



**UNIFACS UNIVERSIDADE SALVADOR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
URBANO**

ANTONIA LÍLIAN SANTANA DE CERQUEIRA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA PÚBLICA
OSTENSIVA: ANÁLISE DE FUNDAMENTOS ESPECÍFICOS, APLICÁVEIS À
POLÍCIA MILITAR DA BAHIA**

Salvador
2013

ANTONIA LÍLIAN SANTANA DE CERQUEIRA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA PÚBLICA
OSTENSIVA: ANÁLISE DE FUNDAMENTOS ESPECÍFICOS, APLICÁVEIS À
POLÍCIA MILITAR DA BAHIA**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano da Universidade Salvador - UNIFACS, Laureate International Universities, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Professor Drº Carlos Alberto da Costa Gomes.

Salvador
2013

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador,
Laureate International Universities.

Cerqueira, Antônia Lílian Santana de

A comunicação organizacional na segurança pública ostensiva: análise de fundamentos específicos, aplicáveis à Polícia Militar da Bahia/ Antonia Lílian Santana de Cerqueira. – Salvador, BA: UNIFACS, 2013.

102 p. : il.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Alberto da Costa Gomes.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional e Urbano da UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

1. Segurança Pública. 2. Comunicação Organizacional. 3. Polícia Militar - Bahia. I. Gomes, Carlos Alberto da Costa, orient.
II. Título.

CDD: 363.2

ANTONIA LÍLIAN SANTANA DE CERQUEIRA

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA PÚBLICA OSTENSIVA:
ANÁLISE DE FUNDAMENTOS ESPECÍFICOS, APLICÁVEIS À POLÍCIA MILITAR DA
BAHIA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano, UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities, pela seguinte banca examinadora:

Carlos Alberto da Costa Gomes - Orientador _____
Doutor em Ciências Militares pela Escola de Comando e Estado Maior do Exército Brasileiro
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

Laumar Neves de Souza _____
Doutor em Ciências Sociais pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), Brasil.
UNIFACS Universidade Salvador, Laureate International Universities

João Apolinário da Silva _____
Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano (PPDRU) da UNIFACS Universidade
Salvador, Laureate International Universities
Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública – RENAESP/UFBA

Salvador, _____ de _____ de _____.

“Os corações também têm orelhas: e estais certos de que cada um ouve, não conforme tem os ouvidos, senão conforme tem o coração e a inclinação.”

Sermão do Quinto Domingo da Quaresma.

(Pe. Antonio Vieira)

“A comunicação – entendida em sua acepção mais vasta, como utilização dos *mass media*, como comunicação escrita, falada, cantada, recitada, visual, auditiva e figurativa – está, sem dúvida, na base de todas as nossas relações intersubjetivas e constitui o verdadeiro ponto de apoio de todas as nossas atividades pensantes”.

Gillo Dorfles

AGRADECIMENTOS

“Grandiosas são as pessoas que fazem de nós melhores do que imaginávamos ser.”

Lílian Cerqueira

Agradeço a Deus que pela infinita misericórdia me concedeu o dom da vida;

À minha amada Mãe, Dona Crispina, por ter dedicado toda sua vida, também à minha vida.

Sou feliz por tê-la como Mãe;

Ao meu amado e inesquecível Pai, Senhor Ermenegildo, “corda do meu coração”, o homem que verdadeiramente me amou da forma mais simples, mais intensa e mais sublime;

Aos amores da minha vida, meus filhos e amigos, minhas dádivas, Matheus e Felipe, por todo amor e admiração, mesmo nos momentos de ausência;

Aos meus amados irmãos Luciano, Davi, Marcos e, especialmente a Raimundo Cerqueira, por todo amor, respeito e valorização dispensados;

À minha amada amiga Fabiana Casé, que me mostrou o dever de viver a vida da forma mais plena e nunca, nunca abrir mão de nossas convicções. Obrigada pelo carinho, confiança e incentivo!

À grande e especial amiga Ivone Meira, a linda Preta, que sempre atribui a mim valores e me mostra o encanto que é viver;

A meu estimadíssimo Chefe e amigo, Cel. PM Gilson Santiago Messias, homem admirável e respeitável, pelo carinho, confiança e respeito dispensados;

Ao amigo e professor Dr. Carlos Alberto da Costa Gomes, pessoa que confiro grande respeito e admiração, pela simplicidade, humanidade e desprendimento em sempre ajudar. Obrigada por toda generosidade!

Ao amigo e professor Dr. João Apolinário da Silva, homem culto e genial, a quem nutro grande respeito, carinho e admiração. Obrigada por toda generosidade!

Ao professor Dr. Laumar Neves de Souza, pela oportunidade e orientações, indispensáveis à consecução deste trabalho;

Ao Ten Cel. PM Sebastião, Coordenador de Pós-graduação da APMBA, pelo apoio e confiança;

A amiga Ayda, pelo valoroso apoio, indispensável à consecução desse objetivo;

A Cristiana Oliveira, pessoa generosa, sempre pronta a ajudar;

A todos os professores e funcionários da UNIFACS, que contribuíram para essa formação.

Obrigada!

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é investigar a comunicação organizacional processada na Polícia Militar do Estado da Bahia e analisar a existência de fundamentos específicos, aplicáveis à natureza dos serviços prestados por ela à sociedade, a partir do estudo do composto de comunicação proposto por Kunsch. Para tanto, foi realizada uma pesquisa das concepções teóricas sobre violência, conceituando-a, apresentando seus tipos, a violência difundida pela mídia e sua relação com a segurança pública. Foi feita uma abordagem da amplitude da criminalidade, realizando um enfoque sobre prevenção e repressão. Realizou-se também uma abordagem da segurança à luz do Direito e uma apresentação de policiamento ostensivo, suas modalidades e tipos, além da apresentação da visão da segurança como garantidora das relações sociais. Para finalizar, foi apresentado o objeto da segurança pública ostensiva e algumas concepções teóricas sobre cultura e cultura organizacional; também sobre os recursos de metáforas elaborados por Morgan, apresentando conceitos de cultura, cultura organizacional para analisar se a cultura pode influenciar nos processos de comunicação da Polícia Militar. E por fim, foram apresentadas concepções teóricas sobre comunicação, comunicação empresarial e organizacional, tomando como base o composto de comunicação, a comunicação integrada, propostos por Kunsch. Tratou-se especificamente da comunicação organizacional na segurança pública ostensiva: a comunicação operacional, a comunicação interna e a comunicação externa, com foco na mídia e na opinião pública, além de tratar das representações simbólicas dos serviços de policiamento público, a fim de analisar se a PMBA (Polícia Militar da Bahia) obedece ao modelo apresentado. Enquanto processo metodológico empregou-se o método dedutivo. A partir da finalidade a que se destinou este trabalho, elegeu-se a pesquisa descritiva. Quanto ao momento de coleta dos dados, foi realizada a pesquisa transversal. E enquanto ao enfoque, optou-se pela pesquisa qualitativa. Para tanto, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental e com isso, a partir das teorias estudadas, ficou evidenciado que a Polícia Militar requer mudanças de postura no seu processo de comunicação, necessita, portanto, de uma comunicação integrada a partir de modelos teorizados nesta pesquisa e a natureza das atividades por ela desenvolvidas, ou seja, uma comunicação focada nas necessidades do público interno e otimização da prestação dos serviços dispensados à sociedade. Concluindo-se, assim, que a comunicação da PMBA necessita reorganizar seu modelo de comunicação e este deverá estar embasado em fundamentos específicos, aplicáveis a sua estrutura.

Palavras-chave: Comunicação. Fundamentos da Comunicação. Segurança Pública. Polícia Militar.

ABSTRACT

The objective of this research is to investigate organizational communication processed in the Military Police of the State of Bahia and analyze the existence of specific, applicable to the nature of the services it provides to society foundations, from the study of the communication mix proposed by Kunsch. To this end, a survey of the theoretical conceptions of violence, conceptualizing it, presenting their types, the pervasive violence in the media and its relationship to public safety was performed. Approach the magnitude of the crime was done by conducting a focus on prevention and repression. Also performed to approach security in light of the law and a presentation of patrolling, their forms and types, besides the presentation of the concept of security as guarantor of social relations. Finally, the ostensible object of public safety and some theoretical conceptions of culture and organizational culture was introduced and on the resources of metaphors drawn by Morgan, presenting concepts of culture , organizational culture to examine whether culture can influence the processes of communication Military Police. Finally, theoretical conceptions about communication, business and organizational communication were presented, based on the compound of communication, integrated communication, proposed by Kunsch. Treated specifically organizational communication in overt public safety: operational communication, internal communication and external communication, with a focus in the media and in public opinion, as well as dealing with symbolic representations of public policing services in order to analyze whether the PMBA (Military Police of Bahia) follows the model presented. While methodological process we used the deductive method .From the purpose it was intended this work, he was elected the descriptive research. As for when to collect the data, the cross-sectional survey was conducted. And while the focus, we opted for qualitative research. For this, we used the bibliographic and documentary research and thus, from the theories studied , it became evident that the Military Police requires changes in posture in the process of communication, therefore, requires an integrated communication from this theorized models research and the nature of the activities carried out by it, ie, communication focused on the needs of the workforce optimization and the services provided to the company. Concluding, therefore, that the communication needs of PMBA rearrange your communication style and this must be grounded in specific, applicable to its structure foundations.

Keywords: Communication. Fundamentals of communication. Public Safety. Military Police.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O composto de comunicação	55
Figura 2 - SSP-BA admite falha no serviço 190 e explica que sistema passa por migração ...	61
Figura 3 - Representação simbólica do serviço de Policiamento Comunitário.....	74
Figura 4 – Serviço de patrulhamento do policiamento comunitário da PMBA.	75
Figura 4 – Policiais militares numa base comunitária no Estado de São Paulo	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de Homicídios na População Total por UF e Região. Brasil. 2001/2011 .76

Tabela 2 - Completitude do campo "Circunstância do óbito" por Causas Externas – SIM77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPChq	Batalhão de Polícia de Choque
BPGd	Policamento de Guarda
CBM	Comando de Bombeiro Militar
COC	Companhia de Operações com Cães
COPPA	Companhia de Polícia de Proteção Ambiental
CPC	Comando de Policiamento da Capital
CPRMS	Comando de Policiamento da Região Metropolitana de Salvador
DARPA	Departamento de Defesa dos Estados Unidos.
DCS	Departamento de Comunicação Social
GRAER	Grupamento Aéreo
<u>IP</u>	Internet Protocol (Protocolo de Interconexão)
LJNG	Legislação, Jurisprudência e Normas Gerais
PM	Polícia Militar
PMBA	Polícia Militar da Bahia
Pmont	Policamento Montado
PMS	Prefeitura Municipal do Salvador
PO	Policamento Ostensivo a Ppé
Potran	Policamento de Trânsito
PRv	Policamento Rodoviário
RONDESP	Rondas Especiais
ROTAMO	Rondas Ostensivas Tático Móvel
RMS	Região Metropolitana do Salvador
TCP	Transmission Control Protocol (Protocolo de Controle de Transmissão)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1 VIOLÊNCIA, CRIMINALIDADE E SEGURANÇA PÚBLICA	20
1.1 BREVE PAINEL DA VIOLÊNCIA	20
1.1.1 A violência e suas tipologias.....	21
1.1.2 A violência policial: ação e reação / prevenção e repressão.....	23
1.1.3 As interrelações entre os problemas da violência, criminalidade e a mídia.....	25
1.2 SEGURANÇA E SEGURANÇA PÚBLICA.....	28
1.2.1 Segurança nas relações sociais	29
1.2.2 Segurança pública ostensiva e seus	32
2 AS METÁFORAS DE MORGAN, CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL	39
2.1 AS METÁFORAS DE MORGAN.....	39
2.2 A CULTURA	42
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL	43
2.3.1 Cultura organizacional e identidade corporativa.....	47
3 A COMUNICAÇÃO	49
3.1 TEORIAS DA COMUNICAÇÃO	50
3.1.1 A evolução das teorias da comunicação.....	50
3.2 O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO: COMUNICAÇÃO INTEGRADA	54
4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA PÚBLICA OSTENSIVA NA BAHIA	57
4.1 COMUNICAÇÃO OPERACIONAL NA PMBA.....	60
4.2 A COMUNICAÇÃO E O DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO NA PMBA	62
4.3 COMUNICAÇÃO EXTERNA: A MÍDIA E A OPINIÃO PÚBLICA NAS ORGANIZAÇÕES	71
4.3.1 Representação simbólica dos serviços de policiamento público.....	74
4.4 A GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	77
4.4.1 A tecnologia da informação	79
4.4.2 O uso da internet e da intranet.....	81
5 CONCLUSÃO.....	85

REFERÊNCIAS	91
ANEXO A - Composto de Comunicação, por Margarida Kunsch	97
ANEXO B – Legislação, jurisprudência e normas gerais (LJNG), de 12 de dezembro de 2006, art. 21, que cria o departamento de comunicação social da Polícia Militar do Estado da Bahia, p.89-95.....	98

INTRODUÇÃO

Este trabalho de pesquisa visa analisar o modelo de comunicação organizacional no Serviço de Segurança Pública Ostensiva, especificamente a comunicação organizacional processada na Polícia Militar do Estado da Bahia (PMBA). A intenção é, pois, verificar a existência de fundamentos específicos, aplicáveis à natureza dos serviços prestados por ela à sociedade. Uma comunicação que facilite a ligação entre a PM e seus públicos interno e externo e com a mídia, a partir da análise do composto de comunicação – comunicação integrada - proposto por Kunsch (2003).

A polícia é o setor da administração pública que tem como fim assegurar e proteger a ordem e é responsável pelo controle social. Porém, devido ao aumento da violência e da criminalidade, o que vem se moldando como um dos fundamentais problemas sociais, vê-se que esses fenômenos vêm contribuindo para refletir negativamente a imagem desse órgão, causando à sociedade uma sensação de insegurança e descrédito, como será apresentado no capítulo 4 – A Comunicação organizacional na Segurança Pública Ostensiva.

A forma como uma organização é vista e avaliada pelos seus públicos (interno e externo) está ligada ao que a organização representa e, independente do seu porte, é importante que os gestores reconheçam a importância de criar e manter uma imagem forte, ou seja, que deixem claro o posicionamento dos mesmos no que diz respeito à identidade e à imagem que se pretende passar e que os funcionários também estejam cientes e façam parte desse movimento. Um processo de comunicação integrada, conforme teorizada por Kunsch (2003) promove relacionamentos saudáveis; a consistência entre os departamentos, entre as diversas funções, promove a motivação, bem como a administração de conflitos que influenciam as ações desenvolvidas pela organização. O estabelecimento de uma comunicação efetiva, ou seja, uma comunicação que legitime os relacionamentos visando o crescimento/resgate da credibilidade da organização para os públicos interno e externo, poderá contribuir para fortalecer o relacionamento do policial com a instituição, o relacionamento com o público externo e com a mídia.

O que se espera a partir dessa investigação é contribuir para promover uma conscientização da necessidade de uma mudança no processo comunicativo da Polícia Militar do Estado da Bahia, de uma maior profissionalização da comunicação deste órgão, através da utilização das várias ferramentas de comunicação como: o *marketing*, a publicidade, a propaganda, as relações públicas, a assessoria de imprensa etc., uma comunicação realizada

de forma integrada e estratégica, pautada em fundamentos específicos, aplicáveis à natureza dos serviços prestados à sociedade.

Assim, o estudo prossegue procurando mostrar a comunicação como sendo uma das ferramentas mais importantes à disposição dos gestores, se trabalhada de forma integrada, segundo Kunsch (2003, p. 150):

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia direcionada a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto de comunicação organizacional.

Kunsch (2003) teoriza que a convergência de todas as áreas da comunicação organizacional, repousada numa política global, claramente determinada e pautada nos objetivos da organização, permitirá ações estratégicas e táticas mais pensadas e trabalhadas com vistas à eficácia. Contribuirá para amenizar os “gargalos”, os “fossos” na comunicação interna deste órgão da segurança pública ostensiva, podendo também contribuir para a melhoria da prestação dos serviços oferecidos à sociedade.

A sociedade funciona em rede e ela delega, a cada um de seus integrantes, uma responsabilidade e para isso é necessário uma maior integração, e essa pode acontecer, também, a partir da comunicação organizacional que esteja pautada em fundamentos específicos, aplicáveis à natureza da prestação dos serviços, à sua missão, e estes, por sua vez, deverão ser aplicáveis às especificidades das atividades por ela desenvolvidas e, sobretudo, que agreguem valor à prestação dos serviços onde a sociedade aparece como principal beneficiária.

Criada oficialmente em 1825, a Polícia Militar da Bahia, Órgão da Administração Direta, assim como em todo o Brasil, compõe-se de uma estrutura hierárquica e são distribuídos em duas classes: oficiais e praças.

Atualmente, as Policiais Militares subordinam-se administrativamente aos governadores e são denominadas forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro e integram o sistema de segurança pública e defesa social do Brasil. Em nível operacional, subordinam-se às Secretarias de Estado da Segurança.

A ela compete a execução do policiamento ostensivo, caracterizando-se por ações de fiscalização, onde o policial é de imediato identificado, a partir de suas representações

simbólicas (fardamento, viaturas, equipamentos, armamentos etc.), a partir de uma ação preventiva, visando a preservação da Ordem Pública.

A partir da década de 80 com o fim do Governo Militar, a Polícia Militar passou a investir em modelos de policiamento que visam a reaproximação com a sociedade como, por exemplo, o modelo de policiamento comunitário, cuja filosofia é uma parceria com a comunidade para a resolução do problema e; o Programa Educacional de Resistência às Drogas e Violência (PROERD), que tem por base o *Drug Abuse Resistance Education* (DARE).

Contudo, o que se percebe é que existiu, de certa forma, um choque cultural entre segurança pública e as transformações sociais, no momento em que a Segurança Pública Ostensiva baiana não vem, de maneira satisfatória, se modernizando adequadamente para acompanhar esse desenvolvimento, pois, continuou, em certa medida, com o modelo no qual foi desenhada, planejada para atender às demandas de uma dada sociedade e sobrevive até hoje, não conseguindo, muitas vezes, fora da dinâmica da matéria, atuar de forma coordenada.

O termo “metamorfose” foi utilizado por Gorz (2007) com o intuito de demonstrar que o trabalho vem passando por transformações, e estas modificam as relações do homem na sociedade contemporânea, especialmente a partir do neoliberalismo, que promoveu transformações valorativas, alterando seu significado, tornando-o complexo e marcadamente alienado, não obstante continuar a ser o componente central na história da humanidade como processo necessário para os mecanismos de sociabilidade que contribuem para a sua emancipação. O trabalho continua, portanto, sendo uma solução de autorrealização.

Para estas questões, buscou-se analisar a comunicação no bojo das transformações sociais, uma comunicação que, segundo Rego (2010), é o amplo mosaico da comunicação política e organizacional e está estruturada em linhas recorrentes como poder, planejamento, estratégia, táticas, recursos, comando, identidade e imagem, substância e forma do discurso, entre outros, que emergem como fios condutores que dão embasamento às ideias, fatos e casos. Como uma ferramenta que implica numa estratégia a ser praticada de forma competente, ao ponto em que, ao se estabelecer as estratégias organizacionais, deve-se incluir, na sua estrutura, um processo de comunicação que acrescente valor às estratégias organizacionais e essas, por sua vez, devem ser condizentes com a estrutura da organização, com as especificidades do seu trabalho, com sua realidade e com o cenário em que atua. Além do mais, é importante também utilizar uma comunicação que chegue a um nível de equilíbrio

em que todos os clientes internos participem, conheçam a realidade, para que possam se comprometer com os objetivos organizacionais propostos.

Estudos realizados por teóricos na área de comunicação organizacional, como Bahia (1995), Kunsch (2003) e Rego (2010), entre outros, têm mostrado sucessivamente que o investimento em melhoria das relações comunicativas, nas comunicações interpessoais, entre os setores das organizações, não somente agrega valor aos produtos e serviços, como também viabiliza o desenvolvimento das próprias atividades dos órgãos, permitindo que estes se adaptem mais facilmente às eventuais mudanças no contexto social. Nesse sentido, o aperfeiçoamento das práticas de comunicação nas organizações, de um modo geral, torna-se decisivo para a própria sobrevivência, mesmo não sendo regido pelas leis de mercado pode se beneficiar dessa forma, entendendo que a otimização das relações comunicativas pode resultar no aumento de qualidade dos serviços públicos, referindo-se ao atendimento aos cidadãos, quanto da melhoria da imagem das instituições perante a sociedade. Isso, em grande medida, ajudaria a combater a ideia de ineficiência, morosidade e descaso que se tem dos órgãos estatais, assim como dos próprios servidores.

Acredita-se que a inserção de uma prática de comunicação, uma comunicação pautada na natureza dos serviços prestados à sociedade, ocorrerá a partir de uma intensa metodologia, que requer, acima de tudo, uma mudança de comportamento, uma maior integração entre os componentes da organização policial militar, também uma revisão, análise das suas práticas culturais, a partir da quebra de alguns paradigmas, de mudança, e esta, por sua vez, segundo Schein (1985, p. 247), é entendida:

Como sendo um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Outro fator que merece atenção é a existência de alguns “gargalos” a serem transpostos na comunicação processada pela Polícia Militar, como, por exemplo, a falta de uma maior profissionalização, de uma estrutura específica, adequada ao modelo de comunicação analisado, como será discutido no 4º capítulo, no qual foi discutido,

especificamente, a comunicação a partir do Composto de Comunicação – Comunicação Integrada - proposto por Kunsch (2003).

A questão não é apenas colocar em prática programas e estratégias inovadoras, mas estruturar a comunicação de forma que amplie a relação de confiança com os públicos interno e externo, com a sociedade em geral, fortificando, assim, a confiança da população, e com a mídia, através da articulação de contatos para o estabelecimento de um clima de cordialidade.

Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a comunicação organizacional da Polícia Militar da Bahia, verificar se a comunicação organizacional empregada neste Órgão está pautada em fundamentos específicos, aplicáveis à natureza dos serviços prestados à sociedade, a partir da análise do Composto de Comunicação – Comunicação Integrada, teoria proposta por Kunsch (2003).

Isto posto, buscou-se estabelecer respostas à seguinte questão: o modelo de comunicação organizacional empregado na Polícia Militar do Estado da Bahia está organizado, pautado em fundamentos específicos, aplicáveis à natureza dos serviços prestados à sociedade?

Dentro deste contexto, verificou-se a pertinência da realização de um estudo de como se processa a comunicação da Polícia Militar da Bahia e qual o modelo de comunicação adotado pela instituição, comparando-o com o composto de comunicação: a comunicação integrada proposto por Kunsch (2003). A intenção é, portanto, investigar de que forma as práticas atuais adotadas por essa Instituição podem ser revisadas ou pensadas frente ao modelo proposto como base discursiva desse trabalho.

Essa pesquisa justifica-se por se tratar de um estudo relevante para a Segurança Pública Ostensiva e, conseqüentemente, para o desenvolvimento regional e urbano, pois abrange a territorialidade das políticas públicas em geral, em especial a da política de comunicação da Polícia Militar da Bahia. Por entender que a comunicação é uma das principais ferramentas das relações sociais e profissionais que integra as pessoas e as diversas atividades realizadas diuturnamente nas organizações. Ferramenta esta que, se trabalhada de forma sinérgica, contribuirá significativamente para o desempenho de forma alinhada e integrada com as ações profissionais desempenhadas por este órgão estadual.

Tomando como base esta pesquisa foi feita uma análise sobre as formas propostas pelos teóricos estudados sobre como armazenar, processar, agrupar, disseminar, empregar as informações que se conferem no interior do sistema organizacional, bem como atuar com os públicos externos e com o ambiente externo. Nesse contexto, percebeu-se a exigência de uma

nova forma de atuação na área de comunicação, com a adoção de novas metodologias, de novos modelos que passem a atender as novas condições impostas por esse panorama.

Admitiu-se, enquanto processo metodológico, o emprego do método dedutivo que, segundo Gil (2009, p. 10), “é o método que parte do geral e, a seguir, desce ao particular. Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica”.

A partir da finalidade a que se destina este trabalho, elegeu-se a pesquisa descritiva; isso porque, ainda segundo Gil (2009), “este tipo de pesquisa, juntamente com as exploratórias, é realizada por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática”. Neste tipo de pesquisa busca-se conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e outros aspectos do comportamento humano no nível individual ou coletivo.

Para o alcance do objetivo proposto, optou-se pela pesquisa bibliográfica que, segundo Gil (2009, p. 50), é aquela “[...] desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e; a pesquisa documental, que se vale de materiais que ainda não foram organizados, analisados e publicados, ou seja, vale-se de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico”.

Quanto ao momento de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa transversal e no que se refere ao enfoque, tratou-se de uma pesquisa qualitativa, ao passo em que se utilizou da análise interpretativa e contextual.

Assim, o estudo prossegue procurando apresentar a comunicação como sendo uma das ferramentas mais importantes à disposição dos gestores, neste caso, os da Segurança Pública Ostensiva que, se trabalhada de forma eficiente e eficaz, estruturada a partir de fundamentos específicos, aplicáveis à natureza do seu trabalho, poderá contribuir para fortalecer ainda mais a prestação dos serviços oferecidos à sociedade.

Sendo assim, o trabalho está organizado em 4 (quatro) capítulos, distribuídos da seguinte forma:

No 1º Capítulo - Violência, criminalidade e segurança pública - são oferecidas as concepções teóricas sobre violência, conceituando-a, apresentando seus tipos, a violência difundida pela mídia e sua relação com a segurança pública; como a PM trabalha para demonstrar, através da própria mídia, a relevância dos serviços por ela prestados. Em seguida, foi realizada uma abordagem da amplitude da criminalidade, realizando um enfoque sobre prevenção e repressão. Logo após, fez-se uma abordagem da segurança à luz do Direito, uma

apresentação das modalidades e tipos de policiamento, a fim de analisar a importância da comunicação no exercício do profissional de Segurança Pública Ostensiva.

No 2º Capítulo – Cultura Organizacional - são apresentadas as concepções teóricas sobre cultura e cultura organizacional; foram oferecidos, inicialmente, os recursos de metáforas elaborados por Morgan, demonstrando conceitos de cultura e de cultura organizacional, com a finalidade de analisar se a cultura pode influenciar nos processos de comunicação da Polícia Militar.

No 3º Capítulo – Comunicação Organizacional – são expostas as concepções teóricas sobre comunicação organizacional e apresentado também o composto de comunicação integrada, proposto por Kunsch, com o objetivo de instrumentalizar a análise da Comunicação Social da Polícia Militar da Bahia.

No 4º Capítulo – A Comunicação da Segurança Pública Ostensiva - foi realizada uma abordagem sobre a comunicação organizacional na segurança pública ostensiva: a comunicação operacional, a comunicação interna e a comunicação externa, com foco na mídia e na opinião pública, além de tratar das representações simbólicas dos serviços de policiamento público.

Para tanto, foi realizada uma análise do modelo de comunicação processado na PMBA, como se dá o seu relacionamento com os públicos interno e externo, além da relação com a mídia. Enfim, se esta comunicação está estruturada a partir de fundamentos específicos, aplicáveis à natureza dos serviços prestados à sociedade, a partir da análise da Legislação, Jurisprudência e Normas Gerais de 12 de dezembro de 2006, no seu art. 21, e se sua operacionalização está em consonância com modelo de comunicação apresentado por Kunsch (2003).

1 VIOLÊNCIA, CRIMINALIDADE E SEGURANÇA PÚBLICA

A violência, enquanto fato social (Durkheim, 1999), se manifesta dentro de certo nível de normalidade dentro da sociedade, contudo o que não se deve é deixar de tomar medidas coercitivas ou preventivas contra a violência mesmo que considerada dentro de limites normais e também para conter qualquer espécie de aumento dessa violência. Para compreender as suas manifestações, serão descritas nesse capítulo algumas de suas tipologias, como se manifesta a violência policial: ação e reação / prevenção e repressão, as formas como a violência e a criminalidade são percebidas pela mídia. Busca-se ainda mostrar como a segurança pública ostensiva é tratada pelos agentes do Estado e da sociedade, buscando-se compreender a segurança nas relações sociais, Segurança Pública Ostensiva e seus objetos.

1.1 BREVE PAINEL DA VIOLÊNCIA

A sociedade se transforma em todo o tempo, e diante dessas transformações são produzidos alguns efeitos dentro dela, dentre eles o crescimento da violência e da criminalidade. Contudo, o fenômeno da violência é de extrema complexidade para ser interpretado de maneira superficial, sem se considerar que nele submergem-se questões sociais, culturais, econômicas, educacionais e políticas que se dão em um determinado aspecto na sociedade e suas diversas formas de manifestação não se dão da mesma forma, além do que, muitas delas não são visíveis.

Diante desse quadro, são apresentadas algumas abordagens e análises que apontam soluções para se resolver tal problema, porém o que se vê é o aumento da sensação de insegurança que permeia as relações sociais nos seus diversos tipos de associações. A violência está presente nas famílias (as chamadas violências familiares), nas escolas, nas ruas (onde se manifesta de forma mais aguda) e se prolifera nos bairros das pequenas e grandes cidades.

Nesse contexto, o Estado, através de seu Sistema de Segurança Pública, e, em particular, a Polícia Militar (responsável pelo policiamento público ostensivo), que necessita, a cada dia, potencializar ainda mais suas estratégias de comunicação, para atuar de forma mais coordenada, reorganizando seus processos, como uma das formas de facilitar o enfrentamento de tal fenômeno. Notadamente, pode-se inferir que existem questões complexas relacionadas com a violência e isto vem exigindo novos formatos de atuação dos

agentes públicos, em que a parceria de diversos setores e atores governamentais, não governamentais e das organizações comunitárias assume papel importante através da integração e da interlocução, que podem reunir as instituições de segurança pública e a sociedade na busca da adoção de ações capazes de atuar na prevenção da violência.

O dinamismo característico do cenário atual é um convite à reflexão sobre a competência que as organizações têm para armazenar, processar, congregar e disseminar as informações que se encontram no interior do sistema organizacional, bem como as que são recebidas e enviadas para o ambiente externo. Nesse contexto, a exigência de uma nova forma de atuação das organizações requer, devido às intensas modificações ocorridas na conjuntura social, a adoção de metodologias mais modernas, de novos modelos que passem a atender às condições impostas por esse cenário, inclusive no que se refere à comunicação processada dentro das organizações.

Segundo Espinheira (2001), a violência é uma forma social de ser, um modo de representação de vontades, de interesses de indivíduos e grupos sociais, uma resposta social que se manifesta numa pluralidade de ações e de direções.

Por isso, para dar conta de nosso objeto de pesquisa, será feita uma abordagem apresentada por Minayo (1994), que as classifica em: violência estrutural, violência de resistência e violência da delinquência.

1.1.1 A violência e suas tipologias

A violência estrutural é aquela entendida como a que oferece um marco à violência do comportamento e se aplica tanto às estruturas organizadas e institucionalizadas da família como aos sistemas econômicos, culturais e políticos que conduzem à opressão de grupos, classes, nações e indivíduos, aos quais são negadas conquistas da sociedade, tornando-os mais vulneráveis que outros ao sofrimento e à morte.

Conforme assinala Boulding (1981), essas estruturas influenciam profundamente as práticas de socialização, levando os indivíduos a aceitar ou a infligir sofrimentos, segundo o papel que lhes corresponda, de forma “naturalizada”.

A violência estrutural se expressa pelo quadro de miséria, pelas crianças nas ruas, pela falta de assistência em saúde, educação, moradia, segurança ou pela forma precária que tais direitos são oferecidos à sociedade.

A violência de resistência, por sua vez, constitui-se das diferentes formas de resposta dos grupos, classes, nações e indivíduos oprimidos, à violência estrutural. Esta categoria de pensamento e ação geralmente não é “naturalizada”; pelo contrário, é objeto de contestação e repressão por parte dos detentores do poder político, econômico e/ou cultural.

Haveria uma forma de mudar a opressão estrutural, profundamente enraizada na economia, na política e na cultura (e perenemente reatualizada nas instituições), através do diálogo, do entendimento e do reconhecimento?

Associando-se essa questão à situação do próprio policial militar que é regido pelo sistema estatutário, pela sua cultura organizacional e que, em grande medida, é atingido por esta violência estrutural, afirma-se que tal estado poderia ser amenizado se houvesse um processo devidamente estruturado de comunicação interna, uma comunicação transparente, efetiva, a partir do diálogo.

Já a violência da delinquência é aquela que se revela nas ações socialmente reconhecidas fora da lei. A análise deste tipo de ação necessita passar pela compreensão da violência estrutural, que não só confronta os indivíduos uns com os outros, mas também os corrompe e os impulsiona ao delito. A desigualdade, a alienação do trabalho e, nas relações, o menosprezo de valores e normas em função do lucro, o consumismo, o culto à força e o machismo são alguns dos fatores que contribuem para a expansão da delinquência. Portanto, sadismos, sequestros, guerras entre quadrilhas, delitos sob a ação do álcool e de drogas, roubos e furtos devem ser compreendidos dentro do marco referencial da violência estrutural, dentro de especificidades históricas, conforme destaca Silva (2010, p. 55):

Nas cidades, as ruas são o berço da violência. Nelas ocorrem relações sociais anônimas patrocinadas pela impessoalidade de seus frequentadores. A impessoalidade das ruas é mais intensa na medida em que a cidade tem maior relação com outras localidades. As cidades de menor porte (de menor influência) são aquelas onde o anonimato das ruas é mais intenso e os sujeitos possuem maior relacionamento, facilitando maior vigilância nas ruas.

Espinheira (2004) cita outro tipo de violência como sendo a “violência necessária”. Essa concepção de violência deriva da necessidade dos sujeitos que estão submetidos à grande iniquidade de aplicarem a força brutal para adquirir o seu sustento. Por outro lado, constata-se que alguns indivíduos que compõem as forças do Estado, que são encarregadas da vigilância das leis, acreditam que o uso da violência é justificado pela necessidade de se conter a

criminalidade. Observa-se que a “violência necessária” tem interpretações diferentes diante do “lado” em que o agente que a pratica está.

Esse tipo de violência, na maioria das vezes, é justificado como sendo aquele inibidor da criminalidade pela preservação dos direitos individuais.

A violência urbana, no entanto, não compreende apenas os crimes, mas todo o efeito que estes provocam sobre as pessoas e nas regras sociais de convívio. A violência urbana interfere no tecido social, prejudica a qualidade das relações da sociedade e consome a qualidade de vida das pessoas. Assim, os crimes estão relacionados com as contravenções e com as incivilidades.

Muitos indivíduos conhecem alguém que sofreu algum tipo de violência. Há diferenças na visão das causas e de como superá-las, mas a maioria dos especialistas no assunto afirma que a violência urbana é algo evitável, desde que políticas de segurança pública e social sejam colocadas em ação.

Nas últimas décadas, a violência tem estado cada vez mais presente em nosso dia a dia, no noticiário, nos filmes, nas telenovelas, nas escolas, no trânsito, entre outros ambientes, e todos esses tipos de violência vêm sendo noticiados pela mídia, pelos meios de comunicação de massa, sobretudo a televisão e, quando algum tipo de violência é deflagrada, de alguma forma a imagem do Policial Militar é associada e comprometida com esta violência.

Ao analisarmos esta questão à luz da Teoria da Bala Mágica ou Teoria Hipodérmica – teoria baseada em mecanismos instintivos E-R (Estímulo-Reação) e a crença de que a mídia se compunha de poderosos recursos -, a Polícia Militar da Bahia (PMBA) poderá se utilizar dos meios de comunicação de massa, sobretudo o rádio e a TV, como principais ferramentas utilizadas para manter, fortalecer e revitalizar sua imagem perante a opinião pública.

1.1.2 A violência policial: ação e reação / prevenção e repressão

Muniz e Paes-Machado (2010) abordam que a Sociologia da Força Pública, defendida por Brodeur (2004), foi despertada pelas crises de hegemonia e erosão da legitimidade das agências policiais resultantes da ascensão de movimentos sociais de negros, pacifistas e operários desempregados e das respostas policiais violentas, violadoras de direitos.

A violência é, por natureza, instrumental; como todos os meios ela sempre depende da orientação e da justificação pelo fim que almeja (ARENDDT, 1994). Só que a violência desqualifica o valor do poder, ela o destrói.

Para Arendt (1994, p. 8), o poder,

[...] que é inerente a qualquer comunidade política - resulta da capacidade humana para agir em conjunto, o que, por sua vez, requer o consenso de muitos quanto a um curso comum de ação. Por isso, poder e violência são termos opostos: a afirmação absoluta de um significa a ausência do outro. É a desintegração do poder que enseja a violência.

Contudo, para Muniz e Paes-Machado (2010), segundo a Teoria da Regulação (teoria que contribui para a construção conceitual do poder discricionário e do uso da força), as ações disciplinares e as agências de controle social têm papel paradoxal porque contribuem ativamente para produzir comportamentos desviantes e delituosos que deveriam, por princípio, coibir.

Afirmam os autores se tratar da fabricação de dispositivos coercitivos imediatos e coercitivos com o objetivo de comunicar a substituição da violência deliberada e a administração de sua escassez por meios legítimos de força, em nome da emergência de uma forma de governar capaz de conduzir de perto e a distância as comunidades nacionais (MUNIZ; PAES-MACHADO, 2010, p. 439).

Brodeur afirma que o uso da força pelo aparelho policial e militar pode contribuir para revelar as diferenças éticas entre os usos legítimos e os usos abusivos da violência, a partir do conjunto de normas e condutas que orientam a ação de uma organização (*ethos*). Esse princípio, no seu recurso à violência física praticada pela polícia, é decorrente do direito do uso legítimo da força (BRODEUR, 2004, p.481-489).

Outra questão que necessita de uma apurada e cuidadosa distinção é quanto ao emprego do “o uso legal da força” ou o “emprego da violência”, posto que, no exercício legal da profissão, o policial militar recebeu do Estado autorização para o emprego da força física, residindo em quando há ou não a legitimidade no emprego dessa força.

Neste caso, cabe a devida distinção entre coerção e coação, entendendo-se que a coerção ocorre quando alguém é levado a cumprir determinada regra, a partir de uma pressão “abstrata”, utilizada geralmente pelo disposto em lei. Já a coação é uma força manifesta. Ela é utilizada quando a coerção não funcionou, quando a norma não é cumprida naturalmente.

Neste caso, cabe a atuação da polícia visando repreender tal ato infracional, a fim de coibir o desrespeito à regra legal.

Pensa-se proveitoso, visto que o processo de interação pautado em uma comunicação integrada e saudável melhora toda a estrutura organizacional, que o policial militar alcance o estágio da utilização dessas estratégias de comunicação embasadas no diálogo, na interlocução, na utilização de argumentos lógicos-rationais para induzir alguém a aceitar uma determinada ideia ou realizar uma ação – a persuasão – que adote determinada conduta, sem que seja preciso a aplicação da coação.

1.1.3 As interrelações entre os problemas da violência, criminalidade e a mídia

Na abordagem de Saporì (2007), os conflitos sociais derivados da disseminação de comportamentos desviantes são manejados, nas sociedades modernas, por organizações públicas especializadas na efetivação de mecanismos de controle social, não obstante existirem outras questões que possam apresentar maior magnitude, os temas violência e criminalidade vêm se tornando centro do debate público.

Torna-se lugar comum afirmar que a ação da polícia pode reduzir e controlar o crime, porém não se pode deixar de afirmar que isso ficará mais próximo de acontecer se houver um desenvolvimento de programas mais intensos, investimentos de forma mais acentuada, embasados, sobretudo, na pesquisa e desenvolvimento, além de a polícia estar aberta a participar de debates referentes a questões fundamentais voltadas para estratégias policiais no combate ao crime, posto que, à medida que a sociedade se transforma, as modalidades de crime a acompanha. Apolinário (2010, p. 21), afirma em sua pesquisa que:

O crime, enquanto fato social normal à sociedade, enunciado em 1895 por Durkheim (1999), evidencia que cada sociedade tem sua própria taxa de produção de delitos. Essa produção de criminalidade, certamente, deve variar de acordo com os aspectos presentes no processo evolutivo de cada grupo social. O estado evolutivo das transformações socioeconômicas, urbanas, entre outras, presentes nas diversas comunidades poderá indicar níveis diferenciados de produção de criminalidade, bem como outros fatores gregários ao longo de períodos diferenciados.

A percepção que se tem é que o crime, na antiguidade ou na contemporaneidade, é decorrente da convivência do homem na sociedade e ali é potencializado e deve ser demonstrado sem que se faça abstração do contexto em que está inserido, à medida que cada

uma das teorias surgiu para explicar um determinado problema de uma dada época, num dado contexto.

O conceito de crime é mais bem tratado pela legislação penal como violação da lei, como um delito. Em relação à criminalidade e a criminosos, nota-se a existência de uma distorção na percepção da população, causada pela forma de tratamento sensacionalista dada pelos meios de comunicação de massa. Os noticiários de televisão e a mídia escrita vinculam os crimes e suas localizações, impondo às suas vítimas e autores o preconceito social resultante da exploração midiática e política.

Vinculando à questão da comunicação, é importante destacar dois aspectos relevantes: a sede por um furo de notícia que culmina na falta de interesse à cobertura, sem que haja o devido aprofundamento na coleta, e análise dos dados.

Nota-se ainda que há, por parte do poder público, a omissão da ocorrência registrada, cabendo à imprensa divulgar, segundo o que conhece ou tem interesse, as notícias sobre o crime. Há uma centralização e guarda da informação, na maioria das vezes, pelos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública, sob o pretexto da defesa de preservação da informação, dificultando o tratamento que poderia ser dado pela imprensa. Essa “preservação” revela o receio de demonstrar fragilidade dos agentes públicos na gestão da segurança pública.

Em síntese, estas formas de tratamento oferecidas tanto pela imprensa quanto pelos órgãos que compõem o Sistema de Segurança Pública promove, junto à população, uma visão distorcida da questão e mascarando a imagem que a sociedade forma sobre o tema e sobre a Polícia Militar.

Entende-se que a mídia deve ser entendida como instrumento de controle social que poderá contribuir para que o Estado assuma definitivamente seu papel de garantidor da ordem pública à medida em que passe a tratar a informação que é disseminada para a população, de maneira responsável.

Correia (2004) observa a existência de uma forte influência do fenômeno social, ou seja, uma forte tentativa de referência ao jornalismo como construtor da realidade social, no que se refere à forma de tratamento das informações que são veiculadas pelos *mass media*¹, numa tentativa de aproximação do que é aceito pelo senso comum, pela massa:

O senso comum, ao qual a linguagem jornalística ambiciona aproximar-se, toma a forma de conhecimento adequado à transmissão das normas e dos

¹ Conjunto de técnicas de difusão de mensagens (culturais, informativas ou publicitárias) destinadas ao grande público, tais como a televisão, a rádio, a imprensa, o cartaz; meios de comunicação social.

estereótipos socialmente aceitos. Em face destas abordagens, justifica-se que nos interroguemos: será que, enfim, a manipulação é intrínseca à realidade dos *mass media*? Ou será que a palavra “manipulação” se não torna ela própria impossível de usar, na medida em que implica uma realidade em si mesma e independente de toda construção? (CORREIA, 2004, p. 30).

Nota-se que as coberturas jornalísticas relacionadas à violência têm forte apelo sensacionalista, ocupando-se, prioritariamente, da apresentação dos temas relacionados aos fenômenos da violência e da criminalidade, desconsiderando grande parte das causas e o contexto em que são registrados. Para Correia (2004), o relato jornalístico, ou seja, aquilo considerado como sendo digno de ser transformado em notícia, só ocorre de acordo com as tipificações produzidas em sintonia com o grupo social o qual está inserido. Contudo, esses relatos podem causar ao cidadão uma sensação de insegurança e redução da confiança nos órgãos do Estado, notadamente a Polícia Militar – PM, ao ponto em que a imprensa contribui para criar percepções singulares sobre fatos criminosos e questões de segurança. Tal dinâmica é percebida pela sociedade de forma difusa. Para o cidadão, geralmente não existe uma preocupação muito clara se houve ou não a distorção do fato, ou ainda, se há relação de causa e efeito sobre os aspectos apresentados. O ouvinte ou telespectador se importa imediatamente com o que foi veiculado, sem se importar, portanto, com a veracidade dos fatos.

O efeito imediato da veiculação das notícias sobre a criminalidade é a vinculação direta entre o aumento da violência e a incapacidade da PM em conter o avanço do crime. A partir da veiculação de tais informações, a imagem que geralmente fica é de uma polícia fragilizada diante dessa sua incapacidade de prevenir o crime, visto que outras esferas da questão social não são pensadas, sobretudo com relação ao papel do Estado. Devendo-se, neste caso, consolidar as estruturas de comunicação para o equilíbrio da imagem institucional através da assessoria de imprensa que, segundo Rego (2009), é a área responsável pela comunicação externa das organizações, aproximando seus serviços da sociedade por meio das relações públicas.

Rego (2009) teoriza que atualmente as Relações Públicas trabalham com valores, conceitos e princípios voltados para a construção da identidade e da imagem organizacional, devendo ajustar o objeto da comunicação aos interesses dos diversos públicos da organização. Trata-se de uma atividade de caráter estratégico, através da pesquisa, para definir as estratégias e as ações básicas de comunicação.

Partindo da afirmação acima citada por Rego, a PM deveria criar uma estrutura de comunicação que possibilitasse demonstrar, através da própria mídia, a relevância dos

serviços por ela prestados, promovendo, assim, estrategicamente, a posituação de sua imagem perante o público externo.

1.2 SEGURANÇA E SEGURANÇA PÚBLICA

Na contemporaneidade, diante da complexidade dos fenômenos da violência e da criminalidade, os órgãos que compõem o sistema de segurança buscam aprimorar-se, a cada dia, e atingir níveis que atendam às perspectivas da sociedade, sobretudo no que se refere aos direitos fundamentais do cidadão, cabendo à segurança pública, através do Estado, desenvolver ações de repressão e oferecer estímulos ativos para que os cidadãos possam estudar, trabalhar etc., garantindo-lhes a proteção, coibindo ou reprimindo a prática de delitos, protegendo-os dos riscos a que possam estar expostos. Já às polícias militares pertencem as tarefas de polícia ostensiva e preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil. As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reservas do Exército, subordinam-se aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

Segurança, segundo Houaiss (2009) é um “[...] estado, qualidade ou condição de quem ou do que está livre de perigos, incertezas, assegurado de danos e riscos eventuais; situação em que nada há o que temer”. Assim, como um direito humano fundamental, segurança diz respeito ao estado de não sentir-se vulnerável em relação aos outros homens e à sociedade.

L’Apicciarella (2010, p. 1) define segurança da seguinte forma:

Segurança: derivado de segurar, exprime, gramaticalmente, a ação e efeito de tornar seguro, ou de assegurar e garantir alguma coisa. Assim, segurança indica o sentido de tornar a coisa livre de perigos, de incertezas. Tem o mesmo sentido de seguridade que é a qualidade, a condição de estar seguro, livre de perigos e riscos, de estar afastado de danos ou prejuízos eventuais. E Segurança Pública? É o afastamento, por meio de organizações próprias, de todo perigo ou de todo mal que possa afetar a ordem pública, em prejuízo da vida, da liberdade ou dos direitos de propriedade de cada cidadão. A segurança pública, assim, limita a liberdade individual, estabelecendo que a liberdade de cada cidadão, mesmo em fazer aquilo que a lei não lhe veda, não pode turbar a liberdade assegurada aos demais, ofendendo-a.

1.2.1 Segurança nas relações sociais

A sociedade, bem como suas instituições, foi estruturada em torno de princípios e valores que envolvem o desejo de segurança nas relações sociais, levando à necessidade de uma ordem jurídica que afiançasse garantia às relações estabelecidas.

O ser humano, como agente social, tende a se exteriorizar por meio de relações estabelecidas com os seus pares, necessitando da coexistência social e da vida em sociedade como alimento da sua própria existência. E para garantia da estabilidade social das relações humanas, como um todo, surge a regulamentação dos direitos e deveres, pois uma sociedade não existe sem direito, assim como este não subsiste sem aquela, necessariamente acabam se pressupondo um ao outro – *ubi societas ibi jus* (RÁO, 1997).

No entendimento de Ráo (1997, p. 49), “[...] o direito equaciona a vida social, atribuindo aos seres humanos, que a constitui, uma reciprocidade de poderes, ou faculdades, e de deveres, ou obrigações”. Deveras, ao lado do direito, imprescindível é a figura do Estado, como mediador das relações sociais.

No controle dessas relações, surge o Poder Público que confere ao Direito um caráter de “proteção-coerção”, o que significa que para toda proteção jurídica haverá uma intervenção eventual e de força correspondente, com vistas a manter a ordem social (RÁO, 1997).

Ainda segundo Ráo (1997, p. 50), esta “proteção-coerção”, por sua vez, representa “a possibilidade de o Poder Público intervir, com a força, em defesa do direito ameaçado, ou violado, a fim de manter, efetivamente, a vida em comum, na sociedade”. Sem esta garantia, a vida do Direito e da própria sociedade seria mitigada pelo desrespeito às normas, bem como pela vontade dos mais fortes sobre os mais fracos. Não podendo, contudo, ser ilimitada, salvaguardando a liberdade individual.

Segundo Canotilho (2003, p. 91):

Na antiguidade, nos governos absolutistas, caracterizava-se pela natureza perseguidora, com atividades conduzidas à sombra das vontades do soberano, mas, dado a influência das ideias jusnaturalistas² e jusracionalistas³, o Estado assume a condição de garantidor dos direitos individuais, com economia mais liberal, e, conseqüentemente, as funções da

² O jusnaturalismo é uma doutrina segundo a qual existe e pode ser conhecido um "direito natural", ou seja, um sistema de normas de conduta intersubjetiva diverso do sistema constituído pelas normas fixadas pelo Estado [direito positivo]. Este direito natural tem validade em si, é anterior e superior ao direito positivo e, em caso de conflito, é ele que deve prevalecer.

³ Jusracionalismo defende um direito natural advindo da razão humana. Normas, princípios imutáveis no tempo e no espaço e nas quais todas as normas de direito positivo devem estar subordinadas.

força policial passam a ser tipicamente de “prevenção de perigos e de manutenção da ordem e segurança.

O Direito tem evoluído junto com a humanidade, saindo dos primórdios até transpor a sociedade moderna e com ele as formas de se processar a segurança pública.

Na Mesopotâmia, século XVIII (por volta de 1700) a. C., foi criado o Código de Hamurabi, elaborado pelo rei que lhe emprestou o nome: Hamurabi, que é um dos mais antigos conjuntos de leis escritos já encontrados, tem como pontos principais: a lei de talião (o código é baseado nesta lei: “olho por olho, dente por dente”), rezava que cometido um crime, ocorria a reação da vítima, dos parentes e até do grupo social (tribo), e esses reagiam à ofensa sem que houvesse uma proporcionalidade. Revidava-se a agressão, atingindo não só o ofensor, como também o seu grupo; além do falso testemunho; roubo e receptação; estupro; famílias e escravos (SAPORI, 2006).

Na Europa Ocidental, até a Idade Média não havia um sistema legal central, com leis sancionadas pela autoridade real. Na Europa feudal, portanto, as disputas entre suseranos⁴ e vassallos⁵, e destes entre si, eram resolvidas não por um corpo permanente e especializado, com atribuições e carreira próprias, mas por uma liderança com algum poder legítimo diante das partes, fosse ela uma liderança patriarcal ou religiosa. O sistema de justiça era, na melhor das hipóteses, semiprivado.

No mundo medieval, não se pode dizer que houvesse uma organização jurídica autônoma e relativamente independente. No feudalismo, muito pouco dependia de tipos jurídicos. A dominação ocorria com base na tradição, no domínio exclusivo e hereditário da terra e valendo-se de argumentos religiosos, constituindo-se uma forma de raciocínio religioso a benefício da dominação, conforme citação de Saporì (2006, p. 19), ao afirmar que “[...] a sociedade feudal legitimava, em larga medida, o direito reconhecido à vingança privada. Essa tradição reconhece ao indivíduo ou grupo familiar, o direito de fazer justiça com as próprias mãos, o que instituiu ciclos intermináveis de *vendettas*”.

À época, a pena de morte era uma sanção largamente difundida e aplicada por motivos que hoje são considerados imperceptíveis. Usava-se, por exemplo, mutilar o condenado, confiscar seus bens e implantar a pena até aos familiares do infrator. Segundo Saporì (2006, p. 24), eram sentenças comuns para os crimes mais violentos.

⁴ Suserano é o senhor (feudatário; dono da terra e do castelo etc).

⁵ Vassalo é o servo da gleba, devendo subordinação ao Suserano.

As penas de morte, mediante execuções cerimoniais, com grande presença de pessoas do povo, foram recorrentes na sociedade europeia (sic), mesmo após o período feudal, chegando a fins do século XVIII. Na Inglaterra, por exemplo, os dias de forca eram verdadeiros acontecimentos sociais, atraindo multidões consideráveis, inclusive muitos camponeses vindos das áreas rurais. [...].

Os senhores feudais não chegaram a constituir grupos de funcionários armados para a garantia da ordem urbana e rural. As forças militares (insuficientes) de que dispunham “[...] eram utilizadas eventualmente na proteção de comerciantes itinerantes e peregrinos. [...] Dada a incapacidade do senhor de terras para preservar a ordem nas coletividades, surgiram grupos voluntários de vigilância e repressão do banditismo local.” (SAPORI, 2006, p. 24).

À medida que a sociedade passa a ter uma maior organização, especialmente com o desenvolvimento do poder político, momento em que surge a figura do chefe ou da assembleia, as sanções perdem seu caráter sacro para transformarem-se em uma sanção imposta em nome de uma autoridade pública, que representava os interesses da comunidade.

A partir daí, aborda Sapori (2006, p. 20) que:

O Estado, através das organizações policiais, passa a incumbir-se da vigilância das atividades de rotina de grande parte da população através de órgãos especializados, separados da estrutura das Forças Armadas, que desincumbe-se da missão da pacificação e é retirada a sua participação direta.

Nesse momento, vê-se que o Estado teve papel decisivo na construção da ordem pública, visto que passou a assumir a responsabilidade pela provisão do bem coletivo como prevê a nossa Constituição Federal – CF (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: I - polícia federal; II - polícia rodoviária federal; III - polícia ferroviária federal; IV - polícias civis; V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. (CF, 1988, art. 144). (BRASIL, 1988).

A Polícia Militar tem o legado da Força Pública e do regime militar, que a tornou uma corporação fortemente hierarquizada, aquartelada, com normas internas rígidas, e inspirada na doutrina militar do “inimigo externo”.

A Polícia, tal como a conhecemos em todo o mundo, e, principalmente no Brasil, é uma instituição que viu suas origens no final do século XIX e deixa evidente que as mudanças

no policiamento foram afetadas pela composição das cidades⁶, organização social e pela própria tecnologia, ou pelo menos deveria. Mesmo que haja legados das formas do passado, a organização policial ao longo de sua evolução foi bastante influenciada pelo contexto no qual atua. Ela surge de uma necessidade social e evoluiu desde os povos antigos. Na França, ela surge de início para servir a objetivos políticos, diferentemente da Inglaterra, que ao instituir a polícia quis manter a ideia de um serviço público com fortes vínculos com a comunidade e sem uso de armas.

No que se refere à formação das primeiras estruturas de policiamento, Rolim (2009, p. 28), faz a seguinte abordagem:

[...] quando da formação das primeiras estruturas profissionais de policiamento, não se imaginava que a polícia deveria ter como missão exclusiva ou mesmo fundamental o combate ao crime. Prevenir a ocorrência de delitos e perseguir infratores eram atividades que diziam respeito ao trabalho da polícia tanto quanto atuar na preservação da ordem, fiscalizar serviços públicos e privados, estabelecer regras de convivência ou zelar pela ‘moral e os bons costumes’.

Pode-se evidenciar a partir da citação acima a característica de ostensividade, bem como o destaque das inúmeras atribuições ao longo dos tempos, destinadas ao serviço policial militar.

1.2.2 Segurança pública ostensiva e seus

Para dar conta de falar em Segurança Pública Ostensiva e seus objetos, faz-se necessário, inicialmente, conceituar alguns termos como: policiamento, segurança, segurança pública, bem como segurança pública ostensiva.

No que concerne a policiamento, Tonry e Morris (2003, p. 428) o define como sendo “[...] a preservação da paz, isto é, a manutenção de uma forma de fazer as coisas, em que pessoas e propriedades estão livres de interferências não justificadas, de modo que as pessoas possam fazer suas tarefas com segurança”. Quanto à segurança, os mesmos autores (2003) afirmam que o termo varia de acordo com cada sociedade, contudo, o termo “paz” possui um significado consistente.

⁶ A teoria das cidades se ocupa das várias tentativas de conceituação da cidade como um fenômeno universal da vida em sociedade.

Tonry e Morris concordam que (2003, p. 428), “[...] segurança sempre implica na preservação de uma ‘ordem estabelecida contra qualquer ameaça aparente, distúrbio ou perigo vindos de dentro ou de fora’”. Ou seja, depende da natureza da ordem estabelecida. Desta forma, ela existe quando as pessoas podem gozar de suas vidas livres de ameaças. (TONRY; MORRIS, 2003, p. 429), “[...] tal estado de coisas requer, normalmente, projeto e esforço. Requer uma estratégia das práticas estruturadas, coordenadas [...]; ela requer um compromisso de segurança”.

Rolim (2009, p. 21), define policiamento, remetendo-o “à atividade específica de patrulhamento preventivo, levada a efeito pela presença visível de policiais uniformizados ou fardados que costumam cobrir áreas geográficas definidas, atendendo a uma estratégia”.

Dentre os diversos órgãos estatais, que de uma forma ou de outra se preocupam com a segurança pública, temos as instituições ou corporações policiais discriminadas taxativamente no art. 144 da nossa carta constitucional, como responsáveis pelo exercício estatal da segurança com vistas à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

Para que o objetivo de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio seja alcançado, a força policial poderá atuar tanto de forma preventiva como de forma repressiva, a depender do caso concreto.

Por isso não se conhece sociedade que se mantenha sem a existência do poder de polícia. Cuidar da segurança pública, da liberdade de ir e vir do cidadão, que este não seja molestado ou saqueado, e da garantia de integridade física e moral de todos, é dever do Estado (este representado pela força policial) e responsabilidade de todos; um pacto com o rol mais básico dos direitos humanos, os quais devem ser garantidos à sociedade em geral. É com este fim que a soberania popular confere ao Estado (força policial) a função e o direito de fazer uso da força, quando necessário e no atendimento do interesse público.

Rolim (2009, p. 48-49), citando Goldstein, faz o seguinte comentário acerca da atividade de segurança pública no Brasil:

[...] não temos, na área de segurança pública, clareza sequer com relação ao objeto de estudo, o que, em decorrência, impede o desenvolvimento de uma ciência da área. A situação se complica quando percebemos que, longe de lidarem apenas com questões relacionadas à criminalidade, os policiais tratam cotidianamente com dezenas de outros problemas.

Sobre este tema, Câmara (2008) ratifica que a responsabilidade atribuída à polícia extrapola sua missão, uma vez que segurança pública é atividade complexa exercida por

vários partícipes e que seu papel primordial, que é a proteção e a defesa do cidadão, depende de ações proativas que são, preponderantemente, da alçada dos municípios.

No recorte da sua atuação repressiva, ela só se efetiva com o concurso do Ministério Público, da Defensoria, da Justiça, do Sistema prisional. Porém, isto não ocorre pela dificuldade de articulação entre estes órgãos.

Para Rolim, as tarefas de prevenção devem ser pensadas muito além da presença ostensiva dos policiais e que não podem ser reduzidas à “luta contra o crime”, posto se tratem de atividades complexas, distintas, e se modificarem de acordo com o contexto em que atuam. Para ele, é preciso examinar e identificar o modelo de policiamento que foi sendo construído ao longo do século XX (ROLIM, 2009, p. 22-24).

No que tange às atribuições da segurança pública, Câmara atribui o aumento da violência e da criminalidade à falta desse modelo de distribuição das ações de segurança que devem ser efetivamente desenvolvidas pelos três níveis de governo, assim como a indisponibilidade dos recursos compatíveis com as necessidades (CÂMARA, 2008, p. 164).

A sensação que se tem é que quando existe algum problema e não há mais ninguém que possa ou queira resolver ou assumir tal atribuição, recorre-se à polícia, que geralmente não se nega a agir, porém é necessário que, no caso, a Polícia Militar seja dotada de um nível de autonomia orientada para a solução e que seja marcada por uma capacidade de resolução, respeitando-se a complexidade dos fatos e os limites jurídicos.

Em síntese, as ações, estratégias, em vários níveis, de cada polícia, devem ser estudadas, elaboradas, embasadas em sua formação e, sobretudo, no contexto em que atuam.

Os modelos são válidos à medida que os tomamos para efeito de estudo e de análise em comparação ao que temos, pois a simples transplantação de modelos existentes em outros lugares ou países pode se tornar inadequada e pode não responder, de forma eficiente e eficaz, às demandas de uma dada sociedade, tornando o policiamento ineficiente e/ou ineficaz.

No que se refere à Polícia Militar da Bahia, esta é um órgão da Administração Direta do Estado, cuja destinação se encontra definida pela Constituição Federal, art. 144, § 5º, reforçada pela Constituição Estadual, art. 148, incisos de I a V.

Porém, como outras polícias, são diversas as formas através das quais a Polícia Militar presta o seu serviço à comunidade baiana, tais como:

Policiamento Ostensivo a pé: realizado por policiais militares em dupla (os chamados Cosme e Damião ou Romeu e Julieta) nas principais ruas e centros comerciais, terminais de ônibus e locais de alto índice criminal.

Policiamento de Trânsito: a Polícia Militar, em apoio à Prefeitura Municipal do Salvador, que é a responsável pelo gerenciamento do trânsito na Capital, realiza serviços de fiscalização, policiamento e controle do trânsito.

Radiopatrulhamento: é o policiamento realizado 24 horas, através de viaturas padronizadas e equipadas com rádio, para atendimento das ocorrências em geral.

Policiamento de Guarda: realizado pelo Batalhão de Polícia de Guardas (BPGd), através da guarda externa dos estabelecimentos prisionais, escolta e custódia de presos.

Policiamento Rodoviário: controle e fiscalização de trânsito realizado nas rodovias estaduais.

Policiamento com **cães**: patrulhamento realizado com o apoio de cães devidamente treinados pela Companhia de Operações com Cães, do Batalhão de Polícia de Choque (BPChq), atuando em operações de busca de pessoas desaparecidas, captura de marginais e detecção de drogas.

Rondas Ostensivas Tático Móvel (ROTAMO): é o radiopatrulhamento tático realizado pelo Batalhão de Polícia do Choque, através de viaturas de maior porte (Ranger e Blazer), com guarnições e equipamentos de alto poder de fogo, tendo como área de atuação todo o Estado da Bahia.

Rondas Especiais (RONDESP): é o radiopatrulhamento tático realizado pela RONDESP, subunidades do Comando de Policiamento da Capital e do Comando de Policiamento da Região Metropolitana de Salvador, através de viaturas de maior porte, com guarnições e equipamentos reforçados, cuja área de atuação restringe-se à Capital e a RMS, podendo deslocar-se ao interior em situações atípicas.

Policiamento Montado: é o policiamento realizado com emprego de solípedes (cavalos), basicamente na Região Metropolitana de Salvador.

Policiamento Aéreo: é o policiamento ostensivo realizado com o emprego de aeronaves tanto do tipo asa fixa - aviões - quanto asas rotativas - helicópteros. Também atua em ações de bombeiro e defesa civil em catástrofes, repressão a incêndios, salvamentos etc..

Combate a **Incêndios** e **Salvamento**: através do Corpo de Bombeiros são realizadas ações de combate a incêndios e, também, salvamento de pessoas em emergências.

Policiamento Ambiental - Companhia de Polícia de Proteção Ambiental (COPPA).

Policiamento comunitário: uma estratégia encontrada para unir esforços com programas de policiamento comunitário, programas que procuram aumentar o número de atores envolvidos e as oportunidades para discutirem e identificarem as origens dos

problemas, propor metas e estratégias mais eficazes e menos custosas para solucioná-los, pressionar o poder público para a mobilização dos recursos necessários e supervisionar os resultados das ações realizadas.

E todas estas ações propostas por cada modalidade de policiamento só terão sucesso a partir de uma comunicação efetiva entre os atores envolvidos neste processo integrado à comunidade, sobretudo pelo trabalho de prevenção que pode ser realizado em dois níveis:

1. Prevenção primária: para impedir o surgimento de um problema de segurança; 2. Prevenção secundária: para evitar que um problema já existente tome grandes proporções, se dissemine ou cresça.

Segundo Bayley e Skolnick (2001, p. 18):

No policiamento comunitário as questões de segurança são tratadas junto com a população, tanto na definição de quais devem ser as prioridades da polícia, como as estratégias de policiamento que querem ver implementadas. Nesse modo de policiamento, a polícia, além de prestar contas de suas atividades e resultados às autoridades legais, presta também contas aos cidadãos a quem atende.

Bayley e Skolnick (2001) indicam ainda quatro principais características desse tipo de policiamento: 1) relação de reciprocidade entre a polícia e a população; 2) descentralização do comando por área; 3) reorientação da patrulha de modo a engajar a comunidade na prevenção do crime; 4) emprego de civis na polícia e no trabalho de policiamento. Ao refinarem essas definições, passariam a dar maior ênfase aos seguintes aspectos: 1) trabalho voltado para a prevenção do crime com base na comunidade; 2) reorientação das atividades do trabalho policial para ênfase aos serviços não emergenciais; 3) responsabilização da polícia em relação à comunidade; 4) descentralização do comando. Mais recentemente, entretanto, Bayley (1998) redefiniu seu conceito de policiamento comunitário a partir de quatro características fundamentais: 1) realização de consultas à população sobre problemas, prioridades e estratégias de resolução; 2) estratégia policial voltada para áreas e problemas específicos; 3) mobilização da comunidade para autoproteção e para resolução de problemas que geram crimes; 4) foco das ações na resolução de problemas geradores de crime e desordem (prevenção).

Conceitualmente, policiamento comunitário é definido como filosofia e estratégia organizacional que proporcionam uma nova parceria entre a população e a polícia, baseada na premissa de que ambos devem trabalhar, conjuntamente, na construção da segurança pública.

Operacionalmente, definem o policiamento comunitário como a filosofia de policiamento adaptado às exigências do público que é atendido, em que o policial presta um serviço completo. Isso significa que o mesmo policial realiza patrulhas e trabalha em uma mesma área, em uma base permanente, atuando em parceria com a população desse entorno.

Tomando como base a filosofia desse tipo de policiamento, é imprescindível que haja um processo de comunicação efetivo com a comunidade à medida que utiliza estratégias de aproximação, ação de presença, permanência, envolvimento e comprometimento com o local de trabalho e com as comunidades na preservação da ordem pública, da vida e do patrimônio das pessoas e que têm como elo entre cidadão e policial a confiança recíproca, sendo de extrema importância que o policial esteja em constante processo de diálogo com a comunidade através de uma rotina de comunicação e monitoramento.

Trata-se, nesse modelo, de uma mudança de comportamento, uma polícia que conversa e que discute com a comunidade, uma polícia que publiciza suas ações, seus resultados, retroalimentando a comunicação, tornando-a mais aberta e apta a atender à comunidade; uma comunicação mais transparente, posto envolver a participação do cidadão para a gestão dos problemas, o que exige uma mudança na forma de comunicação da polícia que precisa manter esse diálogo com a comunidade, conforme observam Bayley e Skolnick (2002) e Henriques (2008):

A mudança nos padrões de relacionamento entre a polícia e os públicos sob a égide dos princípios de polícia comunitária e de resolução de problemas, torna-se uma questão complexa que necessita equacionar ambas as dimensões – operacional e política e tentar superar os principais obstáculos a uma proximidade com os públicos. A relação mais próxima com os públicos locais reflete a necessidade de resgatar a confiança na atuação da polícia, mas, além disso, através dessa confiança, obter a cooperação desses públicos na execução de suas tarefas. Jerome Skolnick e David Bayley colocam a *escuta das demandas* da população como condição para obtenção de apoio e cooperação para a participação civil no policiamento: ‘os policiais têm descoberto que, se desejam gozar do apoio e cooperação do público, devem estar preparados para ouvir o que a população tem a dizer, mesmo que seja desagradável’. (SKOLNICK; BAYLEY, 2002, p.32).

Isso implica em reciprocidade de comunicação que deve não somente ser aceita, mas encorajada. (HENRIQUES, 2008, p. 42).

Nesse sentido, a boa comunicação, inevitavelmente, fortalece toda a estrutura interna da Instituição. Outra questão que merece relevância é que um projeto de policiamento comunitário envolve a elaboração de estratégias de mobilização comunitária que estimulem a participação e a definição de objetivos gerais elaborados pelos moradores e esses devem

estabelecer formas coletivas de vigilância e colaboração dos cidadãos com a polícia, a partir da consignação de canais de comunicação entre os moradores e os policiais.

O principal recurso para essa abertura é a imprensa local, destacadamente os jornais de maior circulação e as rádios mais ouvidas, razão pela qual cabe à polícia a iniciativa de prestar todas as informações relevantes à mídia e construir, com os profissionais da área, relações produtivas e respeitadas, a partir de uma comunicação transparente. Dentro desse novo modelo, a polícia deve recolher e sistematizar todas as informações sobre a violência e a criminalidade na região, para que seja possível, primeiro, identificar com mais precisão as tendências presentes; segundo, informar à população a respeito dos riscos de vitimização; e, terceiro, identificar os grupos mais vulneráveis à ação de infratores.

Reunir todas estas características não poderá ser uma fácil tarefa se esta não estiver embasada na pesquisa, no treinamento constante, a partir de uma comunicação retroalimentadora, por ter que atuar em diversos e complexos palcos, além de caber uma polícia também vista por uma perspectiva humanista, uma polícia que dote seus integrantes da consciência e importância de fazer parte da instituição, que entenda a relevância de sua missão e, sobretudo, que haja uma identificação e/ou uma reconstrução de sua identidade, uma consciência, sobretudo, da importância do trabalho por ele desempenhado. Uma polícia verdadeiramente pública, profissional e especializada.

Para melhor entendermos a importância da comunicação no policiamento, nos ateremos e nos aprofundaremos sobre o tema destinado à comunicação, a fim de reforçar a importância da polícia estar em contato com as opiniões dos cidadãos e, sobretudo, evidenciar a sua importância com a captação, tratamento, sistematização e disseminação da comunicação, conforme será abordado no capítulo 4 – A Comunicação operacional na Segurança Pública Ostensiva da Bahia. Contudo, no próximo capítulo será dada uma ênfase à discussão do conceito de cultura organizacional.

2 AS METÁFORAS DE MORGAN, CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 AS METÁFORAS DE MORGAN

Neste capítulo serão apresentados os recursos de metáforas elaborados por Morgan, já que é de fundamental importância que se compreenda o contexto aonde vai se processar a comunicação e nesse sentido Morgan, através de suas metáforas leva a pensar essa questão de maneira leve e reflexiva. Em seguida, serão apresentados conceitos de cultura e cultura organizacional para analisar o quanto a cultura pode influenciar nos processos de comunicação da Polícia Militar.

Morgan (2006), em seu livro “Imagens da Organização”, busca analisar e compreender as organizações. Como dito, apresenta uma abordagem sobre elas a partir do recurso de metáforas, comparando-as com máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxos de transformação e instrumentos de dominação.

Morgan (2006) tinha a finalidade de ilustrar o quanto o universo das organizações vem se tornando cada vez mais complexo e carregado de ambiguidades, ao ponto em que nossa agilidade em interpretá-lo não está seguindo o mesmo rumo.

O autor acredita não haver mais espaço para uma visão simplista das organizações, administradas como se fossem máquinas desenhadas para atingir objetivos predeterminados, que tendem a restringir e limitar, em lugar de intensificar o desenvolvimento das capacidades humanas, no momento em que estas podem contribuir criativamente quando lhes são oferecidas as oportunidades apropriadas.

Utilizando-se da metáfora das máquinas, Morgan (2006) demonstra que a busca pela perfeição e eficiência subvalorizou os aspectos humanos da organização, subestimando a capacidade de os trabalhadores resolverem problemas complexos e imprevisíveis, revelando grande dificuldade para adaptarem-se às mudanças.

Derivando-se do grego *organon*, que significa uma ferramenta ou um instrumento, não é de se causar espanto que as ideias sobre tarefas, metas, propósitos e objetivos se tenham tornado conceitos organizacionais tão fundamentais, posto serem dispositivos mecânicos inventados e aperfeiçoados para facilitar na consecução de atividades orientadas para um fim particular, o que fica evidente nas práticas das primeiras organizações formais, nas quais podemos ter como exemplo as organizações militares desde o tempo de Frederico, o Grande, rei da Prússia, que herdando um exército composto de pessoas sem princípios, determinado a mudar o cenário, passou a fazer reformas, muitas inspiradas pelas invenções mecânicas da sua

época (1740 a 1786), introduzindo reformas que serviram para reduzir os seus soldados a autômatos, soldados rasos e uniformes, a extensão e padronização de regulamentos, especialização crescente de tarefas, o uso de equipamento padronizado, a criação de linguagem de comando e o treinamento sistemático que envolvia exercícios de guerra e disciplina, funcionando por meio de peças padronizadas (MORGAN, 2006, p. 24-25).

Na metáfora do organismo, as organizações são vistas como sistemas vivos interagindo com seu ambiente, com elementos diferenciados, mas integrados, que tendem a se auto-organizar influenciando e sendo influenciados por ele, onde a organização sai em busca de sua própria sobrevivência.

A organização, análoga ao cérebro, pode ser vista como um sistema de processamento de informações capaz de aprender a aprender - dependendo da habilidade de permanecer aberta às mudanças que estão ocorrendo no ambiente, e à habilidade de desafiar hipóteses operacionais com certo grau de abertura e autocrítica - a partir de um questionamento acerca dos procedimentos que estão sendo desenvolvidos, para que de forma autorreguladora sejam monitoradas as modificações necessárias à nova situação, devendo ser acompanhadas por importantes mudanças de atitudes e valores.

Morgan (2006, p. 43-44) realiza a seguinte abordagem:

Esta metáfora ajudou os teóricos organizacionais a identificar e estudar diferentes necessidades das organizações enquanto “sistemas abertos”, o processo de adaptação das organizações aos ambientes, os ciclos de vida organizacionais, os fatores que influenciam a saúde e desenvolvimento organizacional, as diferentes espécies de organização, bem como as relações entre as espécies e a sua ecologia.

Na metáfora das organizações como cérebro, Morgan (2006, p. 82-83) afirma ser possível que, usando o cérebro como metáfora para a organização, seja viável desenvolver a habilidade para realizar o processo de organização de maneira que promova a ação flexível e criativa. [...] o cérebro oferece uma metáfora óbvia para a organização, principalmente se a preocupação é melhorar a capacidade de inteligência organizacional.

Em seguida, Morgan apresenta a metáfora da cultura, abordando que ainda que a cultura corporativa possa facilitar ou dificultar a atividade organizacional, as crenças que as organizações possuem de si mesmas, bem como daquilo que pensam fazer com respeito a seu ambiente, influenciam bastante na materialização de seus objetivos, encorajando-as também para a formulação de sua estratégia empresarial e essa, por sua vez, é baseada em interesses, muitas vezes, divergentes e desagregadores. Por outro lado, abre caminho para a

reinterpretação de muitos conceitos e processos da administração tradicional. Esta metáfora também ajuda a reinterpretar a natureza e o significado das relações da organização com o ambiente, além de contribuir para a compreensão da mudança organizacional, no que se refere ao uso da metáfora dos sistemas políticos, em que pessoas interdependentes, com interesses divergentes, se unem com o propósito de satisfazer as suas necessidades básicas, além de poder ser usada para esclarecer a vida organizacional no dia a dia.

Ao investigar a metáfora da prisão psíquica, Morgan (2006, p. 206) a utiliza para explorar algumas das formas pelas quais as organizações e os seus membros caem nas armadilhas oriundas de construções da realidade que, na melhor das hipóteses, representam uma simplificação imperfeita do mundo. A análise terá como ponto de partida a maneira pela qual as pessoas são aprisionadas pela forma de raciocínio já assumida.

Para o autor, muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com seu meio ambiente se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter, ignorando flutuações consideradas ameaçadoras à sua autorreferência.

Por outro lado, a organização vista como fluxo de transformação revela que indivíduos e organização têm possibilidade de escolher o tipo de autoimagem que irá guiar suas ações e delinear seu futuro. Nesse sentido, deve-se considerar que as organizações se transformam em conjunto com seu meio ambiente, levando a compreender que o padrão de organização que se vai revelando com o passar do tempo é evolutivo.

Servindo-se da metáfora do instrumento de dominação, Morgan demonstra que até as formas mais racionais e democráticas de organização podem originar modelos de dominação e que aprender a lidar com a instabilidade e complexidade da realidade organizacional é um grande desafio. O método proposto por Morgan é apenas o início de uma caminhada e aprender a compreender o processo de comunicação de uma organização é conhecer suas particularidades.

No contexto das organizações públicas, a luta de forças se manifesta entre o “novo e o velho”, isto é, as transformações e inovações das organizações no mundo contemporâneo ante uma dinâmica e uma burocracia arraigadas. As organizações públicas se deparam com a necessidade do novo, tanto em aspectos administrativos quanto em políticos. Mais que isso, elas necessitam criativamente integrar aspectos políticos e técnicos, sendo esta junção inerente e fundamental para as ações nesse campo. Entretanto, essa busca de forças torna-se necessária para se conduzir a uma reflexão, em que se possa obter as melhores estratégias

para descrever organizações públicas capazes de atingir seus objetivos, que consiste em oferecer serviços eficientes à sociedade.

2.2 A CULTURA

Como a próprio nome sugere, falar de cultura é falar daquilo que se cultiva e preserva como perene em um determinado lugar ou a partir de um determinado grupo. Nesse sentido, a cultura é a referência de compreensão das ações humanas, funcionando como aquilo que identifica os grupos, suas maneiras de pensar, sentir e agir. A cultura é entendida, portanto, como o todo que identifica um povo, marca sua identidade e a simboliza. Assim, mais do que um conjunto de regras, hábitos, costumes, normas ou crenças, cultura significa construção de significados compartilhados e partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

A cultura, num sentido antropológico, é aquilo que difere de um comportamento natural e se estabelece como prática socialmente adquirida, ou seja, construída em grupo e repassada para as gerações seguintes. Aparece, como pontua o sociólogo e antropólogo Ralph Linton, como herança social.

Segundo Schein (1985), tomando como referência o conceito de cultura associado às organizações, os níveis em que a cultura pode ser analisada distribuem-se em três: o nível dos artefatos, em que os rituais, os símbolos, as estruturas e os processos organizacionais visíveis representam os fatores mais importantes a serem observados; o nível dos valores compartilhados, em que as estratégias, metas e filosofias ganhariam o destaque; e, o nível das suposições básicas subjacentes, em que as crenças, as percepções e os sentimentos inconscientes e enraizados representariam os dados a serem analisados.

Assim, como pontuam José Calixto de Souza Pires e Kátia Barbosa Macêdo, ambos especialistas em psicologia organizacional, em seu artigo *Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil*,⁷ “o indivíduo é essencialmente um ser de cultura. Nesse sentido, a cultura torna possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, invenções e diferentes resoluções e encaminhamentos dos problemas”. Ainda seguindo nessa mesma linha e citando Schein (1985), a cultura é propriedade de um determinado grupo humano e esses grupos ou

⁷ Texto inicialmente publicado na Revista de Administração Pública, v.40, n.1, jan./feb. 2006. p. 84.

organizações precisam lidar com dois tipos fundamentais de assuntos. Esses assuntos se referem à adaptação externa e à integração interna. Os grupos lidam com esses assuntos nos níveis comportamental, cognitivo e emocional.

Hall (1978, p. 80) apresenta três características para a cultura, a saber: ela não é inata, e sim aprendida; suas distintas facetas estão inter-relacionadas; ela é compartilhada e de fato determina os limites dos distintos grupos. A cultura é o meio de comunicação do homem.

Inicialmente, por acreditar que as questões de comunicação interpessoal que uma organização desenvolve estão intimamente relacionadas com os estilos de liderança e estes são de alguma forma uma herança da cultura organizacional, acredita-se necessário avaliar a etimologia da palavra cultura que, segundo Morgan (2006, p. 115-116):

[...] derivou metaforicamente da ideia de cultivo, do processo de lavrar e de desenvolver a terra. Ao falar-se de cultura, refere-se tipicamente ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos. A palavra é também habitualmente usada para fazer referência ao grau de refinamento evidente em tais sistemas de crenças e práticas. Ambos os usos derivam das observações do século XIX a respeito das sociedades “primitivas” ao transmitir a ideia de que diferentes sociedades manifestam diferentes níveis e padrões de desenvolvimento social. Nos dias de hoje, todavia, o conceito de Cultura não carrega necessariamente esta antiga postura de avaliação, sendo usada mais genericamente para significar que diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida.

A partir deste conceito amplo, buscar-se-á analisar as diferentes proposições teóricas sobre o tema, voltadas para a organização e para a própria sociedade, a fim de analisar, portanto, a Polícia Militar no contexto atual.

Morgan (2006, p.116) explora a ideia de que a organização é em si mesma a própria cultura, no sentido de que cultura varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da própria sociedade. E isso não ocorreu no âmbito da instituição policial, à medida que não acompanhou os diferentes estágios de desenvolvimento da sociedade.

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Estudos em torno da cultura organizacional surgiram, segundo Garay (1997, p. 48), por volta da década de 70, sendo mais utilizados a partir dos anos 80, pontuando que:

Cultura Organizacional pode ser definida como um conjunto de compreensões, interpretações ou perspectivas compartilhadas pelos

indivíduos na esfera de uma empresa específica, representando uma complexa rede de princípios, valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, histórias e mitos, tabus e símbolos.

Para Garay (1997, p. 48), a Cultura Organizacional pode ser um mecanismo de controle que busca restaurar as perdas psicológicas das pessoas que trabalham na empresa, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientadores de um comportamento coletivo conveniente aos objetivos organizacionais.

No geral, segundo Barbosa (1996), entende-se que o aumento do interesse pelo tema se deu a partir da perspectiva de que o desempenho das organizações poderia estar associado a sua cultura organizacional.

Garay (1996, p. 7) ainda afirma que “[...] o conceito de cultura organizacional surge e populariza-se justamente pela possibilidade que oferece à instrumentalização dessa dimensão até então intangível”.

Edgard Schein (1995) enfatiza a cultura organizacional como o resultado da dinâmica de uma determinada organização, definindo-a da seguinte maneira:

Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, lidando com problemas, buscando a adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, a ser ensinado a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura interna de uma Organização segue, portanto, o mesmo padrão de construção disso que é herdado ou adquirido por meio de costumes ou de uma identidade solidificada, pontuado anteriormente pelo conceito de cultura de uma maneira geral, o que tem que ser refletido quando se pensa em mudança de práticas que facilitem ou melhorem o processo de comunicação organizacional.

A partir dessas definições podemos depreender que não existe consenso entre os autores sobre o conceito de Cultura Organizacional. Todavia, adotaremos como referência a definição proposta por Schein para demonstrar que outros hábitos podem ser desenvolvidos, pois a cultura não é estática.

Na Polícia Militar existem várias culturas e subculturas organizacionais. De um lado, temos a estrutura hierárquica⁸ e disciplinada idealizada, as quais são a base institucional da

⁸ A hierarquia é a organização em carreira da autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar, consubstanciada no espírito de acatamento à sequência de autoridade, conforme título I, capítulo I – Disposições preliminares no art. 1.º do Estatuto dos Policiais Militares.

corporação, pela concepção de seus membros mais graduados. O gerenciamento está centralizado nos que detêm os escalões superiores da organização a perspectiva mais gerencial e administrativa. Como tal, o organograma deve traduzir o sistema hierárquico. O modelo departamentalizado e burocrático que compreende as estruturas formais rígidas da história da administração. De outro lado, existe uma atividade profissional altamente discricionária que, para ser adequadamente realizada, exige um grande grau de autonomia e iniciativa que corresponde a uma visão mais moderna da organização.

Dentre os indicadores da cultura organizacional na Polícia Militar da Bahia, está o padrão de comunicação, que em grande medida está vinculado ao grau de restrição das comunicações, onde cada policial tem obrigação de receber ordens daqueles que estão em patentes superiores a dele. Nesse modelo formalmente hierárquico, espera-se apenas obediência, sem, contudo, dispensar uma maior atenção aos canais de comunicação e à transparência nas comunicações, o que não significa dizer que esta estrutura hierárquica ou a cadeia hierárquica não funcione, e sim os padrões de comunicação que são processadas em nome desta estrutura.

Morgan (1996, p. 117), citando Durkheim, aborda que o desenvolvimento das sociedades organizacionais é acompanhado por uma desintegração dos padrões tradicionais de ordem social, em termos de ideais comuns, crenças e valores, dando lugar a padrões mais fragmentados e diferenciados de crenças e prática baseada na estrutura ocupacional da nova sociedade. Morgan (1996, p. 36) salienta que:

[...] a estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham uma função interpretativa [...] atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham.

Para Morgan, toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é esse espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Particularmente, no que tange às organizações públicas, sobretudo a Segurança Pública Ostensiva, Dias (1998) afirma que as organizações públicas têm como objetivo prestar serviços para a sociedade. Elas podem ser consideradas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias. Elas cumprem

suas funções quando buscam uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento para a sociedade. Igualmente, são mais vulneráveis à interferência do poder político, pois são geridas pelo poder público e geralmente dependem da decisão política.

Nota-se que as organizações públicas são sistemas complexos devido ao alto índice de burocracia existente no seu funcionamento, isto é, o tipo de regulamento desenvolvido na burocracia estatal tende a ser aplicado a qualquer organização pública. Dessa maneira, as condições e a organização do trabalho tendem a uniformizar-se no setor público.

Para Morgan, toda organização está inserida em um espaço cultural e social e é esse espaço que determina como a organização será administrada. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere.

Partindo do conceito trazido por Shein (1985) de que Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou para lidar com problemas, é que se afirma que, diante das mudanças ocorridas ao longo dos anos, faz-se necessário que a polícia militar repense sua forma de atuação no que se refere aos padrões de comunicação, a fim de continuar a atender às demandas internas e externas, de maneira mais eficaz, passando a ser considerados válidos o bastante para serem repassado como prática, adquirindo assim um padrão aceitável de eficácia.

Pensa-se que essa transformação, uma mudança de paradigma, uma redefinição nos padrões de comunicação ora aplicados, uma adequação nos padrões de comunicação, a partir de uma mudança na cultura organizacional, uma cultura do “comunicar-se”, de “tornar comum”, só colaboraria para o fortalecimento de sua cadeia hierárquica, à medida que valorizaria seu potencial, o que contribuiria para melhor atuar frente aos seus problemas, sobretudo no modelo de policiamento comunitário, posto que, segundo Moore (2003), “a eficácia da estratégia depende do conhecimento do policial sobre a sua comunidade local e seu governo.” E o conhecimento depende, em grande medida, da forma como esse saber é transmitido, depende da forma como ele é comunicado. Depende, sobretudo, de uma comunicação transparente. Por isso, é de vital importância que a adoção de qualquer planejamento estratégico esteja embasado na mudança, na forma de se pensar e de se comunicar, posto que, aliada às políticas de relações humanas, a comunicação exerce um papel estratégico, que tem como objetivo integrar seus públicos, sobretudo o interno, aos objetivos da organização, através dos canais formais e informais utilizados, através de sua cultura, ou seja, através desses pressupostos básicos desenvolvidos ou inventados.

2.3.1 Cultura organizacional e identidade corporativa

Para Kunsch (2003, p. 172), “[...] a Identidade Corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. Trata-se do autorretrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc.” De acordo com Costa (2001, p. 214), ela “[...] se define por dois parâmetros: o que a empresa é e o que ela faz”. Em síntese, a identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas às organizações pelos seus públicos interno e externo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Rego (1986) afirma que por identidade deve-se entender como sendo o somatório da forma que uma organização escolhe para identificar-se com seus públicos.

Segundo Rego (1986, p. 97), “a identidade corporativa refere-se aos valores básicos e às características atribuídas a uma corporação pelos seus membros, públicos interno e externo”. Assim, as características que regulam o comportamento de grande parte dos integrantes da PMBA são, em grande medida, reflexos dos seus valores, valores esses que fazem parte da sua cultura organizacional.

Para Rego (1986, p. 87-88) a cultura organizacional seria:

[...] o amálgama das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária, e é passada para seus participantes, via rede formal de comunicação, constituída por um leque variado de canais, entre eles, os formulários, as cartas, os memorandos, os relatórios de desempenho, os folders, folhetos, jornais, e revistas, cartazes, impressos, de um modo geral, e também pela farta pauta de reuniões formais entre chefes e subordinados, ou entre elementos do mesmo nível funcional.

Bueno (1989, p. 77), por sua vez, afirma que “[...] cada vez mais, fica evidente que as manifestações no campo da comunicação empresarial estão atreladas à cultura da organização e que cada indivíduo, cada fluxo ou rede, cada veículo ou canal de comunicação molda-se a esta cultura”.

A comunicação interna ajuda a formar e a transformar a cultura organizacional. Nesse caso, a estratégia de comunicação interna deve ter como meta alinhar os discursos e as interpretações do público interno, traduzindo essas mensagens, ressaltando o que é relevante para a organização, e por que, e como pretendemos chegar lá.

Enfim, a forma como nos comunicamos é o reflexo da cultura da organização da qual fazemos parte e, por outro lado, a comunicação de uma organização é uma instância

importante à difusão e consolidação dessa cultura, à medida que existem influências mútuas, sobretudo num contexto marcado por mudanças administrativas e estruturais.

Além do que, antropologicamente falando, ou seja, a partir da ciência que debruça sobre o estudo do homem e a humanidade em todas as suas dimensões, a comunicação é uma formadora de cultura.

3 A COMUNICAÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas concepções teóricas sobre comunicação, comunicação empresarial e organizacional, será apresentado o composto de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003), bem como, teorias da comunicação, além de abordar o poder da comunicação, com o intuito de utilizar esses conceitos para analisar a sua utilização.

Toda a história do homem constitui-se num esforço para se comunicar, marcando, portanto, sua própria identidade. Seja no seio social, nas relações pessoais ou nas relações profissionais, a comunicação é uma ferramenta imperativa, imprescindível e, à medida que a sociedade evoluiu (e, podemos asseverar que evoluiu por conta da evolução da comunicação), tornou-se imperativo uma maior preocupação, observância, cuidado com ela, posto tratar-se de um fenômeno básico e universal de influência recíproca.

Pode-se, neste caso, afirmar que a sobrevivência da sociedade está intrinsecamente relacionada à disposição de o homem se comunicar, posto não existir uma só atividade humana que possa ser promovida sem a comunicação. Ou seja, a sociedade moderna pode ser concebida como sendo o resultado do aprimoramento do processo de comunicação, da boa ou má capacidade de se comunicar.

A palavra “comunicar” vem do latim *comunicare*, com a significação de “pôr em comum”. A comunicação [...] está na raiz da comunidade [...] baseada no consenso, consentimento espontâneo dos indivíduos, e por isso exige a compreensão para que possam colocar em “comum” as ideias, imagens e experiências, posto que seu grande objetivo é o *entendimento* entre os homens e para que exista esse entendimento é necessário que haja a compreensão mútua (PENTEADO, 1969, p. 1).

Em síntese, a comunicação ocorre quando uma informação é transmitida a alguém, e é então compartilhada também por esse alguém. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

Bordenave (2002, p. 15) aborda que “a comunicação humana é uma parte de um processo mais amplo: o processo da informação que, por sua vez, é só um aspecto de um processo ainda mais básico, o processo de organização.” Ele a concebe como sendo um conjunto de partes ou elementos que de alguma maneira se relacionam e se influenciam reciprocamente e não poderiam existir se não houvesse um mecanismo de influência, que se faz por troca de energia ou por troca de informação, entre suas partes.

3.1 TEORIAS DA COMUNICAÇÃO

A evolução da comunicação ocorrida ao longo do tempo está intrinsecamente relacionada à evolução histórica, econômica e social, isso nos leva a entender que à medida que a sociedade foi se transformando, evoluindo, maior se tornou a necessidade de comunicação, sobretudo de uma comunicação mais organizada, voltada para os interesses das empresas e dos funcionários.

3.1.1 A evolução das teorias da comunicação

Segundo abordagem de Serra (2007), os estudos de comunicação estão divididos em três períodos fundamentais:

No primeiro período, a comunicação enquanto conceito formal teve sua origem em meados do século XIX até os anos 20 do século XX, a partir do conjunto de transformações trazidas pela Revolução Industrial, o que influenciou as formas de comunicação, pessoal e mediatizada.

Em 1910, Weber propôs, no I Congresso de Sociólogos, em Frankfurt, a instituição de uma “sociologia da imprensa”, que pode ser vista como a precursora da futura “sociologia da comunicação.” (SERRA, 2007).

Considera-se em termos acadêmicos e institucionais o momento inaugural dos “estudos de comunicação”, em 1916, com a criação do primeiro Instituto para o Estudo dos Jornais.

No final dos anos 20, o termo *Publizistik* surge para abarcar o conjunto dos estudos de comunicação, referentes não só ao jornal, mas também aos meios então emergentes como o rádio e o cinema. A seguir à II Guerra Mundial e após o comprometimento das ciências da comunicação com o regime de Hitler, foi sob o título de *Publizistik* que se deu a refundação dos estudos em comunicação na Alemanha, apesar de já existirem investigações nos Estados Unidos relativas à comunicação mediatizada, hoje substituído pelo termo “Ciências da Comunicação.” (SERRA, 2007).

A Escola de Chicago teve como principais autores Robert Park, em 1910, – antigo jornalista – que investiga a natureza dos jornais e o seu papel na integração dos imigrantes na vida dos EUA e, Payne Fund, em 1920, que promove um estudo em larga escala, com a

intenção de determinar os efeitos das comunicações de massa, nomeadamente dos *cartoons* sobre as crianças (SERRA, 2007).

No segundo período, cujo início se deu nos anos 60 do séc. XX, houve a afirmação e consolidação do “paradigma dominante”, podendo situar-se na obra *Propaganda Techniques in the World War*, publicada por Harold Lasswell, em 1927. É dominado pela problemática do estudo dos “efeitos” dos media sobre os receptores e, o que é uma variante da mesma questão, do “conteúdo” das mensagens desses mesmos media à “análise dos efeitos” e “análise do conteúdo”.

Serra (2007) considera pelos menos dois subperíodos neste período:

O primeiro, que vai até final dos anos 30, é dominado pela “teoria hipodérmica”, “teoria da bala mágica” ou dos efeitos diretos e ilimitados, assenta-se numa concepção behaviorista do comportamento do indivíduo em termos de estímulo-resposta e da sociedade como “massa”. A comunicação é, por sua vez – e como indica o próprio título da obra supracitada de Lasswell –, vista essencialmente como um processo de propaganda que visa levar os indivíduos a responderem de forma mais ou menos dócil, uniforme e homogênea aos estímulos que lhes são fornecidos pelos media.

DeFleur e Ball-Rokeach (1993, p. 179), apresentam que o cenário principal para o desenvolvimento da Teoria Hipodérmica ou Teoria da Bala Mágica – teoria baseada em mecanismos instintivos E-R (Estímulo-Reação) e a crença de que a mídia se compunha de poderosos recursos – foi a Primeira Guerra Mundial, a qual estabelecia um total despreendimento de todos os recursos da nação, em que as pessoas tinham de ser persuadidas a deixar as famílias a alistar-se; exigia-se um vigor inabalável no trabalho das fábricas; e, não menos importante, tinha de ser arranjado dinheiro para financiar a guerra.

Exigia-se da sociedade vínculos mais eficazes. À medida que cada país se comprometeu politicamente com a guerra, surgiu a necessidade mais crítica e urgente de forjar elos sólidos entre o indivíduo e a sociedade, tornando-se, dessa forma, essencial mobilizar sentimentos e lealdades, além de instalar ódio e medo contra o inimigo, manter elevada sua moral diante das privações e captar-lhes energias como contribuição para a nação, e tudo isso, através da propaganda por meio de mensagens atenciosamente esquematizadas, esboçadas, através de noticiários, fotos, filmes, discursos, cartazes, boatos, avisos em murais e panfletos etc. Os cidadãos tinham de odiar o inimigo, amar sua pátria, e devotar-se ao esforço de guerra. Para alcançar este fim, utilizaram a comunicação de massa como principal

ferramenta, conduzindo-a de maneira habilidosa e extremamente coordenada (DeFLEUR; BALL-ROKEACH, p. 179-180).

O segundo subperíodo, que vai dos anos 40 aos inícios dos anos 60, corresponde à sociologia funcionalista do Pós II Guerra Mundial, ainda que não se limitando a ela, cujos estudos viriam a ter o seu programa decisivo na fórmula de Lasswell. Defende-se a influência seletiva dos media e constitui-se assim aquilo a que, e com razões bem fundadas, Todd Gitlin chama de o “paradigma dominante” nos estudos de comunicação.

No terceiro período, que vai até final dos anos 80, houve a contestação e desconstrução do “paradigma dominante” que via numa seleção ou mesmo censura um meio de controle. Desde os momentos iniciais da afirmação e consolidação, as suas principais teses e pressupostos foram sendo postos em causa por correntes e teorias, sejam contemporâneas sejam posteriores, pressupondo paradigmas alternativos.

Dentro do campo da própria Sociologia, teorias como a dos “usos e gratificações”, de Elihu Katz e J. Blumer; a fenomenologia social de Alfred Schutz; o interacionismo simbólico de George Herbert Mead e Herbert Blumer; a “sociologia das interações” de Erving Goffman; a etnometodologia de Harold Garfinkel; a “nova comunicação” dos autores da escola de Palo Alto, a começar por Gregory Bateson; a própria “teoria dos sistemas sociais” de Niklas Luhmann, bem como os autores Edgar Morin, Pierre Bourdieu, Jean Baudrillard e Anthony Giddens, para além de muitas outras teorias e autores, representaram também contributos importantes para o pôr em questão do “paradigma dominante”. Quando se fala em paradigma dominante, tomando como base os estudos e manuais de teorias da comunicação, é necessário, portanto, pensar no próprio processo de avanço da sociedade, os aspectos sociológicos, portanto, têm que ser levados em conta quando um talvez funcionalismo, baseado apenas em efeitos que a comunicação pode trazer, deve ser contestado em função de um novo processo histórico que precisa encontrar formas de comunicar baseadas em uma nova ordem, ou novos paradigmas.

O Pluralismo paradigmático, teórico e metodológico, final dos anos 80 do século XX até hoje, é consequente do trabalho de contestação e de desconstrução do “paradigma dominante”.

A situação atual, como pontua Serra (2007) em seu Manual de Teoria da Comunicação, caracteriza-se por aquilo que será designado de pluralismo paradigmático, teórico e metodológico, mas, ainda, e talvez mais importante do que isso, por uma pluralidade disciplinar em que se incluem ciências matemáticas, físicas, sociais, humanas e as próprias

“humanidades”. Apesar – e através – desta pluralidade, é possível, no entanto, detectar algumas tendências fundamentais: a ênfase na recepção em detrimento da produção, na interação em detrimento da transmissão; uma atenção especial aos aspectos econômicos, políticos, sociais e culturais dos fenômenos da comunicação; uma preferência pela observação e análise de aspectos concretos e pontuais em detrimento da teorização genérica e especulativa; a tentativa de conjugação da componente empírica e da componente reflexiva e teórica, ultrapassando, assim, quer o empiricismo quer o teoricismo.

Há duas escolas principais no estudo da comunicação:

A processual, que concebe a comunicação como “transmissão de mensagens” através da qual se procura produzir um determinado “efeito” sobre os receptores, centrando-se nas questões da eficácia e da exatidão da comunicação e se relaciona, sobretudo, com as ciências sociais, nomeadamente a Sociologia e a Psicologia e;

A Semiótica, que concebe a comunicação como “produção e troca de significados,” resultante da interação das pessoas com as mensagens ou textos, e se centra nas questões relativas às diferenças culturais entre “emissores” e “receptores” e se relaciona, sobretudo, com disciplinas como a Linguística e do domínio das artes (SERRA, 2007, p. 44).

Em síntese, a escola processual entende a comunicação como um fluxo de informação. Os seus estudos incidem sobre os atos de comunicação, posto haver uma interação social através das mensagens, a partir dos relacionamentos que as afeta.

Já a escola semiótica, entende-a como uma produção e troca de sentido. A sua ênfase está na criação dos significados e na formação das mensagens que serão transmitidas, ou seja, a partir dessa concepção, podemos fazer alusão ao conceito de Bordenave (2002) quando afirma que comunicar é “tornar comum”. Nessa escola, a preocupação reside, também, em como a mensagem será elaborada, quais signos serão utilizados para a criação da mensagem etc. Esse modelo não é linear. A escola considera inseparáveis o conteúdo e o processo.

O que ficou patente foi que a comunicação evolui à medida que a sociedade evoluiu. Quanto maior a evolução, maior a necessidade de comunicação, conforme abordado por Rego (1986), quando analisa a evolução do desenvolvimento econômico de inúmeros países ao longo de 200 anos, o qual identificou cinco estágios que, analogicamente, utilizou à compreensão evolutiva do sistema de comunicação externa, a saber:

a) Estágio inicial de preparação para a decolagem, relacionando-o às limitações das atividades produtivas, nas quais a ênfase é dirigida à agricultura e pecuária, em consequência, à limitação do sistema de comunicação;

- b) No estágio da sociedade tradicional, surgem os primeiros empreendedores dispostos a investir; começa a aparecer um modelo mais organizado de comunicação;
- c) No estágio da decolagem, surgem os modelos de comunicação com fins mercadológicos e institucionais;
- d) No estágio da maturidade, as empresas acionam mecanismos de comunicação em larga escala, investigam o mercado, criam modelos avançados de comunicação institucional e, por fim;
- e) No estágio de consumo de massa há uma aceleração dos sistemas de comunicação, um aumento das verbas publicitárias, uma fomentação dos mecanismos de marketing e uma multiplicação das campanhas subliminares (REGO, 1986, p. 71-72).

3.2 O COMPOSTO DE COMUNICAÇÃO: COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A Comunicação Organizacional é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional nas organizações, no campo da sociedade global, analisando o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os seus diversos públicos. Isso requer uma atuação conjugada de todos os profissionais da área.

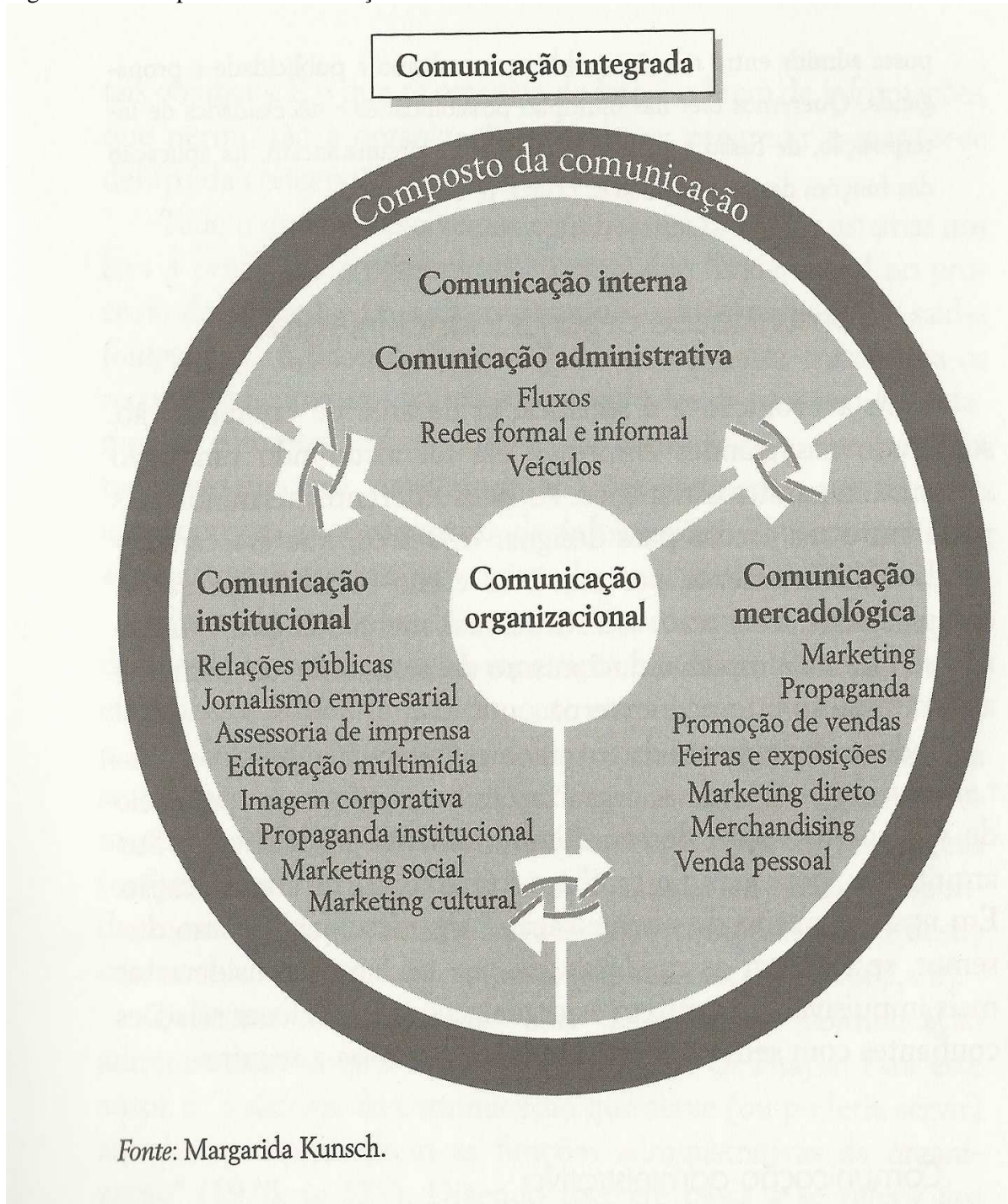
A Comunicação Empresarial (CEMP) caracteriza-se, atualmente, como o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, lobby, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing. O público, ao qual se destina, pode ser dividido em externo e interno. (PIMENTA, 2002, p. 99).

Bahia (1995, p. 15) faz a seguinte análise de que a comunicação empresarial é o processo – conjunto de métodos, técnicas, recursos, meio etc. – pelo qual a empresa se dirige ao público interno, ou seja, ao público interno e todo e qualquer relacionamento com o público externo, no âmbito corporativo.

Kunsch (2003) e Rego (1986, 2010) destacam-se entre os estudiosos de comunicação organizacional, atribuindo à comunicação uma posição estratégica numa organização. A autora afirma que “a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando os processos interativos, por meio das relações Públicas, da organização com os seus diferentes públicos, a opinião pública e a sociedade em geral.” Defendendo, desse modo, a tese da Comunicação Integrada, uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica, pressupondo uma junção

da comunicação institucional, da mercadológica, da comunicação interna, administrativa, conforme diagrama a seguir – composto comunicação (KUNSCH, 2003, p. 149-150).

Figura 1 - O composto de comunicação



Fonte: Kunsch (2003).

Dessa forma, faz-se necessária a elaboração de um trabalho, conforme propõe Kunsch (2003), um trabalho conjunto, ou seja, uma comunicação combinada com as diversas

modalidades de comunicação que permeiam as atividades organizacionais, e estas trabalhadas de forma integrada, conforme apresentadas da figura acima.

Pode-se perceber que o Composto de Comunicação proposto por Kunsch (2003) é formado por um tripé: a Comunicação interna e a Comunicação administrativa; a Comunicação Institucional, abrangendo as Relações Públicas, o Jornalismo Empresarial, a Assessoria de Imprensa, a Editoração Multimídia, a Imagem Corporativa, a Propaganda Institucional, o *Marketing* Social e o *Marketing* Cultural; e, em seguida, na outra ponta, temos a Comunicação Mercadológica, que compreende o *Marketing*, a Propaganda, a Promoção de vendas, Feiras e Exposições, o *Marketing* Direto, o *Merchandising* e a Venda Pessoal.

Com o intuito de estabelecer uma comparação entre as várias teorias desenvolvidas por teóricos da área de comunicação, como, por exemplo, Kunsch (2003) e Rego (2010), será apresentada a estrutura de comunicação da Polícia Militar da Bahia (PMBA), através de seu Departamento de Comunicação Social (DCS).

Na PMBA, o Departamento de Comunicação Social (DCS) está previsto em sua regulamentação publicada no documento: Lei de Jurisprudência e Normas Gerais (LJNG), tendo a seguinte estrutura: a Unidade de Ouvidorias, com a Seção das Ouvidorias Setoriais; Seção de Atendimento Eletrônico; Seção de Estatística e Pesquisa; Seção de Controle de Qualidade; Coordenação de *Marketing*, Relações Públicas e Cerimonial; Unidade de Telemática e Imprensa; Seção de Imprensa; Seção de *Marketing* e Propaganda; Seção de Telemática; Unidade de Relações Públicas e Cerimonial; Seção de Pesquisa e Opinião Pública e; Seção de Cerimonial.

A comunicação na Polícia Militar assume diversas dimensões, além da comunicação explícita e acompanhada pelo Departamento de Comunicação. Essa comunicação se divide em alguns segmentos bem peculiares, são eles: comunicação operacional, comunicação interna e comunicação externa. O que terá adiante é uma demonstração das atribuições de cada uma delas.

4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA SEGURANÇA PÚBLICA OSTENSIVA NA BAHIA

A comunicação é aquela que conduz o processo de prestação de serviço direto à comunidade. A meta final da comunicação organizacional é gerar a concordância e o objetivo dos profissionais que trabalham com comunicação na empresa é o de produzir aceitação, por meio de comunicação expressivo-emocional. Para isso, o primeiro passo à viabilização da meta integrativa é produzir uma comunicação eficaz, essa com o desígnio de aproximar a comunicação ao nível da expressividade maior dos seus empregados (REGO, 1986, p. 31).

No que se refere à expressividade, Bordenave a concebe como sendo uma função (outra) essencial da comunicação à medida que afirma que as pessoas não só precisam receber comunicação, participar dela, mais basicamente desejam expressar suas emoções, ideias, temores e expectativas, necessitam exteriorizar os seus sentimentos (BORDENAVE, 2002, p. 31).

A comunicação interna de uma empresa/organização deve manter os empregados com informação e compreensão necessárias que os instigue e possibilite realizar suas tarefas com eficiência e eficácia. No mínimo, ele deve saber a sua função (específica), as suas atribuições; saber, na verdade, o que ele pode ou não fazer. Até onde é o seu limite de atuação. A quem deve recorrer. A quem encaminhar. A importância do seu trabalho, dentre outras.

Existe de um lado a comunicação do tipo informativa e de conhecimento técnico e, de outro lado, as atitudes, valores e normas. A questão é ajustar as duas partes, surgindo assim um composto comunicacional que passa a ser consumida naturalmente (REGO, 2000, p. 31-40).

O objetivo agora é explicar como o processo comunicativo empresarial/organizacional pode ser mais eficaz.

Vejamos o que diz Rego (1986, p. 31) sobre o tema:

Entendendo-se a comunicação como um processo simbólico, pelo qual os sentimentos dos empregados dos níveis inferiores para com a organização são reforçados e modificados, sugerimos direcionar o discurso simbólico da empresa a um certo ponto hipotético central, a uma escala média, a um nível de congruência que aproxime as diferenças entre:

- a) as comunicações técnicas, geralmente pouco atrativas;
- b) as comunicações cognitivas, intrínsecas aos comportamentos individuais e;

c) as comunicações normativas, orientadas para a transmissão de normas e valores a serem desempenhadas nas diversas situações funcionais.

Comunicação é, antes de tudo, interação, diálogo. Comunicar significa “tornar comum”, por isso, não pode ser confundida com uma simples transmissão de informação (não esquecendo que informação é um conjunto de dados com um significado). Mas, no ambiente organizacional, a dimensão da comunicação está quase sempre reduzida a um instrumento de divulgação e de controle, e uma hipótese para melhorar o desempenho da comunicação organizacional, estando centrada nas direções: vertical e horizontal e nos fluxos, respectivamente, ascendente e descendente e lateral, como vimos anteriormente.

Para que haja o equilíbrio do sistema de comunicação, é necessário que os mecanismos de comunicação da organização se movimentem em três fluxos. Segundo Rego (2010, p. 41) esses fluxos “exercem grande influência sobre a eficácia do processo e as duas direções”. Os fluxos são na direção vertical: ascendente e descendente e, na direção horizontal, o fluxo lateral.

O fluxo de comunicação ascendente é responsável pelo envio das comunicações da base para o topo, ou seja, as expectativas, os anseios e sugestões de informações funcionais e operacionais para os níveis superiores. Esta comunicação tem direção vertical.

O fluxo de comunicação descendente é responsável pelo encaminhamento das comunicações que saem do topo para as bases, ou seja, as instruções, normas, procedimentos.

Esta comunicação também se movimenta na direção vertical. Já o fluxo de comunicação lateral é responsável pelas comunicações no mesmo nível funcional, permitindo assim o entrosamento nos grupos e contribuindo para o aperfeiçoamento da coordenação. Essa comunicação tem direção horizontal (REGO, 1986, p. 54).

Rego (2010, p. 43) ainda aborda um outro fluxo, que é o diagonal, que trata de mensagens trocadas entre um superior e um subordinado localizado em outra área/departamento, comuns em organizações mais abertas.

Portanto, todo planejamento em comunicação deve levar em consideração as características desses fluxos, de maneira a permitir uma correção nos canais formais, de forma a permitir que as comunicações fluam em todos os níveis hierárquicos.

Sobre os canais formais, Rego (1986, p. 63) define-os como sendo os instrumentos oficiais para a disseminação de informações que visam assegurar o funcionamento ordenado e eficiente da empresa; e comunicações informais, que são as livres expressões e manifestações dos trabalhadores, não controladas pela administração, caracterizando-se classicamente pela

rede de boatos. (1986, id). O sistema de comunicação empresarial é sustentado por três fluxos que se movem em duas direções: para cima e para baixo (direção vertical) e lateralmente (direção horizontal). Já comunicação lateral ou horizontal diz respeito ao fluxo de informações entre os escritórios, departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo nível da empresa. É responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando ao trabalho em conjunto.

O tipo e a direção da comunicação determinam a eficiência organizacional. Um exemplo: muita informação (quantidade), instrumental – técnico (tipo) descendo para os níveis inferiores (direção descendente), sem muito retorno (direção ascendente), gerando assim frequentes problemas (REGO, 1986, 32).

A comunicação interna tem como objetivos principais informar e integrar os diversos segmentos da empresa/organização aos objetivos e interesses organizacionais. Ela congloba a comunicação administrativa, a comunicação social e a comunicação interpessoal. Esta se movimenta por meio de direções (vertical e horizontal) com seus respectivos fluxos: ascendente, descendente e horizontal.

De forma geral, prevalece o fluxo descendente (informações de cima para baixo). Estas informações correm por meio de canais (os formais), ao ponto em que o fluxo ascendente se caracteriza pelas informações vindas dos funcionários e dirigidas à direção. O terceiro fluxo é aquele que ocorre entre pares, entre setores (canais informais).

É importante pontuar que para uma organização crescer e prosperar ela necessita da manutenção da confiança na integridade e de bom senso na política em relação aos seus públicos (interno e externo), e isto só será possível com um bom programa, um bom planejamento de comunicação que compreenda a existência, o crescimento, a mudança e o comportamento de toda a organização e é determinada pela necessidade, utilidade e conveniência, tanto do ambiente interno quanto do externo.

Através de uma comunicação eficiente e eficaz, sobretudo a comunicação interna, os funcionários sentem-se vivos, valorizados, o indivíduo aumenta sua autoestima, repercutindo na sua vida pessoal, refletindo também no seu desenvolvimento profissional. Quando este fator se torna coletivo numa empresa, as condições para que as metas e objetivos sejam alcançados são muito maiores e os planos de ação se tornam mais facilmente colocados em prática.

4.1 COMUNICAÇÃO OPERACIONAL NA PMBA

A comunicação é aquela que conduz o processo de prestação de serviço direto à comunidade. A dinâmica do emprego da comunicação operacional está centralizada, na atualidade, numa Superintendência de Telecomunicações – Stelecom, a qual agrega a comunicação e atendimento dos diversos órgãos do sistema de segurança: Polícia Militar, Polícia Civil, Departamento de Polícia Técnica, Corpo de Bombeiros e Secretaria da Segurança Pública. O serviço foi criado no ano de 2004, desativando o atendimento que era descentralizado e prestado por cada organização policial. Houve a integração, mas houve uma concorrência maior pela prestação do serviço, já que o canal de telefonia de demanda, que era o número 190, era atendido apenas pela Polícia Militar e, a partir do ano de 2004, passou a demandar por prestação de serviço de cinco organizações. Se por um lado centralizou as chamadas de demanda, as ofertas passaram a ser mais complexas diante do novo volume de despacho.

Um fator que maximizou o não atendimento foi a ampliação de unidades operacionais, tendo tal fato aumentado os pontos de despacho, os quais encontram-se com alto nível de descentralização. Em vários casos, as unidades difundem seus próprios números de unidade para facilitar o atendimento junto às comunidades que estão vinculadas, dada a necessidade de se colocarem à disposição da comunidade, por meio de um canal direto de comunicação.

Tal iniciativa reduziu as chamadas do número “190” e dificultou a centralização da chamada e atendimento das demandas. Nesse intervalo de transição, fez-se a substituição de pessoal especializado para o atendimento (policiais atendentes) e passou-se a empregar pessoas com emprego temporário, fazendo com que a substituição contínua do efetivo se constituísse numa limitação para o aprimoramento do serviço.

O Jornal “Metro1”, edição de 07 de Dez. de 2012, evidencia a precariedade do serviço de comunicação operacional da Secretaria de Segurança Pública, pelo canal de teletendimento e despacho oferecido pelo serviço 190, conforme se verá adiante.

Figura 2 - SSP-BA admite falha no serviço 190 e explica que sistema passa por migração



Foto: Darío Guimarães Neto / Metropress

Uma matéria publicada na edição desta sexta-feira (7) do Jornal da Metrópole denunciou a situação precária do atendimento à população através do telefone de emergência da polícia, o popular 190. Conforme queixas da população, as ligações caem ou demoram muito a ser atendidas, o que, muitas vezes, impossibilita que atos criminosos sejam inibidos pela polícia.

Em nota, a Secretaria de Segurança Pública (SSP-BA), responsável pela Superintendência de Telecomunicações (Stelecom), informa que está havendo uma migração no sistema do serviço 190, do chamado Digitronco (sistema com 32 canais digitais, sendo um para sinalização telefônica) para o ISDN (que substitui a rede telefônica convencional pela digital), o que, segundo a pasta, “vai permitir a entrada de mais chamadas”. Mais atendentes em breve. Ainda segundo a nota, “o serviço apresentou problemas nas últimas 72 horas”. A secretaria aproveitou para esclarecer que ‘está ampliando o número de atendentes, visto que nesse período do ano, de alta estação, se registra um aumento natural nas chamadas’.

Sobre o incidente envolvendo o fotógrafo do Jornal da Metrópole, Darío Guimarães Neto, que foi detido enquanto fotografava o prédio da SSP-BA, a assessoria de comunicação contestou a informação e disse que o profissional foi apenas chamado para explicar o motivo de fotografar o local. Segundo a assessoria, o fato de o prédio guardar armas impõe uma tensão maior do que em outros prédios públicos. (METRO 1, 2012).

Se por um lado há uma precariedade noticiada de forma notável pelos meios de comunicação de massa⁹, essa mesma deficiência é percebida pelo público de forma individual. A difusão da informação de atendimento precário também é presente nas redes

⁹ São os meios que veiculam informação para as massas.

sociais, a exemplo da comunicação veiculada pelo *Facebook*, sobre o atendimento dispensado a uma cidadã baiana:

Eu tentei ligar diversas vezes para a polícia para fazer uma única denúncia, além de serem canceladas as ligações tb não foram atendidas, simplesmente depois de ligar 13 vezes me atenderam e ainda fizeram pouco caso do que foi falado verdade isso é Brasil. Nanda Scandura Santos. Isso já aconteceu comigo varias vezes! (sic). (CARMIM COIFFEUR, 2013).

4.2 A COMUNICAÇÃO E O DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO NA PMBA

A comunicação está presente em todas as ações desempenhadas pela Polícia Militar, seja ela na atividade administrativa – a exemplo das comunicações formais e informais com superiores e subordinados – nas atividades de policiamento – executadas pelo policial militar num simples policiamento ostensivo a pé, prestando uma informação face a face a um cidadão, serviço exercido pelo soldado de serviço nas ruas, avenidas etc. – ou ainda na ação de radiopatrulhamento – quando se comunica através de um rádio; no policiamento montado, ou em atividades administrativas.

Na Polícia Militar da Bahia existe um Departamento de Comunicação, a qual tem sua regulamentação firmada através da Portaria nº 080 – CG/06, de 12 de dezembro de 2006, que “Regulamenta a Organização Estrutural e Funcional da Polícia Militar da Bahia”, publicada no documento: Legislação de Jurisprudências e Normas Gerais (LJNG) 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21, da qual se extrai a seguinte redação:

Ao Departamento de Comunicação Social, que tem por finalidade promover o fluxo de informações de caráter interno e externo, na área da Comunicação Social, bem como gerenciar tecnicamente as atividades das Agências Setoriais de Comunicação Social instalados nas Unidades da PMBA, em estreita articulação com as unidades centrais do Sistema Estadual de Comunicação.

Fazendo uma comparação entre a estrutura do Departamento de Comunicação da Polícia Militar com o Composto de Comunicação – Comunicação Integrada - proposto por Kunsch (2003), será feita uma apresentação de sua competência, sua concepção e de como se dá o processamento da comunicação da PMBA, a fim de buscar alguns dados para refletir melhor sobre o processo de comunicação interna.

No que se refere a esse processo de Comunicação Interna que, segundo Kunsch, (2003, p. 154) “[...] seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, a fim de viabilizar

toda a interação possível entre a organização e seus empregados, utilizando-se de ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno)”, é preciso refletir como funciona na prática para, a partir daí, dar um salto qualitativo.

Rego (1986, p. 50) define comunicação interna como sendo uma “categoria integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional. São as comunicações elaboradas para o construto da consciência coletiva, [...] e que servem para edificar as decisões do ambiente interno, e que se destinam aos que trabalham na organização”. Dessa forma, a comunicação interna é parte relevante em uma organização, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre vários segmentos e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios, tornando-os, assim, uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados.

Partindo da análise de Bahia (1995, p. 31), a comunicação interna “Deriva da necessidade de transmitir ao público de casa, com frequência e clareza, o pensamento e ação da empresa, destacando-se as posições que assumem seus dirigentes e a consciência da função social que têm”.

A comunicação interna engloba todos os atos de comunicação que se produzem no interior de uma organização e que variam nas modalidades em que são utilizados, nos instrumentos de veiculação e nas funções que desempenham.

A comunicação interna é dedicada principalmente aos colaboradores da organização, que merecem atenção especial, razão pela qual o seu principal objetivo é integrar os interesses da organização e os de seus colaboradores.

Kunsch (2003, p. 159-160) destaca a importância da comunicação interna relacionando-a à melhora do diálogo, qualidade e cumprimento da missão:

A importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional, na busca da qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento da missão de qualquer organização.

Outra ferramenta importante à disposição dos gestores é o *endomarketing* ou *marketing* interno, que é uma atividade do *marketing*, batizada por Saul Bekin (1995) em seu livro “Fundamentos do Endomarketing”. “*Endo*”, originário do grego, significa posição ou ação no interior, ou seja, “movimento para dentro”. *Endomarketing* é, portanto, um conjunto

de ações de *marketing* institucional dirigida para o público interno (colaboradores, fornecedores, acionistas, vendedores etc).

Em síntese, o *endomarketing* pode ser conceituado como “[...] ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. [...] integrando a noção de cliente nos processos da estrutura organizacional, a fim de propiciar melhorias nos processos produtivos”. (BEKIN, 1995, p. 2; 34).

Para o relacionamento com o público interno, Kunsch (2003, p. 156) defende “[...] uma política de relações públicas numa perspectiva muito ampla, considerando que, antes de ser empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão”.

Motivo pelo qual a comunicação interna deve ser considerada como uma área estratégica da comunicação organizacional e, como tal, deve ser tratada pela direção, percebendo-se que nela estão incorporadas as políticas, os valores, os objetivos [...] de uma organização, além de ser imprescindível para o aperfeiçoamento da qualidade das relações na corporação e para a melhoria da imagem empresarial, pois são as pessoas da organização, incluindo seus dirigentes, que trabalham e relacionam-se com os seus públicos estratégicos. Eles são, em grande medida, os “cartões postais” da organização.

Outra questão que merece atenção é a valorização do funcionário, funcionário este que deve ser considerado e, sobretudo, tratado como “um ativo valioso” desse cenário, posto atuar (principalmente) como elo entre a organização e a sociedade. Ele possui valores, desejos, defeitos, qualidades, potencialidades, expectativas.

Entende-se, a partir das análises dos conceitos acima, que se deve buscar a compatibilização dos interesses organizacionais com os individuais, posto que cidadãos merecem um serviço de excelência, mas os funcionários, repito, são um ativo valioso e devem ser tratados como tal. Para que a instituição ofereça um serviço de excelência ao cidadão, à sociedade, os funcionários e colaboradores necessitam bem mais que sorrisos e elogios informais, necessitam de motivação.

Essa motivação pode surgir, por exemplo: a partir da atenção às sugestões dos colaboradores, com a criação de formas de integração; suprimindo suas necessidades físicas e/ou psicológicas; e respeitando a sua personalidade, seu perfil, suas habilidades e, no caso específico da Segurança Pública Ostensiva, proporcionando-lhe segurança no ambiente de trabalho.

Trata-se da comunicação que se processa dentro da organização, no âmbito das funções administrativas, com vistas a viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes (KUNSCH, 2003, p. 152).

Rego (2010, p. 46-47) define a comunicação administrativa como sendo aquela que,

[...] abrange todos os conteúdos relativos ao cotidiano da Administração. A que atende as áreas centrais de planejamento e as estruturas técnico-normativas, com o desígnio de orientar, atualizar, ordenar e reordenar os fluxos das atividades funcionais. Trata-se do suporte informacional-normativo da organização. E por se constituir no eixo principal de locomoção do trabalho rotineiro – normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas, acervos técnicos – é o que demanda maior complexidade e por não ser tratado como de alta prioridade, transforma-se em uma das maiores fontes de problemas e ruídos das organizações.

Segue o autor apontando a indefinição clara de responsabilidades, falta de conhecimento pleno do negócio, dissonâncias normativas, excesso de informações, defasagem tecnológica da comunicação, planejamento inadequado do consumo informativo, maior segmentação, ausência de tempestividade, má administração do tempo, inadequação de canais, desvios na direção dos canais, inadequação de linguagens, morfologia inadequada, sistema de distribuição inadequado, ausência de critérios editoriais, falta de especialistas e, ausência de previsibilidade (por falta de planejamento), como sendo alguns dos problemas, distorções e falhas comuns no sistema de comunicação administrativa, apontadas tanto por gestores quanto por usuários (REGO, 2010, p. 47).

Santos (1984, p. 3) descreve a comunicação administrativa como um processo mediante o qual informações e decisões são transmitidas entre os membros de uma organização provocando estímulos e induzindo-os a um comportamento. É todo o sistema de comunicações que serve àqueles que preenchem as funções administrativas de uma organização e com elas está relacionado.

No amoldamento da comunicação reside o equilíbrio do sistema comunicacional, bem como a premissa de que qualquer planejamento de comunicação deve levar em consideração as ações e as manifestações peculiares destas direções com seus fluxos.

São duas as direções, com três fluxos, em que se movimentam a comunicação numa organização, a saber: a direção vertical possui dois fluxos: o ascendente, que é responsável pelo encaminhamento das mensagens para os níveis superiores. Trata-se de informações operativas e funcionais e até sugestões, anseios e expectativas dos funcionários. Já o fluxo

descendente, refere-se ao encaminhamento das mensagens que saem do *top* decisório e descem até as bases como, por exemplo: as normas, códigos, procedimentos e práticas organizacionais, doutrinação sobre as metas etc. No que se refere ao fluxo lateral, da direção horizontal, é a que permite grande entrosamento dos grupos e pares e de mesmo nível funcional, além de contribuir para o aperfeiçoamento da coordenação (REGO, 1886, p. 54).

Já as duas redes de comunicações que permeiam o sistema organizacional são: rede formal – comporta todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da organização e legitimadas pelo poder burocrático –, isto é, são as informações formalizadas da organização; e rede informal – comporta as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a rede de boatos, estruturada a partir da cadeia sociológica dos grupinhos (REGO, 1986, p. 54).

No caso específico da Polícia Militar da Bahia, no que se refere à Comunicação Mercadológica, é aquela “responsável por toda a produção comunicativa em torno da divulgação publicitária dos produtos e serviços e que está vinculada diretamente ao marketing de negócios.”, além da propaganda, da promoção de vendas, feiras e exposições, *marketing* direto, *merchandising* e venda pessoal (KUNSCH, 2003, p. 151; 162).

O que mais se aproximaria da Comunicação Mercadológica na PMBA seria a Seção de *Marketing* e Propaganda, pois tem como funções: planejar, coordenar, promover, controlar, dirigir e executar as atividades de *marketing* e *endomarketing* da Polícia Militar; orientar e controlar a produção e a veiculação dos programas e das campanhas publicitárias da Polícia Militar, seguindo as diretrizes fixadas pelo Departamento de Comunicação Social; planejar e avaliar os custos e direcionamento das campanhas publicitárias da Polícia Militar; promover e monitorar a identidade visual e corporativa da PMBA; planejar e monitorar *stands* de exposições e atividades similares; avaliar e prestar assessoria técnica a toda e qualquer peça de divulgação da Polícia Militar; orientar e controlar a produção e a veiculação dos programas e campanhas publicitárias da Polícia Militar, seguindo as diretrizes fixadas pelo Departamento de Comunicação Social; planejar e avaliar os custos das campanhas publicitárias da Polícia Militar; promover os meios necessários à execução das atividades de propaganda e publicidade, visando assegurar o conhecimento, pela população, das ações da Polícia Militar; viabilizar o levantamento de informações para a execução dos trabalhos de cobertura jornalística de interesse da Polícia Militar; promover os meios necessários à execução das atividades de propaganda e publicidade, visando assegurar o conhecimento, pela população, e pelo seu público interno, das ações da Polícia Militar e; coordenar o serviço de fotos

publicitárias e filmagem do Departamento (LJNG 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21).

À Coordenação de *Marketing*, Relações Públicas e Cerimonial cabe: planejar, coordenar, promover, controlar, dirigir e executar as atividades relacionadas à confecção de peças publicitárias, de propagandas, relacionadas a Polícia Militar (LJNG 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21).

No composto comunicacional, a Comunicação Institucional, através da gestão estratégica das relações-públicas, é a responsável direta pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização. Ela está ligada aos aspectos corporativos institucionais que especificam o lado público, construindo a imagem positiva das organizações, propondo a influência político-social na sociedade onde está inserida, além de enfatizar os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização, contribuindo para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela conexão dessas qualidades (KUNSCH, 2003, p. 164-165).

Cabe ao setor de relações-públicas administrar estrategicamente a comunicação das organizações com seus públicos, atuando de forma isolada, mas em perfeita sinergia com todas as modalidades comunicacionais. As relações-públicas são responsáveis pela construção da credibilidade e pela fixação de um posicionamento institucional coerente e duradouro das organizações. (KUNSCH, 2003, p. 166).

Na Polícia Militar, a “Unidade de Relações Públicas e Cerimonial” tem como objetivos: analisar os comportamentos pessoal e organizacional, no tocante a seus efeitos sobre a comunidade; analisar os efeitos de matérias dos jornais, programas de TV, rádio e revistas, nas atividades da Corporação; traçar o perfil do público interno da Instituição e; organizar e manter atualizado o banco de dados de nomes e endereços de autoridades federais, estaduais e municipais, bem como de personalidades da sociedade, em todas as áreas, articulando-se, ainda, com os órgãos e entidades da administração pública estadual em matéria de sua competência (LJNG 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21).

Não significando dizer que este setor atende ao que está previsto na LJNG, tendo como base que o Setor de Cerimonial da PMBA está desvinculado da Diretoria de Comunicação Social da PMBA.

O Jornalismo Empresarial está inserido no macrossistema da comunicação social e forma, com o relações-públicas e propaganda, o tripé clássico que organiza os fluxos de irradiação das informações sobre as organizações. Ele é responsável, por exemplo, pela elaboração de boletins, revistas e publicações empresariais (KUNSCH, 2003, p. 168).

A Assessoria de Imprensa tem como função essencial mediar as relações da organização com o público, opinião pública e a sociedade via mídia impressa, eletrônica e internet (KUNSCH, 2003, p. 169).

Pela sua configuração, a Assessoria de Imprensa da Diretoria de Comunicação Social da Polícia Militar do Estado da Bahia é a que mais se aproxima do conteúdo contido no Composto de Comunicação Integrada de Kunsch (2003).

Na Polícia Militar da Bahia, a Seção de Cerimonial tem como funções: desenvolver as atividades que se relacionem com as Medalhas do Mérito Policial Militar, Marechal Argolo – Visconde de Itaparica e o Diploma de Amigo da PM, promovendo, inclusive, as solenidades de outorga de condecorações, lavratura dos decretos e portarias de nomeação dos agraciados e guarda de comendas; catalogar toda legislação pertinente a protocolo e cerimonial no âmbito nacional; orientar o Mestre-de-cerimônias quando esse for proceder à leitura de roteiros de solenidades; manter-se atualizada quanto às novas publicações sobre protocolo e cerimonial público no Brasil; implantar método e controle, para além de regular a conduta nas cerimônias, estabelecer o modo de vestir e garantir que cada um receba a posição e o respeito correspondente ao posto que ocupe; elaborar propostas de manuais, cartilhas, regulamentações, instruções gerais e outros documentos que normatizem as atividades de Cerimonial no âmbito da Polícia Militar; assessorar tecnicamente, avaliar e supervisionar o cerimonial das solenidades, comemorações e outros eventos de grande porte ou repercussão realizados pelas Organizações Policiais; manter intercâmbio com órgãos de Cerimonial de outras instituições e; estabelecer precedências, determinar planos de meta e demais providências e atos necessários à organização e execução de cerimônias oficiais e sociais da Polícia Militar, na forma da legislação relativa ao Cerimonial Público (LJNG 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21).

À Seção de Imprensa cabe: acompanhar as atividades relacionadas com a divulgação da imagem da Polícia Militar na mídia; atuar interativamente com as Unidades de *Marketing*, Propaganda e Relações-Públicas, nas estratégias e ações relacionadas à veiculação da imagem midiática da Corporação, quer seja do público interno ou externo; verificar frequência, audiência, área, circulação, tiragem, duração, localização, preços de inserção e o tipo dos veículos de comunicação, para, com esses elementos, selecionar e indicar os mais propícios à divulgação de determinada mensagem, considerando-se os objetivos a atingir e as características específicas do que é anunciado e; analisar e propor ao Chefe da Unidade de

Telemática Imprensa, qual o público alvo a ser atingido numa campanha e os meios a serem utilizados (LJNG 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21).

A Editoração Multimídia, resumidamente, trata da editoração multimídia, de todos os produtos comunicacionais, sejam impressos, eletrônicos, digitais etc., além de propiciar a este material todo tratamento técnico profissional.

Editoração é uma subárea que se preocupa em organizar todo o material da complexa rede de canais de uma organização (canais visuais, auditivos e audiovisuais), sequenciar, agrupar, compilar, enfim, formar um corpo unitário para que possa ser divulgado (REGO, 1986, p. 96).

Na PMBA, a Seção de Telemática da Polícia Militar da Bahia é a que mais se aproxima da Editoração Multimídia e tem como funções principais: analisar e indicar ao Diretor o público alvo a ser atendido numa campanha e os meios a serem utilizados; coordenar as atividades de trabalho e utilização da informação através do uso combinado de computador e meios de telecomunicação; desenvolver projetos que permitam um maior acesso à informação através da Internet, divulgando a imagem da Polícia Militar; acompanhar e manter o Chefe da Unidade de Telemática e Imprensa informado sobre os temas divulgados pela Internet e que possam ser úteis à Polícia Militar; elaborar e produzir jornal institucional da Polícia Militar e; manter atualizado o arquivo de dados sobre os órgãos de imprensa.

A Unidade de Telemática tem como funções: elaborar projetos e ações que objetivem otimizar ou modernizar as atividades de mídia na Corporação; assessorar o Chefe da Unidade de Mídia e Telemática nos assuntos que estejam relacionados com a veiculação da imagem da Corporação no conjunto dos meios de comunicação, quer sejam jornais, revistas, televisão, rádio, cinema, Internet, intranet etc (LJNG 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21).

O que se pode depreender é que a Imagem Corporativa é um reflexo de como esse composto de comunicação é trabalhado, posto se tratar do que se passa na mente dos públicos, no imaginário desses. Ela representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes. De acordo com Rego (1986, p. 97), “é a percepção da organização por aqueles públicos”.

Costa (2001, p. 58) utiliza a seguinte definição de imagem corporativa, como sendo “a representação mental, no imaginário coletivo, de um conjunto de atributos e valores que funcionam como um estereótipo e determinam a conduta e opiniões desta coletividade”.

Imagem corporativa se trata, na verdade, de um efeito de diversas causas, relacionadas a aspectos emocionais, a sentimentos.

Na PMBA, no que se refere à Imagem Corporativa, a Seção de Pesquisa e Opinião Pública é a que mais se aproxima, pois tem como objetivos principais: identificar a imagem Institucional perante segmentos de públicos diferenciados, para que sejam reavaliadas as estratégias e delimitados os veículos de comunicação mais apropriados através de um programa de ação e; evitar o desgaste da imagem da Instituição, na defesa direta e intensiva de seus objetivos, os quais, muitas vezes, são fortemente antagônicos aos interesses de alguns de seus públicos (LJNG 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21).

Na PMBA, à Seção de Estatística e Pesquisa cabe: realizar pesquisas de opinião para subsidiar projetos e/ou propostas voltados para a constante melhoria da imagem institucional; registrar, através da coleta de dados estatísticos, as ações da Unidade de Ouvidorias; definir os indicadores para realização de estatística das Ouvidorias Setoriais e; realizar análise das estatísticas do serviço de ouvidoria, a fim de apresentar sugestões na melhoria da atividade policial militar (LJNG 029, de 12 de dezembro de 2006, art. 21).

Trata-se, para os autores, de uma questão de escolha. É o que, na verdade, ela deseja ser, como deseja ser vista, identificada pelos seus públicos.

A Propaganda Institucional, segundo Gracioso (1995, p. 23), “[...] 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”.

O *Marketing Social* vincula-se às questões sociais, valendo-se dos conceitos de *marketing* para trabalhar com o produto social. [...] Visa a mudanças de uma prática social (KUNSCH, 2003, p. 175).

Segundo Rego (1986, p. 93), o *Marketing Cultural* é um elemento da estratégia de comunicação corporativa e visa, sobretudo, à promoção, defesa, patrocínio e valorização dos bens e padrões culturais, sejam de cunho literário, científico, artístico, sejam de natureza educacional, esportivo e/ou assistencial. Kunsch trata-a como uma estratégia de comunicação institucional que visa promover, defender, valorizar a cultura e os bens simbólicos de uma sociedade, que se materializam na produção de obras de literatura, artes, ciências etc. (KUNSCH, 2003, p. 178).

Rego afirma que a comunicação organizacional é “a possibilidade sistêmica que integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, administrativa, comunicação social e sistemas de informação”. (1986, p. 87).

As empresas/organizações, na maioria das vezes, costumam investir em *marketing* e se esquecem da importância de cultivar bons relacionamentos com seu principal público: o interno, esquecendo-se que é ele quem vai garantir, sobretudo, a boa imagem da empresa perante a sociedade em que atua.

Além do retorno positivo na imagem organizacional que pode ser obtido, já que a comunicação interna contribui para a eficiência operacional e a busca da qualidade dos produtos e serviços, assim como para o cumprimento da missão de uma organização, o empregado será um potencial porta-voz da empresa junto à família e grupos de convívio. O engajamento do empregado na organização, a credibilidade que ela desperta e a confiança nos produtos e serviços que ela oferece também poderão ser reforçados graças à comunicação interna.

4.3 COMUNICAÇÃO EXTERNA: A MÍDIA E A OPINIÃO PÚBLICA NAS ORGANIZAÇÕES

Aristóteles definiu o estudo da retórica (comunicação) como sendo a procura de “todos os meios disponíveis de persuasão”. Ele afirmava que a meta principal da comunicação é a tentativa de levar outras pessoas a adotarem o seu ponto de vista.

À medida que o discurso sempre está carregado de uma “intenção”, ele estará sempre direcionado a convencer alguém de algo, por isso, o processo de comunicação numa empresa deve ser dinâmico para que todos os envolvidos se tornem altamente comprometidos com os resultados, fortalecendo as organizações, ajudando-as a superar as dificuldades e, sobretudo, fortalecendo e/ou positivando a sua imagem com seus públicos de interesse.

Neste caso, é válido trabalhar a comunicação de forma estratégica, desenvolvendo, por exemplo, programas de reflexão e debates, conversação, troca de ideias, o estreitamento entre lideranças e liderados, confiança mútua, implantar um programa de *endomarketing*, enfim, um programa de comunicação integrada no qual esteja em evidência a comunicação interna, passando a utilizá-la como ferramenta estratégica de resultados, ajudando na melhoria da qualidade e produtividade, através da valorização das pessoas, a integração entre os interesses da empresa e dos seus colaboradores, favorecendo o clima de compromisso e solidariedade no trabalho; e isso poderá ser feito na empresa, também para o público interno, através dos meios de comunicação de massa – basicamente dirigida a um público amplo, heterogêneo e anônimo – isso requer vínculos técnicos, desde a economia de mercado a fontes organizadas e através dos meios de comunicação – instituições que, em seu conjunto,

designam a comunicação de massa – ocupam um lugar decisivo na sociedade.” (BAHIA, 1995, p. 23).

Bahia (1995, p. 27) define a palavra público como sendo um grupo de indivíduos para os quais se destina determinada mensagem e que é também uma audiência, um auditório, uma reunião de pessoas às quais se dirigem as ações de uma empresa ou organização, enquanto que opinião pública emerge de uma aceção jurídica comum aos gregos e romanos na Antiguidade, com a significação de *consensus populi*.

Nesse contexto, torna-se importante citar a importância da percepção no processo da comunicação, posto esta ser realizada de forma individual e para que uma estratégia de comunicação tenha o efeito esperado, necessário se faz ter uma ideia da estratégia de recepção do outro.

Outra questão não menos importante é a credibilidade das fontes de informação para o impacto persuasivo da mensagem, à medida que, segundo Schuler (2004, p. 81), “A credibilidade dependerá, em geral, da impressão de competência que o emissor produz, das informações de que o receptor dispõe sobre ele e da interpretação que o receptor fará desse conjunto”. A impressão de competência é sempre complexa para ser administrada, pois o conjunto enorme de detalhes que a compõe varia de significação de receptor a receptor.

Em síntese, o administrador de uma situação de comunicação deve encontrar a linguagem mais adequada, dentre outros fatores, para dar sentido ao que ele deseja comunicar, pois comunicar é “tornar comum”.

Nos últimos tempos, o “*mass media*” tem sido um dos principais responsáveis pelo imenso fluxo de informações em nossa sociedade, podendo influenciar sobremaneira a formação da opinião pública, seja favorável ou desfavoravelmente, de forma negativa ou positiva, em nível pessoal e/ou profissional. Isso depende, em grande medida, do grau de importância que damos à comunicação.

Pode-se depreender que a mensagem, quando bem elaborada, trabalhada de forma estratégica, com ética, de forma responsável - veiculada a partir dos meios de comunicação de massa -, produz efeitos para a sociedade de massa, através da difusão de ideias, valores e atitudes, seja em espaços editoriais, informacionais, educativos, de entretenimento e profissionais. Ela será capaz de persuadir os receptores e produzir as respostas desejadas.

Outro item que merece destaque no quesito formação da opinião pública, através do relacionamento com a mídia, é a importância e o papel fundamental que exerce a Assessoria de Imprensa para qualquer organização, seja ela pública ou privada, profissionais que prestam

o serviço de comunicação de relacionamento com a mídia ou os médias - conjunto de meios ou veículos de comunicação: televisão, jornal, revistas, rádio etc., merecendo-se destaque a afirmação de Wilson Bueno (1984, p. 4), ressaltando que a prestação da informação ao público:

[...] é, hoje, um elemento fundamental na política de comunicação das empresas. É ele quem intermedeia as relações entre o staff das organizações e o público externo: atende os jornalistas, facilitando-lhes o trabalho; exerce uma estratégia sadia de lobby junto às comunidades de interesse da empresa; assessora, diretores e presidência; alimenta áreas estratégicas com informações que coleta no ambiente exterior; interpreta climas, analisa oportunidades e contribui para o processo de tomada de decisões.

Essa opinião pública também é formada por meio da informação que é prestada à comunidade. Afinal, ela também representa a prestação de contas do que é feito pelas organizações policiais. Atualmente, o canal de comunicação que direciona o que a Polícia Militar faz e o que a comunidade deve saber é feita de forma pouco articulada. Cabe à Secretaria de Segurança Pública mostrar as ocorrências criminais, e a polícia militar deveria divulgar o que é feito pela corporação, no que diz respeito à aplicação de recursos públicos. O canal de difusão de notícias é feito por meio do portal *www.pm.ba.gov.br*, em que se notifica fatos e notícias que tratam de questões internas e de episódios que foram noticiados de forma ampla pela rede midiática aberta e acessível a todos.

Outra forma de se comunicar com a sociedade também está relacionada aos símbolos que são demonstrados por cada indivíduo da Corporação, formando o conjunto da identificação visual de como a população vê a polícia e de qual forma ela deseja ser vista pela sociedade.

Na atualidade, existe uma dicotomia entre a forma como a Polícia Militar quer se comunicar de forma visual com a comunidade. Uma representada pelos símbolos visuais que representam os serviços prestados pelas Unidades, outra é a representação de cada um de seus integrantes ao incorporarem no fardamento a maneira de como desejam ser vistos pela comunidade. Neste ponto têm-se duas formas de estabelecimento da comunicação externa do policiamento ostensivo.

4.3.1 Representação simbólica dos serviços de policiamento público

A Polícia Militar admite a prestação do serviço de policiamento comunitário e simultaneamente o policiamento repressivo, além do policiamento especializado. No primeiro tipo de serviço, deseja-se uma aproximação maior com a comunidade. Nesse caso, os símbolos que representam os serviços possuem uma “interface” amigável, demonstrando que se deseja uma aproximação entre polícia e comunidade.

Figura 3 - Representação simbólica do serviço de Policiamento Comunitário



Fonte: SSP/BA (2013).

A representação simbólica do serviço comunitário apresenta uma feição amigável em que há uma pactuação dos atores sociais que buscam uma união de esforços para atingir objetivos comuns (Figura 3). Essa representação é reforçada pela expressão “Pacto pela Vida”, que denota uma preocupação maior pela preservação do direito inalienável e que pertence a cada cidadão.

Por outro lado, o indivíduo que tem contato direto com essa interface do serviço comunitário apresenta-se trajado com característica pouco amigável de quem pretende comungar dos mesmos objetivos retratados pela simbologia do serviço. É o que se verá adiante por meio da exposição do fardamento do policial comunitário.

Figura 4 – Serviço de patrulhamento do policiamento comunitário da PMBA.



Fonte: <https://encrypted-tbn1.gstatic.com/images>.

Nota-se um caráter belicoso no fardamento trajado pelos policiais, assim como o armamento que portam diante da representação simbólica que se deseja transmitir, a partir da comunicação visual entre o agente prestador do serviço e aos fins desejados. Essa forma de comunicação se contrapõe à atividade desenvolvida.

O que se verá na Figura 5 é uma mostra da comunicação externa realizada pela Polícia Militar de São Paulo, traduzida pela vestimenta de seus policiais. Tal fardamento transmite uma aparência menos bélica do que a constatada para os policiais baianos. Essa aproximação, por meio da exteriorização da característica do policiamento, também pode ser considerada como uma das formas de transmitir o quanto se deseja comunicar ao público para o qual o serviço é dirigido.

Figura 1 – Policiais militares numa base comunitária no Estado de São Paulo



Fonte: <http://www.observatoriodeseguranca.org/files/u2/policia.jpg>

Tais formas de representação e de apresentação podem ser um indicador de aproximação da polícia com a sociedade, refletindo-se nos indicadores de eficiência e eficácia do serviço policial prestado. Se o policiamento tem como pressuposto a redução da criminalidade, logo a eficiência e eficácia podem ser medidas a partir de seus resultados. Já os resultados são refletidos a partir do controle da criminalidade. Adiante são apresentados os indicadores de criminalidade constatados para os Estados de São Paulo e Bahia com base em duas fontes de dados que diferem em números absolutos, mas apresentam o mesmo comportamento geral para as séries: cresce o número de homicídios na Bahia enquanto cai o número total em São Paulo.

Tabela 1 - Número de Homicídios na População Total por UF e Região. Brasil. 2001/2011

UF/REGIÃO	Bahia	São Paulo	BRASIL
2001	1.579	15.745	47.943
2002	1.735	14.494	49.695
2003	2.155	13.903	51.043
2004	2.255	11.216	48.374
2005	2.823	8.727	47.578
2006	3.278	8.166	49.145
2007	3.614	6.234	47.707
2008	4.765	6.118	50.113
2009	5.383	6.326	51.434
2010	5.763	5.806	52.260
2011*	5.451	5.629	52.198
Δ%	245,2	-64,2	8,9

Fonte: Waiselfisz (2013).

Tabela 2 - Completitude do campo "Circunstância do óbito" por Causas Externas – SIM

Frequência por UF Ocorrência e Ano do Óbito							
Cir Mor natural: Homicídio							
Tipo de Óbito: Não Fetal							
Período: 2006-2011							
UF Ocorrência	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Bahia	3076	3490	4644	5220	5580	5284	27294
São Paulo	7464	5657	5507	5620	5033	4951	34232

Fonte: DATASUS (2013).

Não se pretende demonstrar que a forma de comunicação é fator que induz o aumento ou a redução dos homicídios, porém, o trabalho prestado pelos órgãos policiais, a partir de suas estratégias, inclusive de comunicação, pode gerar maior eficiência e eficácia em seus resultados.

Nota-se, com isso, que as estratégias admitidas pelo Estado de São Paulo têm apresentado melhores resultados. Conseqüentemente, no bojo de suas estratégias, estão as formas de comunicação que os órgãos de segurança pública, notadamente a PM, mantêm com a comunidade.

4.4 A GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Como se constatou, algumas abordagens sobre um composto de comunicação, uma comunicação integrada proposta por Kunsch, com enfoque principal na comunicação interna e externa, são fatores primordiais para demonstrar importância desses numa organização. Nesta parte do texto, far-se-á uma abordagem sobre a área de Tecnologia da Informação como instrumento facilitador da eficácia do sistema de gestão, entendendo-se que esta, também, tem que estar alicerçada num estruturado e eficiente sistema de informação.

Castells (1999) abre as reflexões do seu livro “*Sociedade em Rede*” defendendo a ideia de que vivemos, nesta transição de milênio, uma revolução tecnológica concentrada nas tecnologias da informação que começou a remodelar a base material da sociedade em ritmo acelerado, abordando a questão da informação e das redes sob pontos de vista distintos: culturais, econômicos, sociais e políticos.

O processo atual de transformação tecnológica expande-se, exponencialmente, em razão de sua habilidade de criar uma interface entre campos tecnológicos, mediante uma

linguagem digital comum na qual a informação é gerada, armazenada, recuperada, processada e transmitida, ficando patente que hoje vivemos num mundo que se tornou digital.

A gestão da informação tem como objetivo apoiar a política integral da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem; apoia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio que os envolve; apoia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrenciais; e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa.

A partir da análise de Wilson (1989), a gestão da informação é entendida como a gestão eficaz de todos os recursos de informação relevantes para a organização, tanto de recursos gerados internamente como os produzidos externamente e fazendo apelo, sempre que necessário, à tecnologia de informação.

A gestão da informação deve estabelecer uma ponte entre a gestão estratégica e a aplicação das Tecnologias de Informação nas empresas, procurando, em primeiro lugar, tentar perceber qual a informação que interessa à empresa, para em seguida, definir processos, identificar fontes, modelar sistemas.

No que diz respeito à comunicação administrativa, Rego (2010, p. 47) afirma que as organizações podem estabelecer um programa de aperfeiçoamento de suas comunicações: compatibilizando os programas de comunicação com novas tecnologias; enxugando as massas informativas; segmentando temáticas; preparando os corpos funcionais, as bases internas para a modernização; preparando especialistas (sistema de fontes e gestores); aperfeiçoando o grafismo/estética das linguagens; conferindo maior rapidez a certos canais, principalmente àqueles de veiculação de informações para uso cotidiano; reprogramando a feição gráfica e editorial de alguns canais de comunicação; desenvolvendo e consolidando uma cultura homogênea, a partir da massificação das informações de interesse geral e; aprimorando as comunicações do fluxo ascendente.

No que se refere ao quesito acima citado, implantar na Polícia Militar da Bahia um programa de aperfeiçoamento de suas comunicações, sobretudo com investimento em suporte tecnológico, seria de suma importância para o aperfeiçoamento das comunicações que são veiculadas a partir da tecnologia da informação.

4.4.1 A tecnologia da informação

Neste tópico procurou-se tratar especificamente do papel da tecnologia da informação para uma organização, ressaltando-se a sua importância para o funcionamento de uma organização. Para isto, far-se-á uma abordagem sobre os principais conceitos relativos à tecnologia da informação, dada a complexidade dos tempos atuais, decorrentes da revolução tecnológica.

Furtado (2002, p. 24-26) a define como sendo “todo recurso tecnológico e computacional destinado à coleta, manipulação, armazenamento e processamento de dados e/ou informações dentro de uma organização.” E isso ocorre através de computadores que são equipamentos eletrônicos que executam funções de entrada, processamento – atividade básica que consiste numa operação de busca de uma instrução ou de um dado na memória principal e sua execução - armazenamento – o qual é medido pela quantidade de bits que podem ser gravados na memória - e geração de dados.

Ela tem como componentes essenciais os *hardware* – que consistem em dispositivos físicos digitais usados para receber, armazenar e processar dados - e o *software* ou programa de computador – dirige, organiza e controla o *hardware*, fornecendo-lhe instruções e comandos de funcionamento (FURTADO, 2002, p. 25-26; 28).

Manning (2003) aponta que o policiamento tem como principal insumo e base da ação a informação, e tem como principal tema o uso, o processamento e a aplicação da informação e das significações a ela atribuídas, logo que vai sendo transformada no interior das organizações policiais.

O mesmo autor defende que “O Enfoque Diferencia a Informação” na medida em que o volume de informações existentes nas unidades, ou por elas distribuído, em parte varia porque as unidades diferem em suas definições sobre o que é mais importante em seu trabalho. Se o enfoque da unidade for claro, então, o grau de diferenciação do total de informação que a unidade possui vai ser baixo, se uma unidade é pouco focada, ou se as explicações são breves e a distribuição de tarefas é genérica, o total de informações estabelecidas vai ser altamente diferenciado. De alguma forma, o enfoque em um núcleo de conhecimento pode ser criado pelo estabelecimento de estratégias operacionais explícitas (MANNING, 2003, p. 387).

A interação entre as novas tecnologias de informação e as organizações policiais tem efeitos positivos, que a onda de tecnologias da informação tem o potencial de moldar o

policciamento no próximo século. A pergunta que nos cabe no momento é: o que deve ser feito para facilitar a adaptação dessas ferramentas pela polícia e como sua eficácia pode ser avaliada?

Segue o autor afirmando que tendo como fonte principal de fornecimento da informação o público, as formas como a polícia a obtém, processa, codifica, decodifica e a usa são críticas à compreensão de seu mandato e função, pois ela junta diversos tipos de informação e os usa para diferentes fins, orientando-se por suposições, e se baseia no senso comum, a respeito de seu trabalho, de sua atuação principal, e nas expectativas de seu público. Ela junta informações primárias, processa-as no policiamento para resolver crimes ou encerrar eventos, transformando-se em informações secundárias que quando processadas duas vezes, juntadas e formatadas, podem avançar na organização e tornar-se informações *terciárias* ou 'diretivas'. Essas formas de informação e inteligência são percebidas e interagem com as *estratégias* operacionais da polícia (MANNING, 2003, p. 378).

O autor afirma que qualquer forma de TI vai interagir com as funções de estratégia – tanto a prospectiva como a preventiva (que utiliza as inteligências prospectiva e retrospectiva) – e inteligência. Porém, o uso estratégico mais importante das TI's está associado às estratégias reativas, as que utilizam as informações obtidas através de um informante, confissões, admissão de crimes conhecidos anteriormente, ou entrevistas de suspeitos feitas por detetives (MANNING, 2003, p. 395).

Manning (2003) aponta quatro fatores fundamentais que moldam o uso da tecnologia da informação no policiamento, que são:

a) Organização - Moldam a sequência de tarefas do policiamento. Pelo fato de, na maioria das vezes, serem segmentadas e estarem espalhadas geograficamente; a coleta, o uso e a organização devem basear-se nos casos, individualmente;

b) A Divisão Tradicional do Trabalho – há uma interação entre os tipos de informação, os usos que dela se fazem e os meios pelos quais é processada, armazenada e recuperada;

c) O fluxo de informação e seu uso – ela flui de dentro para fora e é empregada em estratégias operacionais, sendo de pouca importância para estratégias preventivas. É crítica nas estratégias proativas, mas não é sistemática, nem centralizada, nem aplicada teoricamente e não é direcionada por sistemas computadorizados. É mais usada nas estratégias reativas.

Para essa pesquisa, torna-se pertinente destacar uma citação de Castells (1999, p. 40) ao afirmar que:

Simultaneamente, as atividades criminosas e organizações ao estilo da máfia de todo o mundo também se tornaram globais e informacionais, propiciando os meios para o encorajamento de hiperatividade mental e desejo proibido, juntamente como toda e qualquer forma de negócio ilícito procurado por nossa sociedade, de armas sofisticadas e carne humana.

A partir da citação de Castells, depreende-se que as organizações criminosas também perceberam a necessidade de se adequar, de acompanhar esse processo de transformação tecnológica, a fim de poder fazer frente aos órgãos que compõem o sistema de segurança pública. Por isso, esses órgãos deverão, a cada dia, se adequar às novas mudanças informacionais, potencializando seus sistemas, estruturando-se de forma mais global possível, a partir do uso das ferramentas tecnológicas à disposição.

4.4.2 O uso da internet e da intranet

A *Internet* é um conglomerado de redes em escala mundial de milhões de computadores interligados pelo TCP/IP¹⁰ que permite o acesso a informações e todo tipo de transferência de dados. Ela carrega uma ampla variedade de recursos e serviços, incluindo os documentos interligados por meio de **hiperligações** da *World Wide Web* (Rede de Alcance Mundial), e a infraestrutura para suportar correio eletrônico e serviços como comunicação instantânea e compartilhamento de arquivos.

Segundo Castells (1999, p. 44), a internet originou-se na década de 1960, pelos guerreiros tecnológicos da Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (DARPA), a fim de impedir a tomada ou destruição do sistema de comunicação daquele país pelos soviéticos, o que resultou na arquitetura de rede, composta por milhares de redes de computadores autônomos com inúmeras maneiras de conexão, contornando barreiras eletrônicas. A ARPANET tornou-se a base de uma rede de comunicação horizontal global composta por milhares de redes de computadores.

¹⁰ O TCP/IP é um conjunto de protocolos de comunicação entre computadores em rede (também chamado de pilha de protocolos TCP/IP). Seu nome vem de dois protocolos: o TCP (Transmission Control Protocol - Protocolo de Controle de Transmissão) e o IP (Internet Protocol - Protocolo de Interconexão).

Castells (1999, p. 82) destaca que “A criação e o desenvolvimento da Internet nas três últimas décadas do século XX foram consequência de uma fusão singular de estratégia militar, grande cooperação científica e inovação contracultural”.

Assim, um grupo¹¹ que inclui alguns dos mais importantes criadores da *Internet* afirma, em *Uma Breve História da mesma*:

A Internet revolucionou o mundo do computador e das comunicações como nada antes dela. A invenção do telégrafo, telefone, rádio e computador lançaram as bases para esta integração de capacidades sem precedentes. A Internet é, simultaneamente, uma aptidão para emissão a nível mundial, um mecanismo para a disseminação da informação e um medium para a colaboração e interação entre os indivíduos e os seus computadores, sem olhar à localização geográfica.

Já a *intranet* é uma rede corporativa privada que possibilita o acesso a informações institucionais e a formulários eletrônicos, sendo destinada ao público interno das empresas e instituições.

A partir da observação feita por McQuail e Windahl de que os “modelos” da comunicação são descrições que “simplificam a realidade, selecionam elementos chave, e indicam relações”, mas que, por isso mesmo, “podem omitir aspectos importantes”, Serra (2007, p. 175) caracterizou as formas de comunicação próprias do meio *Internet* a partir dos três aspectos seguintes:

i) A Internet como meta-medium ou uni-medium: é um meio em que confluem, de forma digital, todos os outros meios, ou [...] como um meio que tem como “conteúdos” ou “mensagens” todos os outros meios. Decorre, daqui, o facto de se encontrarem na Internet as múltiplas categorias de comunicação [...], próprias dos mais diversos media: a difusão (da informação) massiva e uni-direccional, mas também a comunicação interpessoal e bi-direccional; a comunicação escrita mas também a visual, a áudio e a audiovisual; a comunicação síncrona mas também a assíncrona etc.

ii) A Internet como meio interativo: onde a interatividade é entendida como “uma variável característica de sequências comunicativas” e que pode ser definida como “a expressão da extensão em que, numa dada série de trocas comunicativas, uma terceira (ou ulterior) transmissão (ou mensagem) está relacionada com o grau segundo o qual trocas prévias se referiam a transmissões efectuadas anteriormente”, é possível considerar, na Internet, três diferentes tipos de interactividade: utilizador-sistema – a interactividade do utilizador com o computador e os respectivos programas; utilizador-documentos – a interactividade entre o utilizador e os documentos

¹¹ Barry M. Leiner, Vinton G. Cerf, David D. Clark, Robert E. Kahn, Leonard Kleinrock, Daniel C. Lynch, Jon Postel, Larry G. Roberts, Stephen Wolff. *A Brief History of the Internet*. <http://www.isoc.org/internet/history>.

possibilitada pela organização hipertextual e a navegação intra- e inter-documentos; utilizador-utilizador – a interactividade entre utilizadores possibilitada por meios como o correio electrónico, o chat ou a vídeo-conferência.

iii) A Internet como meio desintermediador: o termo “desintermediação”, é utilizado por Daniel Dayan e Elihu Katz para se referirem aos “acontecimentos mediáticos” (televisivos), definindo-o como o processo através do qual os acontecimentos mediáticos permitem que os seus protagonistas principais falem sobre as cabeças dos intermediários que normalmente fazem a mediação entre os líderes e o seu público. (SERRA, 2007).

Trata-se de uma rede de computadores semelhante à *Internet*, porém, é de uso exclusivo de uma determinada organização, ou seja, é de uso interno.

Atualmente, tanto a comunicação interna (entre os departamentos, entre os colaboradores) quanto a externa (clientes e fornecedores) é de fundamental importância para todas as organizações, e a *Intranet* é uma das ferramentas à disposição dos gestores que pode auxiliar na comunicação, para a comunicação administrativa, comunicação interna e externa, e tendo um baixo custo.

Resumidamente, o conceito de *intranet* pode ser interpretado como “uma versão privada da Internet, ou uma *mini-Internet*”, que permite a comunicação de um departamento com outro(s) e com todos os colaboradores da organização.

Dentro de uma empresa, todos os departamentos possuem alguma informação que pode ser trocada com os demais departamentos, ou então cada departamento pode ter uma forma de comunicação direta com os colaboradores.

São inúmeras as vantagens adquiridas a partir do uso da *intranet*, dentre elas podemos destacar a redução dos custos com gastos de papéis, tintas etc., a possibilidade de acesso a informações pessoais e institucionais, sem falar da característica que tem a *internet* e a *intranet* de reduzir a distância entre os interlocutores, o que proporciona uma maior interação institucional, viabilizando a comunicação de funcionários de diferentes setores, departamentos e unidades situadas em outras localidades.

Sobre a importância da *intranet* numa empresa/organização, Vigneron (2001, p. 89) afirma que:

Por sua contribuição a eficiência da empresa, graças as suas funcionalidades de trabalho individual e coletivo, de comunicação, de troca e de modelização dos conhecimentos, de ajuda nas decisões, a Intranet constitui um fenômeno de maior importância e sua amplitude começa a ser levada a sério. Seu desdobramento necessita de provocar um esforço de reflexão profunda sobre

as organizações, sobre os princípios do *management* e sobre as práticas da comunicação.

Além de ter como finalidade tornar mais ágil a transmissão de informações e, sobretudo, o contato entre a instituição e os funcionários, as organizações lançaram mão da *intranet* como um veículo de comunicação que pode ser utilizado, também, para aperfeiçoar, potencializar e/ou maximizar a comunicação interna, além de poder utilizá-la para o relacionamento com o público externo.

5 CONCLUSÃO

Pode-se considerar que a comunicação teve sua evolução conforme a sociedade foi se transformando, sobretudo a partir do advento da Revolução tecnológica, cujo impacto foi profundamente sentido em todas as esferas da atividade humana: econômica, política, social e cultural devido as novas práticas de comunicação que se introduziram no dia a dia da sociedade.

As organizações públicas mantêm as mesmas características básicas das demais organizações, acrescidas, entretanto, de algumas especificidades como: necessidade de atender ao público obedecendo às regras legais e de contenção ou prevenção em vários sentidos. Tais diferenças são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e na políticas de recursos humanos, importantes em um mundo pós-moderno, onde valores são questionados a cada instante.

As organizações públicas e em especial a Polícia Militar devem destinar uma maior atenção e preocupação com seu segmento de comunicação, quer seja na qualidade do Departamento ou de Diretoria de Comunicação, independentemente do seu porte. Esta atenção deverá estar efetivamente pautada numa comunicação integrada, estrategicamente planejada, que contemple uma comunicação que envolva todos os setores e seus departamentos, bem como, acima de tudo, que disponibilize uma maior atenção à comunidade interna, verdadeiro objeto da comunicação.

Para Matos (2000), as organizações necessitam de um planejamento estratégico em comunicação, a fim de agregarem os diversos níveis da empresa em torno de linguagens, práticas e objetivos comuns, colaborando para a criação de uma identidade organizacional que obrigatoriamente deve estar assentada na busca de uma melhoria nas condições de trabalho e no desenvolvimento das atividades exercidas pela organização. Nesse sentido, é que se compreende tal pressuposto como referência às ideias de que as estratégias de comunicação devem buscar o vínculo ideal da corresponsabilidade, no sentido de que todos se sintam efetivamente envolvidos no problema e comprometidos com a sua solução.

Essa busca pressupõe a construção de vínculos que dependem de inúmeros fatores, muito além da prestação de informações sobre a causa e sobre o projeto, colocando em jogo também o julgamento dos públicos e as suas motivações para a ação. Isto posto, é útil apontar os principais desafios que se apresentam para a comunicação de um órgão público que presta

o serviço de segurança pública ostensiva – a Polícia Militar da Bahia –, considerando que a demanda por seus serviços exige mais do que a difusão de informações para a construção de um ambiente de interlocução e de cooperação. Isso requer mudança de postura na comunicação da polícia, visto que a mesma precisa ser entendida como sendo uma área de suma importância e estratégica da organização.

Nessa pesquisa buscou-se responder se a comunicação empregada na Polícia Militar da Bahia está organizada em fundamentos específicos, aplicáveis às estruturas de comunicação de modo geral. Apontou-se com os resultados da pesquisa que há evidências de que o planejamento da comunicação não passa pelo controle específico da Polícia Militar. No que tange à comunicação operacional, esta tem o controle da Secretaria da Segurança Pública, ocorrendo o mesmo com a comunicação dos resultados dos serviços prestados por este órgão. Resta apenas à PM a comunicação interna e a comunicação visual, através de seus símbolos, fardamentos e equipamentos. Embora se tenha um departamento específico para comunicação, a Polícia Militar não tem políticas muito claras para esta finalidade.

A política de comunicação de uma entidade será desenvolvida por meio de um Plano Anual de Comunicação Social, e esta abrangerá programas e projetos a serem estabelecidos no último trimestre, para vigorarem no ano seguinte, formada a partir das indicações feitas pelos diversos setores envolvidos com o sistema de comunicação, baseada em pesquisas e avaliações, devendo a sua estrutura ser concretizada a partir de todos os programas e projetos aprovados (REGO, 2010, p. 143).

Diante do que foi exposto, é válido destacar a afirmação de Kunsch (2003, p. 154), que concebe a comunicação interna como sendo um setor planejado, com objetivos bem definidos e que viabiliza toda a interação entre empresa e funcionários, posto que ela ocorre paralelamente por todos os setores da organização e esta, para ser mais eficiente e eficaz, deve ser desenvolvida no conjunto de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados para o pessoal interno. Essa comunicação deverá ser concebida, planejada e, sobretudo, avaliada constantemente.

Quanto à utilização da comunicação no serviço prestado pela Polícia Militar, sobretudo no que se refere ao novo modelo de policiamento, o policiamento comunitário, há um destaque também para a importância da comunicação organizacional, no sentido da necessidade da aplicação de uma política de comunicação junto à comunicação interna e à externa, dando ênfase à interlocução, estimulando a participação e cooperação dos cidadãos, conforme aborda (MAIA, 2003, p. 37):

A comunicação poderá contribuir sobremodo na mediação de conflitos, na positivação da imagem institucional, na busca de soluções preventivas, ao invés de corretivas ou, como geralmente ocorre, parciais e paliativas.

Outra questão que merece ser destacada é a utilização dos meios de comunicação de massa na organização policial, principalmente se analisarmos uma das teorias da comunicação, a Teoria Hipodérmica ou Teoria da Bala Mágica, que surgiu a partir da grande força da comunicação de massa, sendo concebida como capaz de moldar a opinião pública e inclinar as massas para qualquer ponto de vista desejado pelo comunicador, cuja ideia fundamental é que as mensagens veiculadas pela mídia sejam recebidas de maneira uniforme e que as respostas imediatas e diretas sejam desencadeadas por tais estímulos (DEFLEUR; BALL-ROKEACH, p. 181-182).

Como visto, a menção as ideias referentes às estratégias de comunicação objetivou fazer uma reflexão sobre a busca do vínculo ideal da corresponsabilidade, no sentido de que os policiais se sintam efetivamente envolvidos no problema e comprometidos com a solução dos problemas existentes na atualidade, sobretudo nas comunidades mais carentes, estabelecendo vínculos, vínculos esses que estão sujeitos a inúmeros fatores: muito além da prestação de informações sobre a causa e sobre o projeto, nos quais entram em jogo, também, o julgamento dos públicos e a motivação para a ação.

Isto posto, considera-se proveitoso apontar os principais desafios que se apresentam para a comunicação da Polícia Militar da Bahia, considerando que a demanda exige mais do que a difusão de informações para a construção de um ambiente de interlocução e de cooperação. Isso requer mudança de postura na comunicação da polícia e das suas estruturas institucionais que cuidam da comunicação organizacional, atentando, sobretudo, para a comunicação interna.

A Comunicação Organizacional, segundo Kunsch (2003, p. 149), “é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. Nesse sentido, foi feita uma comparação entre o processo de comunicação interna da PMBA e o processo de comunicação organizacional de uma maneira geral.

Retomando o objetivo deste trabalho de pesquisa, sugere-se que a comunicação da PMBA seja estruturada em fundamentos de comunicação específicos, aplicáveis à estrutura da Polícia Militar da Bahia: que tenha como apoio uma comunicação focada na otimização da

prestação dos serviços dispensados à sociedade; que seja compatível com os programas de comunicação com novas tecnologias, preparando as bases internas para a modernização; que trabalhe as temáticas de forma segmentada, conciliando e gerenciando o que pode ser repassado / publicado, especificamente para cada grupo ou círculo hierárquico, evitando atrito entre os demais; que confira maior rapidez a certos canais, principalmente àqueles de veiculação de informações para uso cotidiano; que desenvolva e consolide uma cultura homogênea, a partir da massificação das informações de interesse geral; que ajuste os objetivos estratégicos da publicação às necessidades imediatas dos componentes, alinhados aos objetivos da organização, entre outros.

Para um desenvolvimento eficaz da comunicação em uma organização é imprescindível trabalhar em parceria com os departamentos, aqueles setores que possuem conhecimento geral sobre ações desenvolvidas pela organização, com aqueles que contribuem na veiculação dessas informações, promovendo a unicidade do discurso organizacional, para que o público interno esteja sempre em sintonia com os demais setores e, sobretudo, para que sejam evitadas as crises internas.

Sendo a PMBA uma organização de grande porte, é necessário, também, a criação de meios que se adéquem aos públicos de cada unidade e que se estipulem estratégias que atendam às suas particularidades, especificidades.

Enfim, potencializar a Diretoria de Comunicação Social para que passe a atuar por meio de uma comunicação integrada e estratégica e não mais por meio de uma comunicação fragmentada.

Para se entender o nível de desenvolvimento de uma empresa/organização, é necessário, também, analisar como ela obtém, processa, codifica, decodifica, armazena e dissemina suas informações com seu público interno e a favor das suas estratégias operacionais. É necessário analisar como se processa sua interação com a tecnologia de informação que, para Manning (2003, p.377-378), “é instrumento ou meio pelo qual se realiza um trabalho e pode manifestar-se de forma material, lógica ou social. Está encaixada na organização social e a ela são atribuídos significados sociais; muda organizações e ocupações, e é por elas moldadas”.

Porém, não obstante a comprovação de que a tecnologia da informação tem potencialidades que ajudam sobretudo no processo de comunicação de uma organização, é sabido que esta só promoverá o efeito desejado, no sentido de aproximar os integrantes, ou seja, ela só interage com seus integrantes se for entendido o momento que passa a sociedade,

as mudanças sociais e, com ela, os anseios dos seus integrantes, bem como se essas informações adquirirem significações para eles, através, principalmente, de ações organizacionais que promovam sua satisfação pessoal e profissional.

A comunicação interna é um conjunto dos meios e procedimentos utilizados em uma organização para transmissão de informações, ordens, solicitações, orientações etc.

Matos (2009, p. 101) concebe a comunicação interna como sendo um fator estratégico para o sucesso das organizações. Segundo o autor, ela é “fundamental para os resultados do negócio, é um fator humanizador das relações de trabalho e consolida a identidade da organização junto a seus públicos internos”. E atualmente são inúmeras as opções de meios para a comunicação interna, entre eles: jornal impresso ou eletrônico, mural, rádio, *Intranet*, reuniões, entre outros. Cabe a cada organização, de acordo com seu porte, o perfil de seu público e suas características regionais, de instalações e de infraestrutura, utilizar os mais adequados à sua realidade.

Outro ponto importante é dar credibilidade a esses meios, primando pela transparência, ética e agilidade das informações, tornando os canais mais acessíveis à participação de colaboradores, não importando o nível hierárquico.

A análise de fundamentos específicos, aplicáveis à estrutura da PMBA, servirá como um ciclo completo na divulgação das informações para os colaboradores, com alcance de todos os integrantes interessados, do comandante ao soldado, com o público externo e com a mídia, que possibilite a manutenção e melhoria na prestação dos serviços de segurança pública a uma sociedade em constante transformação.

Trata-se de uma comunicação planejada estrategicamente e, de acordo com Kunsch (2003), pensar estrategicamente e planejar a comunicação é fundamental para que sejam alcançados os objetivos de uma organização, devendo-se levar em conta algumas fases: definição da missão, da visão e dos valores da comunicação; estabelecimento de filosofias e políticas; determinação de objetivos e metas; esboço das estratégias gerais; relacionamento dos projetos e programas específicos e; montagem do orçamento geral.

O objetivo final foi agregar a comunicação como valor imprescindível para a Polícia Militar da Bahia, sendo uma ferramenta contínua no envolvimento de todos os integrantes, valorizando-os, motivando-os e informando-os com transparência, otimizando as ferramentas de comunicação internas na PMBA para suprir as lacunas que tornam o processo organizacional defasado, além de envolver os integrantes nas ações desenvolvidas pela Instituição, promovendo o sentimento de pertencimento e compreendendo que a comunicação

organizacional é “a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades (cultural, administrativa, social e sistema de informação) cada um exercendo um conjunto de funções.” (REGO, 2004).

Para Kunsch (2003), a comunicação organizacional compreende o conjunto das modalidades praticadas dentro das organizações – a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou de *marketing*, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Partindo-se destes conceitos, depreende-se que a comunicação na Polícia Militar da Bahia, para ter uma comunicação que agregue todos os níveis da sua escala hierárquica, para que passe a atuar de forma coordenada, para que mantenha, potencialize e positive a sua imagem institucional, para que obtenha uma maior motivação, um maior comprometimento de seus integrantes, deverá planejar estrategicamente sua comunicação, pois esta, planejada de forma integrada e sistêmica, colabora para que a organização consiga atingir suas metas de forma eficiente e eficaz, promovendo a satisfação de seus públicos de interesse. Para que ela esteja apoiada na cooperação, deverá se reestruturar, estabelecendo diretrizes e, sobretudo, fundamentos específicos básicos, aplicáveis à sua estrutura interna.

REFERÊNCIAS

- ARANHA, Maria Lúcia Arruda; MARTINS, Maria Helena Pires. **Filosofando: introdução à filosofia**. 3. ed. rev. São Paulo: Moderna, 2003.
- BAHIA, Juarez. **Introdução à comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BARBOSA, Lívia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.
- BARRY M. Leiner et al. **A Brief History of the Internet**. Disponível em: <<http://www.isoc.org/internet/history>>. Acesso em: 2 abr. 2013.
- BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa**. São Paulo: Edusp, 2006.
- BEKIN, Saul Faingaus. **Conversando sobre endomarketing**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BOISIER, Sérgio. Desarrollo (local): de que estamos hablando? In: TRANSFORMACIONES globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Rosário: Editoria Homo Sapiens, 2001.
- BOISIER, Sérgio. Post-scriptum sobre desarrollo regional: modelos reales y modelos mentales. **Anales de Geografía de la Universidad Complutense**, n. 18, p.13-35, set.1998.
- BORDENAVE, Juan E. Diaz: **Além dos meios e mensagens**. Ingresso da comunicação. Introdução à teoria introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência. Local: Vozes, 2002.
- BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, 1988.
- BRODEUR, Jean-Paul. Por uma Sociologia da força pública: considerações sobre a força policial e militar: **Caderno CRH**, Salvador, v. 17, n. 42, p. 481-489, set./dez. 2004.
- BUENO, Wilson Costa. A auditoria de imagem na mídia como estratégia de inteligência empresarial. **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo, PósCom-Umesp, n. 32, p. 11-28, 2ºsem. 1999.

CÂMARA, Paulo Sette. Violência e criminalidade como desafios para a democracia no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 2. ed. 3. jul./ago. 2008.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p.133-144, mar./abr. 2000.

CASTEL, Robert. **As metamorfoses da questão social**: uma crônica do salário. Trad. de Iraci D. Poleti. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983. v.1.

CORREIA, João Carlos. **Teorias da comunicação**. Covilhã: UBI, 2004.

COSTA, Joan. **Imagem corporativa em El siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

COULANGES, Numa Denis Fustel de. **A cidade antiga**. São Paulo: Rideel, 2005.

COIFFEUR, Carmim. **Atendimento 190**: Salvador Bahia. Salvador. Disponível em: <<https://www.facebook.com/carmim.coiffeur>>. Acesso em: 17 ago. 2013.

DeFLEUR, Melvin L.; BALL-ROKEACH, Sandra. **Teorias da comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1993.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ESPINHEIRA, Gey. **OBSERVARE: Revista Interdisciplinar de Segurança Pública do Território** [recurso eletrônico], v.11, jan./jun. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FURTADO, Vasco. **Tecnologia e gestão da informação na segurança pública**. Local: Garamond, 2002.

GARAY, Angela. Cultura organizacional. In: CATTANI, A. **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Petrópolis: Porto Alegre:, Vozes; UFRGS, 1997, p. 48-50.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GORZ, André. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica – o fim do humanismo do trabalho**. Trad. Ana Montoia. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2007.

GRACIOSO, Francisco. **Propaganda institucional: uma nova arma estratégica da empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.

GREENE, Jack R. (Org.). **Administração do trabalho policial: questões e análises**. São Paulo: Edusp, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.

HENRIQUES, Márcio Simeone. Polícia que conversa: reciprocidade, publicidade e accountability na implantação da filosofia de polícia comunitária. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 36, ago. 2008. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/scientiamedica/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/4413/3312>>. Acesso em: 22 maio 2013.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **DATASUS - Departamento de Informática do SUS. Completitude do campo “Circunstância do óbito” por Causas Externas. Completitude dos principais campos – SIM**. Disponível em: <<http://www2.datasus.gov.br/DATASUS/index.php?area=0205>> . Acesso em: 28 ago.2013.

NECESSIDADE da força policial (segurança pública) para o estado: uma fundamentação jurídica e filosófica. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=5981>. Acesso em: 19 set. 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. (Novas buscas em comunicação; v. 69).

L'APICCIRELLA, Carlos Fernando Priolli. Segurança Pública. **Revista Eletrônica de Ciências**. São Carlos, n. 20, out. 2010. Disponível em: <http://cdcc.usp.br/ciencia/artigos/art_20/seguranca.html>. Acesso em: 13 maio 2013.

LINTON, Ralph. **O homem**: uma introdução à antropologia. São Paulo: Martins Fontes, 1981.

LIMA, Talita da Silva. Violência em cena: formas de comunicação da insegurança entre jovens de Salvador – Ba. **OBSERVARE: Revista Interdisciplinar de Segurança Pública do Território** [recurso eletrônico], v.1, jan. jun. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/sepa/article/view/298>>. Acesso em: 18 maio 2013.

MANUAL de policiamento comunitário: Polícia e Comunidade na Construção da Segurança [recurso eletrônico]. São Paulo: Núcleo de Estudos da Violência da Universidade de São Paulo (NEV/USP), 2009. Disponível em: <<http://www.sejusp.ms.gov.br/control/ShowFile.php?id=70965>>. Acesso em: 19 mar. 2013.

MARTINS, Valmir Farias. **Policamento comunitário e cultura organizacional**: estudo de caso do processo de modernização da Polícia Militar da Bahia. 2012. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano)- UNIFACS Universidade Salvador, Salvador, 2012.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação**: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo. Barueri: Manoele, 2009.

METRO1. **SSP-BA admite falha no serviço 190 e explica que sistema passa por migração**. Disponível em: <<http://www.metro1.com.br/?varSession=noticia &varEditorialId=9&varId=23239&busca=>>>. Acesso em: 7 dez. 2012.

MINAYO, M. C. S. Social Violence from a Public Health Perspective. **Cad. Saúde Pública**. Rio de Janeiro, 10, sup. 1, p.7-18, 1994. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v10s1/v10sup1a02.pdf>>. Acesso em: 7 abr. 2013.

MONS, Alain. **A metáfora social**: imagem, território, comunicação. Porto: RÉS-Editora, 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Trad. de Cecília Whitaker Bergamini; Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 2006.

MUNIZ, Jacqueline de Oliveira e PAES-MACHADO, Eduardo. Polícia para quem precisa de polícia: contribuições aos estudos sobre policiamento: **Caderno CRH**, Salvador, v. 23, n. 60, p. 437-447, set./dez. 2010.

NETO, João Amato (Org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1969.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores**. Campinas: Alínea, 2002.

PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.1, jan./feb. 2006.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DA BAHIA. **Portaria n° 080 – CG/06**, de 12 de dezembro de 2006. Legislação, Jurisprudência e Normas Gerais, n.º 029, de 12 de dezembro de 2006.

POPPER, Karl. **A lógica da pesquisa científica**. São Paulo: Cultrix, 1993.

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

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

ROLIM, Marcos. **A síndrome da rainha vermelha: policiamento e segurança pública no século XXI**. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zelar; Oxford, Inglaterra: University of Oxford, Centre for Brazilian Studies, 2009.

SANTOS, Gelson Clemente dos. **Comunicação administrativa**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1984.

SAPORI, Luís Flávio. **Segurança pública no Brasil: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SCHEIN, Edgard. **Organizational culture and leadership**. EUA: Jossey-Bass; San Francisco: London, 1985.

SCHULER, Maria (Coord.). et al. **Comunicação estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

SERPA, Ângelo. **O espaço público na cidade contemporânea**. São Paulo: Contexto, 2007.

SERRA, J. Paulo. **Manual de teoria da comunicação**. Beira Interior: Universidade da Beira Interior, 2007. Disponível em: <<http://www.labcom.ubi.pt/livroslabcom>>. Acesso em: 10 maio 2013.

SILVA, João Apolinário da. **Criminalidade nas cidades centrais da Bahia**. 2010. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Urbano)- UNIFACS Universidade Salvador, Salvador, 2010.

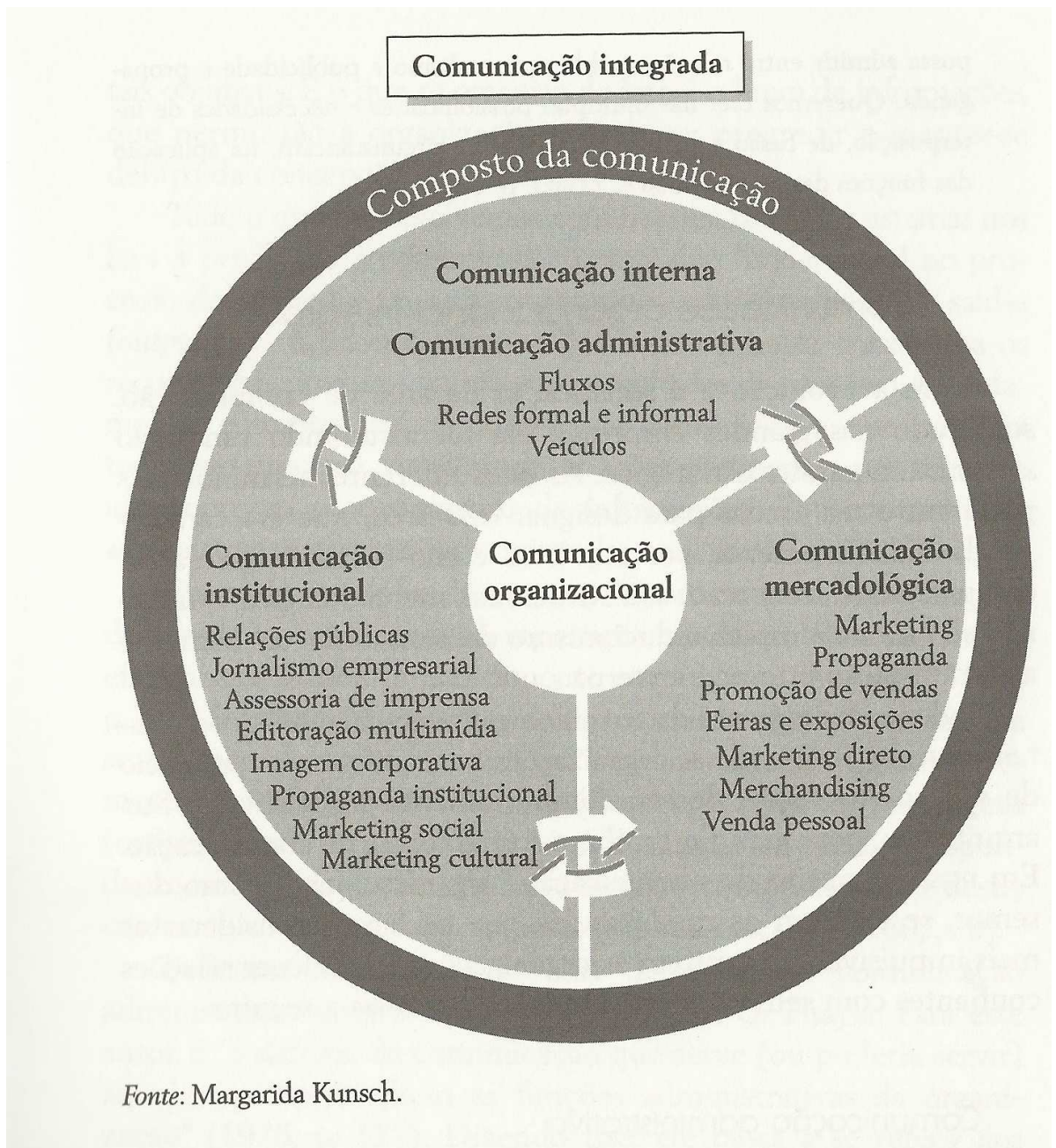
TONRY, Michael; MORRIS, Norval (Orgs.). **Policimento moderno**. Trad. de Jacy Cardia Ghirotti. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

TRIANDIS, H. C. Notes on the Disingnbof of the Organization. In: THOMPSON, J. D. (Ed.). **Approaches to organizational design**. Pitsburg: University of Pittsburg Press, 1966, p. 57-102.

VIGNERON, J. M. J. . Comunicação interna além das mídias. In: SEMINÁRIO DO BACO DO BRASIL, 6., 2001, Rio de Janeiro. **Anais...** Campinas: Labjor, 2000. Disponível em: <<http://www.vincerecomunicacao.com.br/blog/comunicacao-corporativa-2/a-intranet-como-forma-de-comunicacao-na-empresa>>. Acesso em: 18 maio 2013.

WAISELFISZ, Julio Jacobo. **Mapa da violência 2013**. Disponível em: <http://mapadaviolencia.org.br/pdf2013/mapa2013_homicidios_juventude.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2013

ANEXO A - Composto de Comunicação, por Margarida Kunsch



ANEXO B – Legislação, jurisprudência e normas gerais (LJNG), de 12 de dezembro de 2006, art. 21, que cria o departamento de comunicação social da Polícia Militar do Estado da Bahia, P.89-95

Art. 21 – Ao Departamento de Comunicação Social, que tem por finalidade promover o fluxo de informações de caráter interno e externo, na área da Comunicação Social, bem como gerenciar tecnicamente as atividades das Agências Setoriais de Comunicação Social instalados nas Unidades da PMBA, em estreita articulação com as unidades centrais do Sistema Estadual de Comunicação, compete:

1. Pela Unidade de Apoio Administrativo e Financeiro:

- a. coordenar a elaboração de cronograma de provisão orçamentária e financeira necessárias às atividades do Departamento;
- b. elaborar, em articulação com o Departamento de Finanças, demonstrativos orçamentários e financeiros para compor a prestação de contas do exercício;
- c. coordenar e executar o controle e fiscalização das atividades administrativas relacionadas com pessoal, transportes, serviços gerais, modernização e tecnologia no âmbito do Departamento;
- d. fornecer os elementos necessários ao Departamento de Planejamento para a elaboração da proposta orçamentária do Departamento, executando os respectivos planos de aplicação;
- e. acompanhar e controlar a formalização e execução dos contratos firmados para o Departamento;
- f. controlar as atividades referentes ao efetivo do Departamento;
- g. coordenar e controlar o patrimônio e o material do Departamento;
- h. controlar os serviços de expedição, recebimento, distribuição e tramitação de documentos;
- i. proceder a execução e controle do serviço de reprografia;
- j. coordenar os serviços de recepção e limpeza;
- k. confeccionar, controlar e expedir todos os expedientes do Departamento;
- l. controlar e fiscalizar a frequência de pessoal, lançar no SIRH as alterações funcionais do efetivo interno, inclusive as decorrentes da execução dos serviços extraordinários, elaborar Plano de Férias e Plano de Chamada;
- m. promover apurações e as soluções dos procedimentos investigatórios.

2. Por meio da Seção de Apoio Administrativo e Financeiro

- a. suprir a logística necessária para a consecução das atribuições dos diversos órgãos do Departamento;
- b. produzir, acompanhar e controlar a documentação funcional do pessoal do Departamento;
- c. executar o orçamento previsto para o Departamento, cumprindo os dispositivos da legislação vigente.

3. Por meio da Seção de Material e Patrimônio:

- a. elaborar o cronograma de aquisição de material e proceder a suas alterações;
- b. organizar e manter atualizado o cadastro de fornecedores e catálogos de especificação de material;
- c. atender as requisições de material oriundas das diversas repartições do Departamento;
- d. receber, conferir e guardar o material adquirido;
- e. efetuar o controle físico-financeiro do material estocado;

- f. elaborar balancetes mensais e balanço anual de material.
- g. promover o cadastramento e tombamento dos bens móveis e imóveis do Departamento, bem como o controle de sua utilização;
- h. inspecionar, periodicamente, as condições de conservação e uso dos bens móveis e imóveis do Departamento;
- i. realizar inventários periódicos dos bens patrimoniais do Departamento;
- j. zelar pelo cumprimento das normas e instruções relativas ao patrimônio;
- k. proceder a alienação de bens, quando autorizado, por desuso, obsolescência ou situação antieconômica, procedendo a sua baixa.

4. Pela da Unidade de Ouvidorias:

- a. controlar efetivo das Ouvidorias Setoriais;
- b. fiscalizar o funcionamento e o cumprimento das diretrizes estabelecidas pela Ouvidoria PMBA;
- c. suprir a necessidade de material de escritório e de expediente necessários para o cumprimento da atividade;
- d. analisar a adequação dos documentos confeccionados pelas Ouvidorias Setoriais com o fito de encaminhamento das manifestações presenciais; e produzir relatório geral das Ouvidorias Setoriais;

5. Por meio da Seção das Ouvidorias Setoriais:

- a. receber, examinar e registrar no sistema integrado de gestão de ouvidoria as manifestações presenciais referentes aos procedimentos e ações de policiais militares e setores da Corporação;
- b. resguardar o sigilo das informações recebidas com esse caráter;
- c. articular-se, sistematicamente, com a Ouvidoria do Estado, fornecendo respostas às questões apresentadas e participando de reuniões técnicas;
- d. identificar oportunidades de melhorias na prestação da atividade policial e propor soluções;
- e. confeccionar relatório periódico atendendo os indicadores estabelecidos pelo Comando Geral da PMBA

6. Por meio da Seção de Atendimento Eletrônico

- a. examinar no sistema integrado de gestão de ouvidoria as manifestações referentes aos procedimentos e ações de policiais militares e setores da Corporação, recebidas por meio eletrônico;
- b. fornecer respostas rápidas, com clareza e objetividade, às questões apresentadas pelos cidadãos;
- c. resguardar o sigilo das informações recebidas com esse caráter;
- d. identificar oportunidades de melhorias na prestação da atividade policial e propor soluções;
- e. encaminhar, ao órgão ou entidade competente, as manifestações que lhe forem apresentadas;

7. Através da Seção de Estatística e Pesquisa:

- a. realizar pesquisas de opinião para subsidiar projetos e/ou propostas voltados para a constante melhoria da imagem institucional;
- b. registrar, através da coleta de dados estatísticos, as ações da Unidade de Ouvidorias;
- c. definir os indicadores para realização de estatística das Ouvidorias Setoriais;
- d. realizar análise das estatísticas do serviço de ouvidoria a fim de apresentar sugestões na melhoria da atividade policial militar.

8. Por meio da Seção de Controle de Qualidade:

- a. manter a educação continuada do efetivo das Ouvidoria Setoriais;
- b. analisar o credenciamento de servidores da área de ouvidoria através de verificação de perfil;
- c. realizar análises das ações executadas pela área de ouvidoria para oferecer sugestões de aperfeiçoamento no atendimento e procedimentos do serviço;
- d. prover assessoria especializada, cumprindo-lhe praticar os atos pertinentes às atribuições que forem delegadas;
- e. promover e/ou garantir participação em cursos, seminários, painéis e instruções de treinamento e reciclagem que proporcionem ao pessoal da Ouvidoria o desempenho eficiente e qualitativo de suas atribuições e encargos.

9. Através da Coordenação de Marketing, Relações Públicas e Cerimonial:

- a. planejar, coordenar, promover, controlar, dirigir e executar as atividades relacionadas à confecção de peças publicitárias, de propagandas, relacionadas a Polícia Militar;
- b. planejar, coordenar, promover, controlar, dirigir e executar as atividades relacionadas à confecção de peças publicitárias, de propagandas, relacionadas à Polícia Militar;

10. Pela Unidade de Telemática e Imprensa:

- a. elaborar projetos e ações que objetivem otimizar ou modernizar as atividades de mídia na Corporação;
- b. assessorar o Chefe da Unidade de Mídia e Telemática nos assuntos que estejam relacionados com a veiculação da imagem da Corporação no conjunto dos meios de comunicação, quer sejam jornais, revistas, televisão, rádio, cinema, Internet, intranet, etc;

11. Por meio da Seção de Imprensa:

- a. acompanhar as atividades relacionadas com a divulgação da imagem da Polícia Militar na mídia;
- b. atuar interativamente com as Unidades de Marketing e Propaganda e Relações Públicas, nas estratégias e ações relacionadas à veiculação da imagem midiática da Corporação, quer seja do público interno ou externo;
- c. verificar frequência, audiência, área, circulação, tiragem, duração, localização, preços de inserção e o tipo dos veículos de comunicação, para com esses elementos, selecionar e indicar os mais propícios à divulgação de determinada mensagem, considerando-se os objetivos a atingir e as características específicas do que é anunciado;
- d. analisar e propor ao Chefe da Unidade de Telemática Imprensa, qual o público alvo a ser atingido numa campanha e os meios a serem utilizados.

12. Por meio da Seção de Marketing e Propaganda:

- a. planejar, coordenar, promover, controlar, dirigir e executar as atividades de marketing e endomarketing da Polícia Militar;
- b. orientar e controlar a produção e a veiculação dos programas e das campanhas publicitárias da Polícia Militar, seguindo as diretrizes fixadas pelo Departamento de Comunicação Social;
- c. planejar e avaliar os custos e direcionamento das campanhas publicitárias da Polícia Militar;
- d. promover e monitorar a identidade visual e corporativa da PMBA;
- e. planejar e monitorar stands de exposições e atividades similares;
- f. avaliar e prestar assessoria técnica a toda e qualquer peça de divulgação da Polícia Militar;

- g. orientar e controlar a produção e a veiculação dos programas e campanhas publicitárias da Polícia Militar, seguindo as diretrizes fixadas pelo Departamento de Comunicação Social;
- h. planejar e avaliar os custos das campanhas publicitárias da Polícia Militar;
- i. promover os meios necessários à execução das atividades de propaganda e publicidade, visando assegurar o conhecimento, pela população, das ações da Polícia Militar;
- j. viabilizar o levantamento de informações para a execução dos trabalhos de cobertura jornalística de interesse da Polícia Militar;
- k. promover os meios necessários à execução das atividades de propaganda e publicidade, visando assegurar o conhecimento, pela população, e pelo seu público interno, das ações da Polícia Militar;
- l. coordenar o serviço de fotos publicitárias e filmagem do Departamento.

13. Por meio da Seção de Telemática:

- a. analisar e indicar ao Diretor o público alvo a ser atendido numa campanha e os meios a serem utilizados;
- b. coordenar as atividades de trabalho e utilização da informação através do uso combinado de computador e meios de telecomunicação;
- c. desenvolver projetos que permitam um maior acesso à informação através da Internet, divulgando a imagem da Polícia Militar;
- d. acompanhar e manter o Chefe da Unidade de Telemática e Imprensa informado sobre temas divulgados pela Internet que possam ser úteis à Polícia Militar;
- e. elaborar e produzir jornal institucional da Polícia Militar;
- f. manter atualizado o arquivo de dados sobre os órgãos de imprensa;

14. Pela Unidade de Relações Públicas e Cerimonial:

- a. analisar os comportamentos pessoal e organizacional, no tocante a seus efeitos sobre a comunidade;
- b. analisar os efeitos de matérias dos jornais, programas de TV, rádio e revistas, nas atividades da Corporação;
- c. traçar o perfil do público interno da Instituição;
- d. organizar e manter atualizado o banco de dados de nomes e endereços de autoridades federais, estaduais e municipais, bem como de personalidades da sociedade, em todas as áreas, articulando-se, ainda, com os órgãos e entidades da administração pública estadual em matéria de sua competência.

15. Por meio da Seção de Pesquisa e Opinião Pública:

- a. identificar a imagem Institucional perante segmentos de públicos diferenciados, para que sejam reavaliadas as estratégias e delimitados os veículos de comunicação mais apropriados através de um programa de ação.
- b. evitar o desgaste da imagem da Instituição, na defesa direta e intensiva de seus objetivos, os quais, muitas vezes, são fortemente antagônicos aos interesses de alguns de seus públicos.

16. Por meio da Seção de Cerimonial:

- a. desenvolver as atividades que se relacionem com as Medalhas do Mérito Policial Militar, Marechal Argolo – Visconde de Itaparica e o Diploma de Amigo da PM, promovendo, inclusive, as solenidades de outorga de condecorações, lavratura dos decretos e portarias de nomeação dos agraciados e guarda de comendas;
- b. catalogar toda legislação pertinente a protocolo e cerimonial no âmbito nacional;
- c. orientar o Mestre de Cerimônia quando este for proceder à leitura de roteiros de solenidades;

- d. manter-se atualizado quanto às novas publicações sobre protocolo e cerimonial público no Brasil;
- e. implantar método e controle, para além de regular a conduta nas cerimônias, estabelecer o modo de vestir e garantir que cada um receba a posição e o respeito correspondente ao posto que ocupe;
- f. elaborar propostas de manuais, cartilhas, regulamentações, instruções gerais e outros documentos que normatizem as atividades de Cerimonial no âmbito da Polícia Militar;
- g. assessorar tecnicamente, avaliar e supervisionar o cerimonial das solenidades, comemorações e outros eventos de grande porte ou repercussão realizados pelas Organizações Policiais;
- h. manter intercâmbio com órgãos de Cerimonial de outras instituições;
- i. estabelecer precedências, determinar planos de meta e demais providências e atos necessários à organização e execução de cerimônias oficiais e sociais da Polícia Militar, na forma da legislação relativa ao Cerimonial Público.