sigilosas.

Este guia irá primar pela linguagem objetiva e enfatizará aos servidores do DPF a importância de não omitir os fatos, não se recusar a ceder informações, não privilegiar grupos da imprensa por favoritismos quaisquer ou política; enfim dará ênfase às dicas de ações que ajudarão o servidor nos primeiros contatos com os públicos num momento crítico.

Ainda, estimulará os servidores a procurar manter o relacionamento com grupos sociais próximos à comunidade, demonstrando como a sociedade civil pode colaborar com informações e parcerias no ambiente de trabalho dos policiais, o nosso público alvo, e nas instituições de segurança pública.

Este trabalho deve desenvolver o interesse dos servidores pelas técnicas de comunicação que irão auxiliá-lo em seu dia-a-dia, como técnicas de redação, fotografia, vídeo e organização de eventos e internet; como complementação das instruções dadas. Os termos técnicos da linguagem jornalística também serão esclarecidos neste material.

A base do guia será direcionada aos chefes dos setores de Comunicação Social do DPF sobre como proceder durante e depois de uma situação de crise, seja ela leve (com final previsível e que necessita de materiais disponíveis), moderada (com final previsível e necessita de materiais disponíveis a nível regional) ou intensa (necessita de muitos materiais, talvez a nível nacional ou internacional e tem final imprevisível).

As orientações não tentam reger todo o processo de solução do conflito, devem ser adequadas ao momento e situação a que se aplicam, sempre como

colaboração à direção do órgão policial. A Divisão de Comunicação Social, conforme rege a direção geral do órgão, deverá estar informada da situação de conflito desde o momento que se toma conhecimento dela e, para que haja melhor direcionamento das decisões que serão tomadas (às vezes em pouquíssimo tempo, de acordo com a gravidade da situação), o Superintendente Regional (SR) deve estar entrosado e de acordo com a política de comunicação adotada, para que no momento de agir não corram o risco de ouvir da chefia a clássica “não vamos nos pronunciar a respeito”.

O entrosamento entre o Setor de Comunicação Social e a Superintendência Regional deve ser constante, porém ocorre muitas vezes de ser o CS o último a tomar conhecimento de operações deflagradas e que inclusive já chegaram a público. Isto porque, a fim de preservar as informações sigilosas, o Setor de Comunicação Social nem chega a ser avisado das operações policiais, obtendo notícias muitas vezes através dos próprios jornalistas. O setor é visto como “externo” às atividades policiais, assim como o RH, o setor de distribuição de material, entre outros setores de caráter administrativo. É freqüente que este setor seja isolado de informações internas, interferindo em suas próprias funções básicas de trabalho.

Daí a importância em trabalhar diretamente ligados à chefia superior dentro de sua Regional e esta assim deve entendê-lo, dialogando diariamente para evitar ruídos na comunicação entre este setor e as delegacias.

A Opinião Pública se mantém atenciosa a situações conflitantes até que delas saiam soluções aceitáveis. Uma postura “fechada” de quem pretende manter sigilo absoluto não é exatamente uma resposta aceitável para uma crise, principalmente quando há muitas pessoas envolvidas, suas famílias, a comunidade, os colegas.

A imprensa vê numa crise ótimas oportunidades de destaque. Para a indústria da informação uma crise é uma oportunidade de conseguir matérias que saiam do “feijão-com-arroz” e permite a seus colaboradores, os jornalistas, a possibilidade de investigar a fundo em busca de informações exclusivas.

A Superintendência deve estar em sintonia sobre as respostas a dar antes mesmo que qualquer crise venha a ocorrer, para que a assessoria de imprensa não encontre barreiras na hora de liberar notas ou informações preliminares aos públicos. A consonância entre as chefias deve ser preparada pela comunicação social na convivência diária e friso que o interesse deve

partir do SCS. É este o setor que prima pela imagem da instituição e pode aproximar-se da direção geral com a delicadeza de construir e marcar a imagem da instituição na comunidade apoiando e promovendo os valores da Polícia Federal.

Apresentar-se a outras instituições públicas e privadas, participar de treinamentos e oferecer apoio logístico – que são válidos para ambos no sentido da troca de experiências profissionais; divulgar as atividades comuns e noticiar acontecimentos da PF que para a atividade policial parecem normais, mas podem interessar à mídia e à comunidade, como a incineração de drogas apreendidas e a destruição de armas e mercadorias ilegais por exemplo. São formas de valorizar o órgão e mostrar a transparência da polícia, tão questionada sobre corrupção e abusos cometidos pelos “homens da lei”.

A sociedade está farta das ilegalidades cometidas pelos que dela deviam punir e proteger. A corrupção presente em muitos órgãos de segurança pública põe em xeque todo o sistema de proteção do cidadão, mesmo que seja apenas parte dele envolvida no esquema de fraudes. É para defender os próprios órgãos e a imagem institucional que devemos mostrar à sociedade o trabalho que ela faz no dia-a-dia e que demonstram a idoneidade do trabalho realizado e que não vai para as manchetes, mas já são muito úteis para fortalecer a simpatia entre os líderes de opinião.

#### **4.1 As Partes do Guia de Orientações**

##### **A) Públicos – como identificá-los**

Para começar a gerir a comunicação institucional vai ser necessário, antes de tudo, desenhar o gráfico de todos os públicos a que a PF tem acesso. Eis aí um grande trabalho a fazer para começar a pensar em comunicação organizacional. Nenhum público deve ser deixado de lado. Este é um passo que irá colaborar no momento em que precisar direcionar as ações, e, mais ainda, quando não tiver tempo para entender as relações com cada um.

Como os servidores lotados em Setores de Comunicação Social em geral não são graduados na área, o papel de dar pequenos exemplos e ajudá-los a identificar o que são os públicos e como classificá-los será feito pelo capítulo “Públicos” do Guia.

Procurar lembrar de todos os que tem contato, direta ou indiretamente e separar os públicos por este critério. É bom também frisar qual o meio mais comum de manter contato com este grupo ou qual a forma que ele tem acesso à Superintendência. Se deixar algum grupo de lado, ele poderá lhe fazer falta nos momentos em que forem necessários como parceiros. Mesmo uma associação de bairro pode ajudar a fortalecer a imagem da organização se já estiver acostumada a manter o contato. Ter a credibilidade é tudo. Torna mais fácil a aceitação do público diante das notícias relatadas e a comunicação flui mais eficientemente.

Tudo é válido para manter este contato: desde cartões de Natal a boletins periódicos, passando por pequenas enquetes que irão estimular a participação ou podem levar a descoberta de uma interferência que ainda poderá ser trabalhada com calma para levar a um melhor relacionamento com determinado público.

#### B) Conceitos de Crise e Sugestões de Classificação de Crises

Depois de conhecer a sua própria organização e os públicos envolvidos, para lidar com uma crise o servidor precisa saber reconhecê-la.

Este capítulo do guia servirá para explicar os conceitos de crise mais utilizados na área social e na área policial como forma de embasamento para as ações sugeridas em capítulos posteriores. O servidor deverá perceber a situação de conflito desde o início e também deverá entender que ignorar a situação será ainda pior que enfrenta-la.

As classificações sugeridas são apenas para situar o leitor, ajudando-o a se posicionar quando ele estiver precisando se orientar – no momento que surgir a possibilidade da existência de uma crise, o momento que ele virá recorrer ao apoio deste guia. Serão as classificações já citadas no capítulo sobre conceitos de crises, com suas respectivas bibliografias, em resumo.

Para não cansar o leitor, este capítulo será permeado apenas por citações e um pequeno esclarecimento do conceito de crise para o Departamento de Polícia Federal.

O Guia trará também um pequeno exemplo de classificação de crises por gravidade, conforme sugerido por Orduña (2004, p.3). Esta classificação considera as variáveis de risco, a notoriedade da crise e a previsibilidade final para a situação.

O constante relacionamento com a Divisão de CS em Brasília será enfatizado no Guia, pois são a central das informações e poderão prestar orientações mais precisas a cada situação. O que não se quer permitir é que a equipe regional deixe que apenas a equipe de Brasília vá a sua Regional para “corrigir a situação”, com a desculpa de que “o pessoal da CS da Regional não sabia o que fazer”.

Desta forma, este trabalho vem apresentar um Guia de Crises com a Opinião Pública para os Setores de Comunicação Social do Departamento de Polícia Federal que poderá unificar a atuação dos servidores que precisarem um dia lidar com uma crise diante da sociedade, a fim de permitir que a instituição alcance sua missão, com a transparência necessária e primando por uma boa rede de relacionamentos com os grupos sociais aos quais está direta ou indiretamente ligado, e amenizar os efeitos ou danos de uma crise em sua imagem organizacional.

**5 ANEXO: GUIA DE CRISES COM A OPINIÃO PÚBLICA – Orientações para os Setores de Comunicação Social.**

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Administração de relações públicas no governo**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1980.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1995.

CRISE. In: Novo Dicionário da Língua Portuguesa, 1ª ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1975.

KUNSCH, Margarida, org. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEVY, Gabriela, org. **Manual de Relacionamento com a Imprensa**. 23 f. Brasília: Escola Superior do Ministério Público da União, 2003.

LIMEIRA, Larissa e SAKAMOTO, Giseli Maria. **A pragmática do release: um manual de redação de releases de acordo com o princípio de cooperação de H. P. Grice**. 2002. 79 f. Projeto de Conclusão de Curso de Jornalismo – Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2002.

MARTINELI, Dante P. e ALMEIDA, Ana Paula de. **Negociação e Solução de Conflitos**. São Paulo: Atlas, 1998.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a Opinião Pública**. São Paulo: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto. **Converter a Crise em Oportunidade: como as Relações Públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise**. Monografia do Curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Comunicação Organizacional. Universidade de São Paulo - Escola de Comunicações e Artes: São Paulo, 2003.

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. **A comunicação em momentos de crises**. [s.l.]: [s.n.], 2004. <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/orduna-octavio-comunicacao-em-momentos-de-crise.pdf>>

SALIGNAC, A e THOMÉ, R. L. **O Gerenciamento das Situações Policiais Críticas**. Curitiba: Gênese, 2001.

SALIGNAC, Angelo. **Gerenciamento de Crises no DPF** : Estudo e Porpostas. Superintendência Regional do Departamento de Polícia Federal no Paraná: Curitiba, 2005.

VIEIRA, Leocília Aparecida. **Projeto de Pesquisa e Monografia: O que é? Como se faz? Normas da ABNT**. Curitiba: Ed. do Autor, 2002.

