

# GERENCIAMENTO DE CRISE DE IMAGEM NAS POLÍCIAS BRASILEIRAS<sup>1</sup>

JOÃO CARLOS GIROTTO

POLÍCIA FEDERAL - BRASIL



## RESUMO

O presente artigo cuida do estudo da gestão de crises que afetam a imagem dos organismos policiais brasileiros, enfatizando a importância da administração da comunicação no processo de gerenciamento de crises envolvendo a imagem corporativa. Mostra-se indiscutível que, com o avanço dos sistemas de informática e telemática, por meio do advento da Internet, ocorra a instantânea difusão de eventos geradores de crise em escala global, gerando acesso instantâneo às informações, multiplicando, assim, os efeitos negativos de uma crise. A conclusão deste trabalho aponta para a necessidade da constituição de Gabinetes de Crise orientados ao trato de crise de imagem corporativa, essenciais, nos dias atuais, para a manutenção do prestígio e do reconhecimento das instituições policiais frente à população destinatária de seus serviços.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Crise. Crise de imagem. Organismos Policiais. Gabinetes de Gestão de Crise.

## INTRODUÇÃO

*Uma mentira contada mil vezes torna-se uma verdade.*

*Joseph Goebbels*

Crises são eventos repentinos e não previstos que abalam determinada organização e que, mal conduzidos, tendem a trazer efeitos negativos exponenciais duradouros. A gestão de crises de imagem, inicialmente forjada para o trato de questões afetas ao campo privado, com vistas a permitir a sobrevivência no mercado de empresas mergulhadas em situação desse tipo, nos últimos tempos ganha, também, contorno em organizações públicas, embora ainda de maneira bastante incipiente, especialmente em razão do

1 Tal trabalho foi abordado, com maior amplitude, em monografia para conclusão do Curso de Altos Estudos de Política Estratégia (CAEPE) da Escola Superior de Guerra (ESG), no ano de 2016 e, agora, trazido mais condensado, sob a forma de artigo.

fato de muitos gestores pensarem que situações de crise não comprometem a perenidade e a eficácia de organismos públicos.

As crises podem atingir qualquer organização, por mais moderna e forte que seja, no cenário regional, nacional ou, até mesmo mundial; nenhuma está imune a tais eventos. O fato de não se lidar satisfatoriamente com um estado de crise redundando em sério abalo à imagem da instituição perante a sociedade, queda de confiança, deterioração de seu nome, perda de seu valor de imagem e, em casos mais graves, sua extinção no campo legal.

É incontestável que, hodiernamente, frente ao avanço tecnológico e do fluxo de informações, qualquer evento é rapidamente difundido a nível planetário pelos meios de comunicação e redes sociais. Fatos negativos, geradores de crise, também ganham destaque de forma instantânea, espalhando-se por todos os pontos do globo terrestre em curto espaço temporal.

A necessidade de constituição de Gabinetes de Gestão de Crise (GGC) na estrutura formal dos órgãos de segurança pública será discutida neste estudo. Acontecimentos negativos, decorrentes de ações comissivas ou omissivas, abalam a imagem dessas instituições, ocasionando descrédito e perda de confiança por parte de seu público, destinatário primordial de sua atividade.

## **1. GESTÃO DE CRISE E COMPREENSÃO DO TEMA**

A gestão de crise de imagem é ciência administrativa atualmente afeta a empresas de grande porte, já que um episódio de crise mal conduzido acarreta dano à imagem corporativa, diminuição de seu mercado e, em situação última, mais grave, em falência.

No campo das instituições públicas, a gestão de crises desse tipo é matéria pouco conhecida e relativamente nova. Necessário se faz registrar que essas instituições prestam um serviço dirigido ao povo (componente humano do Estado legalmente constituído) e, mais especificamente, no caso das forças policiais, serviço estatal essencial e indelegável à iniciativa privada, conforme preconizado na Carta Republicana de 1988, em seu artigo 144.

*Art. 144. 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.*

O fato de as organizações policiais prestarem atividade pública relevante e indispensável não impede que determinado evento de crise as atinja e ocasione graves danos à sua imagem, pois nenhum órgão ou empresa, por mais sólido, reconhecido pela população e moderno que seja, está imune a situações de crise.

A gestão de crises de imagem no setor público brasileiro, especialmente nas forças policiais, mostra-se principiante, mormente diante da pouca reação dessas instituições quando assoladas por eventos de crise. Pontua-se que é bastante comum a mentalidade de seus dirigentes – frise-se, totalmente equivocada – de que instituições se mantêm pela tradição e pelo nome, e eventos negativos causariam apenas meras preocupações, uma perda momentânea de credibilidade.

O Instituto de Gestão de Crises (ICM), de acordo com Persigo e Fossá (2010, p. 3), define crises organizacionais como:

*[...] uma perturbação significativa na organização que provoca uma extensa cobertura da mídia. O escrutínio público sobre o ocorrido pode afetar as operações normais da organização e também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o negócio. (Grifo nosso).*

Portanto, não se trata apenas de uma situação conturbada, isolada ou com repercussão mínima, mas, sim, de evento negativo que foge ao aspecto normal, extravasando do controle da instituição, caracterizando-se como dores de uma crise.

Ainda mais, tomando-se em conta a democratização da informação nos tempos atuais, Neves (2002, p. 16) discorre:

*Não há o que não seja percebido e imediatamente reportado a todo mundo sem exclusividade de público: queda de um avião, morte de uma celebridade, a descoberta de um escândalo. Pela internet, qualquer pessoa pode acessar informações – tempos atrás reservadas às elites – e participar da conversa. No que tange às empresas, nada que elas façam pode ser escondido dos olhos do mundo e eximido do julgamento da Opinião Pública. (Grifo nosso).*

A realidade nacional e internacional presente, pela forte influência da mídia, fazem com que eventos de crise impulsionem movimentos sociais, alterem normas legislativas, forcem a mudança do organograma institucional, derrubem dirigentes e mandatários ou, em último campo, venham a determinar a extinção do órgão.

Dois eventos de crise que nos trazem, no primeiro, exemplo de condução equivocada do evento (caso *Exxon Valdez*<sup>2</sup>) e, no segundo, da correta aplicação de princípios e regras afetas à condução de crises (caso *Tylenol*<sup>3</sup>).

É comum haver confusão no emprego do termo gestão de crises nos organismos policiais, imaginando-se que seja relativo somente à negociação com reféns ou evento relacionado à livre circulação de pessoas ou bens – impedimento ao exercício das liberdades individuais.

Nessa linha, se a pessoa ligada à gestão de força policial for indagada sobre a gestão de crises, a resposta será neste sentido: situação envolvendo vidas humanas ou dano ao patrimônio.

Importa pontuar que o termo Gestão de Crise é amplo. No campo policial, a negociação com reféns ou tratativas com grupo de pessoas que ocupam determinado prédio ou obstruem vias de acesso, etc., ou seja, impedem o livre exercício das liberdades constitucionais, retrata apenas um dos tipos de que se ocupa o estudo de gestão de crises.

A situação envolvendo esses aspectos – negociação com reféns ou grupo de pessoas – estaria englobada na gestão de crises denominadas operacionais, Gestão de Crises Operacionais (GCO), já que envolve segurança de determinado evento com pessoa ou grupo de pessoas ou entidades.

- 2 Um dos casos mais famosos de crise foi vivenciado pela *Exxon Lawrence Rawl*. Um petroleiro da *Exxon* (uma das cinco maiores empresas dos EUA, com faturamento de 80 bilhões de dólares), em 24 de março de 1989, causou o derramamento de 260 mil barris de petróleo no Alasca. O desastre ecológico tomou proporções colossais. O caso *Exxon-Valdez* é um grande caso de desastre de administração de crise empresarial com a opinião pública. A lentidão em agir e comunicar-se com a opinião pública, o direcionamento da culpa para o comandante do petroleiro; porta-vozes despreparados; não colaboraram com a imprensa, fizeram com que, passados mais de dez anos após o acidente a imagem da empresa ainda continue manchada. (NEVES, 2002).
- 3 No dia 29 de setembro de 1982, duas pessoas, da cidade de Chicago, morreram por terem tomado cápsulas de Tylenol Extra-Forte. Dois dias depois, morreram mais três pessoas que haviam ingerido cápsulas de Tylenol com cianeto. Na ocasião, esse medicamento, em forma de cápsulas e comprimidos, representava 35% do mercado norte-americano de analgésicos para adultos vendidos em balcão. Com o produto relançado, em embalagem mais segura, a Tylenol recuperou 95% de seu Market share. (CAETANO; VASCONCELOS, M.; VASCONCELOS, P., 2006).

Assim, convém afastar esse conceito errôneo, pois no panorama atual há uma nova ciência administrativa, forjada recentemente, denominada Administração de Crises, que cuida da devida resposta ao evento de crise, sobrevivência da instituição e retorno à normalidade: trata-se da Gestão de Crise de Imagem (GCI).

Nesse sentido, Andrade Júnior (2008, p. 42):

*[...] a gestão de crises é uma disciplina de gestão que visa, mediante procedimentos organizacionais, por um lado, diminuir os efeitos dos fenômenos de crise que afectam as organizações, por outro, actuar proactivamente sobre os riscos inerentes às atividades organizacionais e que se podem tornar causas desses efeitos.*

*Como se depreende, a gestão de crises não é uma atividade que se desenvolva, exclusivamente, quando o fenómeno de crise já eclodiu. Entendida desta maneira, a gestão de crises, enquanto disciplina geral, relaciona-se com: 1. A actividade continuada de controle sobre os riscos reais e potenciais; 2. O desenvolvimento de capacidades organizacionais para fazer face a esses riscos; 3. A resposta a fenómenos que, apesar das medidas tomadas, conseguem afectar o equilíbrio organizacional; 4. A aprendizagem organizacional decorrente da ultrapassagem de momentos de crise. (Grifo nosso).*

Assim, é esse o campo de ações preventivas e procedimentos específicos a serem adotados quando determinada crise ocorre: ações proativas de resposta ao evento negativo, à reatividade da organização, promovendo ações de informação e reparação dos impactos negativos e, por último, a fase reflexiva, em que os ensinamentos da crise deflagrada formam a memória institucional e contribuem para a robustez da organização quando do enfrentamento de novos fenômenos desse tipo.

## 2. CONCEITO DE CRISE, AMEAÇA E RISCO

A palavra crise originou-se do latim *crisis, is*, derivado do grego *krisis, eós*; significa separação, luta, mas, também, decisão, no sentido de recusa definitiva de uma decisão, de um juízo final, que, em geral, hoje pertence ao âmbito da crítica e, em seu significado etimológico, quer dizer “ação ou faculdade de distinguir, ação de escolher, decidir, julgar”, traz, ínsita, um momento de indecisão devido à congruência de fatores externos (BORGES, 2004).

O Manual da Escola Superior de Guerra define crise como sendo:

[...]

*Crise é um estado de tensão, provocado por fatores internos e/ou externos, sob o qual um choque de interesses, se não administrado adequadamente, corre o risco de sofrer um agravamento, até a situação de enfrentamento das partes envolvidas. (ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA, 2016, p. 6). (Grifo nosso).*

O Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa (AULETE, 1958) conceitua crise como “conjuntura cheia de incertezas, de aflições ou de perigos; momento perigoso ou decisivo”.

Já segundo Caetano (2006, p. 21), crise está intimamente ligada aos meios de comunicação:

*Crise é toda situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral, e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou algum de seus produtos.*

Na visão de Castro Neves (2002, p. 31), crise “é um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura do status quo”.

Uma característica comum entre os conceitos pesquisados diz respeito ao fato de que o evento afeta a legitimidade da organização, ocorre de forma repentina, atrai a atenção do público externo e foge ao controle, traduzindo-se em um problema urgente a ser tratado.

Steven Frank (*apud* ANDRADE JÚNIOR, 2008, p. 38) afirma:

*Crises são situações de ruptura que correm o risco de escalar em intensidade, caindo, por isso, sob o olhar dos media ou do governo, acabando por interferir nas operações normais de uma organização, colocando em perigo a sua imagem e prejudicando-a nas suas possibilidades de sobrevivência.*

É necessário distinguir de antemão crise de ameaça, termos utilizados por muitos, equivocadamente, como expressões de mesmo valor contextual.

Ameaça representa sinais ou manifestações que levam a acreditar na possibilidade de algo vir a ocorrer, estando intimamente relacionada ao “poder de causar danos”, sejam eles materiais, de imagem, psicológicos – nos integrantes da organização – ou financeiros.

Segundo a Universidade Gama Filho (2009, p. 10), as ameaças podem ser classificadas em naturais, humanas, mistas e siderais. Naturais: ventos, terremotos, furacões, tornados, outros; humanas: terrorismo, violência urbana, sabotagem; mistas: combinação de componentes humanos e naturais, como, por exemplo, um alagamento de área por ruptura de barragem ocasionada por falha humana; e siderais: asteroides, meteoros, eclipses, etc.

A minimização ou neutralização das ameaças depende de que elas sejam identificadas preventivamente, com uma avaliação adequada por meio de uma política de gerenciamento eficaz.

Oportuna, igualmente, a diversidade de conceituação entre ameaça e risco. O Manual de Planejamento em Defesa Civil, v. 1, da Secretaria Nacional de Defesa Civil, ao tratar dos Sistemas de Codificação de Desastres, Ameaças e Riscos (CODAR) elenca assim ameaça (BRASIL, 2007a, p. 9):

*Estimativa de ocorrência e magnitude de um evento adverso ou acidente determinado, expressa em termos de:*

- *probabilidade estatística de concretização do evento;*
- *provável magnitude de sua manifestação.*

Conforme o mesmo Manual, risco “estima a probabilidade de ocorrência de um evento adverso e a provável intensidade dos danos provocados pelo mesmo” (BRASIL, 2007a, p. 8).

O risco faz parte da relação entre ameaça e vulnerabilidade. Se esta relação não existe, o risco não sobressai, porquanto não há que se falar em situação de risco se não existe vulnerabilidade.

O risco é percebido quando se aceita ou não determinada possibilidade; difere de certeza. Todo ser humano morre, um dia. Isso é uma certeza, e não um risco, já que o homem não é um ser imortal. Se identificada uma situação em que uma pessoa será submetida a uma temperatura de 1.000 °C, não haverá um risco de morte, mas, sim, uma certeza (UNIVERSIDADE GAMA FILHO, 2009).

Tal conceituação é importante quando se trata de auditoria de crises, na qual são identificados os riscos potenciais de uma crise que pode assolar determinada empresa ou instituição.

### 3. TIPOLOGIAS DE CRISES

Há inúmeros tipos de eventos caracterizados como crise que podem se abater sobre determinada empresa ou instituição, decorrentes de falhas tecnológicas, desastres naturais, forças econômicas e de mercado, ações ou comportamentos humanos – relações intra e interpessoais –, situações criadas propositalmente por opositores, entre outras.

Existem diversas tipologias de crises (ANDRADE JÚNIOR, 2008, p. 43), com base em estudos desenvolvidos. Frisamos a Tipologia de *Booth* (*Simon Booth*, 1993), Tipologia de *Pearson e Mitroff* (desenvolvida por *Pauchant, Mitroff e Shrivastava*, 1998), Tipologia de *Meyers e Holusha* (*Gerald Meyers e John Holusha*, 1986), Tipologia do *Institute for Crisis Management*, Tipologia de *Burnett* (*John Burnett*, 1998), Tipologia de *Coombs* (*W. Timothy Coombs*, 1998, 1999, 2001 e 2007), Tipologia de *Lerbinger* (*Otto Lerbinger*, 1997), Tipologia de *Villafañe* (*Justo Villafañe*, 1999), em que os idealizadores sugerem classificações com base no evento deflagrador da crise e as consequências para a organização.

Utilizaremos neste estudo a tipologia do *Institute for Crises Management*<sup>4</sup> (ICM), que divide os tipos de crise em: i) atos de Deus; ii) problemas mecânicos; iii) erros humanos, e; iv) decisões ou indecisões administrativas.

Atos de Deus são eventos em que não há intervenção humana. Podemos citar como exemplos a ocorrência de furacões, *tsunamis*, terremotos e outros tantos em que o homem não intervém diretamente.

Os problemas mecânicos ou de tecnologia são causados pela ação ou omissão humana e reúnem falhas em sistemas ou equipamentos utilizados pelas organizações em suas atividades diárias. Como exemplos, a título ilustrativo, pode-se mencionar perda de dados armazenados, falhas de segurança, falhas eletrônicas de transmissão, equipamentos ultrapassados não substituídos, apagões elétricos, etc.

---

4 Instituto de Gestão de Crises (ICM). Louisville, KY, 40202. [www.crisisexperts.com](http://www.crisisexperts.com). O Instituto de Gestão de Crises tem conseguido uma posição distinta no campo da consultoria de crise desde sua fundação, em 1989. Uma série de atributos distingue o ICM de agências de relações públicas que as comunicações como uma crise de oferta dos seus serviços e empresas de consultoria que se envolvem em vários aspectos do planejamento de contingência e gestão de desastres.

O terceiro tipo enumerado pelo ICM cuida das crises relacionadas a erros humanos. Estas representam para as instituições públicas as de maior gravidade, porque dizem respeito a atos humanos.

O primeiro subtipo, crises de confronto, trata da ação de grupos civis, organizações não governamentais, sindicatos ou grupos organizados que defendem seus interesses ou interesse patrocinado por determinado conglomerado. Conforme Andrade Júnior (2008), “estes grupos aproveitam estas oportunidades de espaço na imprensa para se promoverem”.

O segundo subtipo tratado é a denominada crise de malevolência. Inicialmente, é oportuno reportar-se ao significado da palavra malevolência que, consoante o dicionário Aurélio (HOLANDA, 2010), significa desejo de fazer mal, intenção maldosa em relação a uma pessoa, enquadrando-se nesse tipo atos de terrorismo, atentados, sabotagem, boatos, fraudes e ataques de sindicalistas.

Outro subtipo de crise relacionada a erros humanos é a crise de distorção de valores administrativos. Ocorre quando a empresa ou instituição privilegia interesse de determinada parte do público ou coletividade em detrimento dos demais. No caso da administração pública, pode-se revelar quando a instituição pratica atos que desagradem parte de seus funcionários ou parte dos destinatários dos seus serviços, buscando valorizar ou privilegiar os demais.

Outro tipo de crise é a crise de decepção, intimamente ligada ao tipo de serviço prestado, criando-se uma expectativa que não é atendida.

O subtipo seguinte denomina-se crise de má administração, ocasionada por atos irregulares, ilegais ou imorais efetivados pelas pessoas investidas em postos de comando ou administração. Pode ocorrer em caso de suborno, corrupção, fraude, roubo, relações espúrias, etc.

O último tipo na classificação do ICM são as decisões ou indecisões administrativas. São crises vinculadas à gestão, decorrentes da tomada errônea de decisões ou da omissão no trato de alguma questão.

## 4. CARACTERÍSTICAS E COMPONENTES DE UMA CRISE

### 4.1. CRISE, CARACTERÍSTICAS E ELEMENTOS COMUNS

As crises ocorrem repentinamente e, em regra, tomam de surpresa as pessoas que gerenciam a empresa ou instituição, caracterizando-se como elemento repentino cujos efeitos expandem-se, demandando uma reação imediata do estabelecimento atingido, sob pena de causar graves danos.

Segundo Fink (1986 *apud* Andrade Júnior, 2008, p. 38), as crises caracterizam-se por:

*[...] situações de ruptura que trazem o risco de abalar fortemente as empresas ou instituições, caindo, por isso, sob o olhar dos media ou do governo, interferindo nas operações normais de uma organização, o que coloca em perigo sua imagem e prejudicando-lhe a possibilidade de sobrevivência. (Grifo nosso).*

De supina valia a última avaliação do renomado autor no que tange às empresas privadas, a não sobrevivência é representada, em último estágio, pela sua falência e, em caso de órgãos públicos, sua extinção, por meio de ato normativo legal.

Na seara da administração pública, podemos elencar o caso da SUDAM (Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia), autarquia federal criada no ano de 1966, no governo do presidente Castelo Branco, com a finalidade de promover o desenvolvimento da região amazônica, com incentivos fiscais e financeiros.

No ano de 2001, iniciou-se um evento de crise, com ápice gradual, ocasionado por atos de corrupção e acirramento de interesses políticos. Essa sequência de fatos expôs publicamente diversas irregularidades, e chamou a atenção da mídia e das vozes populares, permanecendo os dirigentes da SUDAM em total inação.

Nenhuma medida anticrise foi tomada, e a desmoralização da SUDAM era de tal monta que culminou em sua extinção, por meio da medida provisória nº 4.125, de 13 de fevereiro de 2001<sup>5</sup> e criação da Agência de De-

---

5 Medida Provisória Nº2.15-5, de 24 de agosto de 2001. Cria a Agência de Desenvolvimento da

envolvimento da Amazônia (ADA), assinada pelo ex-presidente da República Fernando Henrique Cardoso.

Segundo Lira (2005, p. 220), em sua tese de doutorado sobre a autarquia referenciada:

*No momento de formalização do ato que extinguiu a SUDAM, o próprio Presidente da República declarou que tinha tomado essa iniciativa devido às denúncias de corrupção que estavam sendo reveladas pela imprensa e por causa do clamor nacional por providências. Aliás, segundo ele, somente em função desse “clamor nacional” é que foi possível essa ação política, diferentemente de outros momentos em que a iniciativa do governo não contou com o apoio político da sociedade. Todavia, esquecia o Presidente de dizer que esse “clamor nacional” não era exatamente para se extinguir essas instituições, mas sim para levar efetivamente à prisão os empresários, os funcionários e os políticos que desviaram os recursos dos incentivos e praticaram a corrupção na instituição. Mas a oportunidade para extinguir a política e os instrumentos de desenvolvimento regional estava ali presente, apoiada pelo “clamor nacional” como disse o Presidente, e aí, nesse momento, o oportunismo político predominou. (Grifo nosso).*

As principais características de uma crise são:

- I) a surpresa, ou seja, não há tempo determinado para ocorrer, podendo surgir a qualquer tempo;
- II) a magnitude do evento, comprometendo, de alguma maneira, a sobrevivência da pessoa jurídica ou da instituição;
- III) a imprevisibilidade da situação – não fazendo parte do sistema organizacional –, extrapolando a capacidade de auto-organização da organização;
- IV) a urgência da necessidade de uma pronta resposta;
- V) a ampla divulgação na imprensa – uma crise se potencializa quando jornalistas ou os media são encarregados de cobrir e divulgar cada desdobramento do evento;
- VI) a desestabilização, com a perda da legitimidade social do ente atingido;
- VII) a possibilidade de atingir qualquer tipo de organização (ninguém está imune).

---

Amazônia – ADA, extingue a Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM, e dá outras providências.

Não há crises idênticas, já que cada uma apresenta determinada particularidade. Contudo, há fatores que se igualam por conta de uma série de coincidências marcantes em todas as situações de crise, conforme referido por Alex Mucchielli (1993), citado por Andrade Júnior (2008, p. 39), a saber:

*[...] há um conjunto de repercussões psicológicas sobre os membros da organização que se traduz por comportamentos diversos: absentismo, agressividade, stress, angústia, comportamentos de acusação do exterior ou da hierarquia, desmoralização e desmotivação; há um conjunto de factores externos que alteram o ambiente das organizações e que tornam inadaptada a sua estrutura, o seu funcionamento e os seus actuais objectivos; há uma dificuldade acrescida da gestão organizacional que larga as rédeas da pilotagem interna para se virar às solicitações da situação: a preocupação dos clientes, a negligência do pessoal, a hesitação sobre o comportamento a adoptar, que a aprisiona nestes constrangimentos e a lança na busca de objetivos económicos de sobrevivência; desagregação da coerência entre os diferentes actores da empresa, que passam cada qual a defender as suas próprias opções (e a sua própria pele) e por tal se comportam de acordo com as suas necessidades individuais (lutando pelos seus próprios objetivos).*

O precitado autor defende a existência, como consequência do desencadeamento de uma crise, de um abalo no estado emocional dos integrantes da empresa/organização, havendo uma perda do horizonte de direcionamento naquele momento.

Entre as características intrínsecas de uma crise mal administrada, para uma instituição, pode-se enfatizar, segundo o autor, a perda da legitimidade social da organização.

#### 4.2. SINAIS DE ALERTA DE UMA CRISE

Como a crise se trata de um evento abrupto, não existe uma cartilha de parâmetros indicativos de que uma crise atingirá uma empresa ou instituição. Algumas crises, por si sós, guardam o caráter extremo de imprevisibilidade, como é o caso de um terremoto que destrói determinada filial da empresa em um país.

Os chamados *early warnings* (alertas antecipados) sugerem que algo não vai bem, devendo a organização estar atenta a esses indicativos, também chamados de sinais fracos. Nesse sentido, Zwicker, Trevisani e Cunha (2006):

*Segundo Ansoff (1975), as empresas costumam falhar na antecipação de ações e, repentinamente, descobrem que deixaram escapar uma grande oportunidade ou então que uma linha completa de produtos está com a sobrevivência ameaçada. Nessas situações, a empresa em geral se defronta com eventos pouco familiares, repentinos e ameaçadores, denominados surpresas estratégicas. Estas “surpresas” eventualmente são anunciadas por **indícios do ambiente ou sinais fracos, que o autor define como informações fragmentadas que, quando empregadas na tomada de decisão, não são suficientemente precisas para assegurar um nível confortável de certeza.** (Grifo nosso).*

Entretanto, em outras situações, há indicativos que podem apontar a ocorrência de uma crise, visto que muitas se iniciam com pequenos problemas que, não recebendo a atenção adequada por parte da gerência ou escalão de comando, começam a ganhar proporção, vindo a transformar-se em uma crise. Esses indicativos, como no diagnóstico prévio de uma doença, são chamados sinais de alerta de uma crise e permitem a elaboração de auditoria de crises.

Nos tempos atuais, pequenos eventos são rapidamente difundidos. Podemos citar como exemplo uma ação policial isolada. Alguém filma o evento com o celular e repassa para o grupo de *whatsapp*, um blog divulga o evento. Um repórter toma conhecimento do fato e começa a buscar dados sobre a situação, a colher elementos de pessoas estranhas à organização, mas que estão cientes do fato – presenciaram ou ouviram depoimento de alguém que presenciou. Posteriormente, a imprensa escrita ou falada faz uma reportagem sobre o evento, e assim a situação ganha contornos gigantescos.

Adiante, sublinhamos os principais sinais (ou alertas) – *early warnings* – que podem indicar a possível ocorrência de uma crise, citados por Luecke (2007, p. 73): descontinuidade técnica, sucesso cedo demais, padrão de vida incompatível, desatenção aos detalhes e padrões e omissões de determinadas situações pelos dirigentes, entre outras.

## 5. CENÁRIOS DE UMA CRISE

No Brasil, o trato da gestão de crises de imagem nas instituições públicas ainda é pouco utilizado, visto que modelos tradicionais de administração de empresas e instituições públicas não abarcam o trato de gestão de crises, havendo pouca ou quase nenhuma discussão sobre a matéria. No entanto, ganha melhor desenvolvimento entre os agentes de relações públi-

cas e comunicações institucionais de empresas privadas, e o conhecimento aprofundado sobre o assunto ainda se encontra restrito às consultorias e às grandes multinacionais.

Os objetivos principais da Gestão de Crises, quer em instituições privadas, quer públicas, são: a prevenção, buscando antever as situações de anormalidade, a sobrevivência da organização e, por último, a melhoria da situação da organização na fase pós- crise.

A administração de uma situação de crise, seja ela potencial ou em curso, é levada a efeito pelo Gabinete de Crise – este tem por objetivo precípua a identificação de riscos potenciais que possam gerar uma crise, bem como o modo de conduzir uma empresa quando da ocorrência de um cenário de crise.

Antes da década de 1980, a maioria das empresas não buscava reflexões sobre eventuais crises que pudessem atingi-las, sob o argumento de que “as crises sobrevêm em um momento inesperado, e é inútil preparar-se para elas”, opinião esta amplamente difundida entre os executivos e que, nos tempos hodiernos, não tem fôlego.

Com o rápido fluxo das informações, nos tempos atuais, o estudo de gestão de crises tem sido incorporado por diversas empresas, resultando no melhor gerenciamento de situações atinentes a crises que estão se avizinhandando ou já aconteceram.

O trato de eventuais crises durante o período normal da vida da empresa mostra-se amplamente necessário, devendo fazer parte do planejamento organizacional, decorrendo de dois fatores primordiais: o primeiro é que o número de crises tem aumentado, quer pelo avanço tecnológico, quer pela pressão de elementos de concorrência entre indústrias que lutam em escala mundial pelo mercado de seus produtos.

No campo do serviço público, uma crise mal gerenciada pode resultar na diminuição de atribuições de determinado órgão, estagnação de seu quadro funcional e salarial, transformação do órgão e, em última e mais drástica etapa, sua extinção, como ocorreu no caso da SUDAM, conforme referido em capítulo anterior; o segundo aspecto diz respeito às novas tecnologias de informação. Os eventos que mais chamam a atenção dos meios de comunicação, ou seja, as notícias que mais vendem, são representados pelos 5 cês: crise, crime, conflitos, catástrofes e corrupção.

Essa multiplicação de notícias sobre um fato, aparentemente simples, até transformá-lo em um acontecimento de grande notoriedade, deve-se à comunidade que gira em torno da *Internet*, através de fóruns, listas de discussão, comunidades virtuais, *blogs*, etc.

Hoje vivemos o novo sistema dos *media* (ANDRADE JÚNIOR, 2008, p. 6);

*Nesse momento da História, podemos verificar um modelo de organização do sistema dos media baseado na interligação em rede. É permitida uma migração para o on-line digital dos mass media tradicionais gerando as pontes necessárias entre velhos e novos media. A internet (em parte os telemóveis e SMS) também proporcionou o estabelecimento de um maior número de interligações entre todos os media, fosse digitais ou analógicos. (grifo nosso).*

Portanto, os *media* cuidam de abastecer, minuto a minuto, a comunidade virtual de informações, permitindo a qualquer cidadão de parte distante do planeta conhecer um evento que ocorreu em uma cidade longínqua do território brasileiro.

Um fato caracterizador de uma crise, em poucos momentos, dependendo de sua gravidade e entonação dada pelos *media*, terá difusão a nível regional, nacional ou até mesmo mundial, e de nada adiantará a empresa ou instituição tentar escondê-lo. Os desdobramentos, no caso desta conduta (de buscar ocultá-lo), poderão ser desastrosos.

Isso é demonstrado especialmente pelo evento que marca a deflagração de uma crise, o chamado *triggering event*, ou seja, quando a crise se torna visível ao exterior organizacional – e já ultrapassou as fronteiras e escritório da empresa ou instituição.

Transpassando-se para os organismos policiais, objeto de nosso estudo, é necessário o planejamento de ações preventivas, buscando o trato de crises, com o escopo de, quando da ocorrência de algum evento dessa natureza, possam ser minimizados os impactos negativos sobre a instituição, permitindo que ações previstas, quer no planejamento anual, quer no atendimento das diretrizes legais e constitucionais, sigam seu curso normal.

Os eventos de crise podem ter fonte interna, quando causados por ato de integrante da corporação ou quando o fato ocorrer dentro da institui-

ção; ou externa, no caso de o sujeito ativo ser estranho aos quadros policiais ou a área de ação se encontrar fora dos limites físicos do órgão.

Os prováveis cenários de crise de imagem elencados a seguir, não de forma exaustiva, foram construídos com base no conhecimento empírico na área policial, e diante de fatos que vêm acontecendo com as forças policiais brasileiras e de outros países ao longo do tempo.

Quadro 1 – Prováveis cenários de crise nos Organismos Policiais

Evento	Hipótese	Fonte	Potencial de Repercussão Pública
Corrupção	Ato de corrupção envolvendo Dirigente da Instituição Policial de Órgão Central ou Regional/Distrital.	Interna	Nacional
Crise	Ação policial da qual resulta ferimento/morte de civis não envolvidos no conflito.	Interna	Internacional
Crise	Ato público escandaloso praticado por integrante dos quadros da Polícia.	Interna	Estadual
Catástrofe	Queda de aeronave policial sobre área habitada, causando baixas humanas externas.	Interna/Externa	Internacional
Catástrofe	Explosão em prédio policial com vítimas.	Interna/Externa	Internacional
Catástrofe	Incêndio em prédio policial com vítimas.	Interna/Externa	Internacional
Crime	Ato de pedofilia envolvendo servidor policial.	Interna	Internacional
Crime	Desaparecimento de material custodiado em organismo policial.	Interna	
Crise	Ataques na imprensa, contra a instituição, levados a efeito por grupo de pessoas ou empresas investigadas.	Externa	Nacional
Crime	Prisão de integrante do Quadro policial.	Externa	Nacional
Crise	Acidente com viatura/aeronave policial causando vítimas externas à instituição.	Interna/Externa	Local
Crime	Disparos de arma de fogo contra transeuntes praticado por servidor policial.	Interna	Internacional

Evento	Hipótese	Fonte	Potencial de Repercussão Pública
Crise	Confronto de integrantes da polícia com outro Órgão ou instituição.	Interna/Externa	Nacional
Crime	Vazamento de informação sensível de Operação Policial.	Interna	Nacional
Crime	Morte de pessoa sob custódia da polícia.	Interna	Nacional
Catástrofe	Vazamento de produto tóxico armazenado em prédio policial.	Interna	Nacional
Crise	Ataque reiterado por meio da mídia, levado a cabo por entidade sindical, contra Dirigente ou classe da Polícia.	Externa	Nacional
Crise	Ataques reiterados, por meio da mídia, de dirigente de outra instituição, contra órgão policial.	Externa	Nacional
Confronto	Confronto com integrantes de Movimento Social, do qual resultam mortos e feridos.	Interna/Externa	Internacional
Confronto	Confronto com grupo indígena, do qual resultam feridos e/ou mortos.	Interna/Externa	Internacional
Crime	Homicídio praticado por integrante da polícia contra membro da Instituição.	Interna	Nacional
Crise	Alegada ineficiência de função, atividade ou Setor da Polícia.	Interna	Nacional
Crise	Morte de detentos em presídio decorrente de confronto	Interna/Externa	Nacional

Fonte: O autor (2016)

## 6. AS MÍDIAS E O DISCURSO DA INFORMAÇÃO

O avanço tecnológico proporcionou inúmeras comodidades ao ser humano. Atualmente, quase não enfrentamos filas em bancos, é possível efetuar transações bancárias através do computador ou do smartphone. Grande parte da população possui aparelho de telefone celular. Segundo a Agência Internacional de Telecomunicações (UIT), vinculada à Organização das Nações Unidas (ONU), existem cerca de 7 bilhões desses telefones no mundo. A UIT estima também que 3,2 bilhões de pessoas no planeta têm acesso à Internet (EBC, 2014).

A criação da *Internet*, em 1990, foi o grande divisor de águas para a implementação de novas tecnologias de difusão da informação (PEREIRA; SILVA, 2010).

*A junção de estratégia militar, cooperação científica, inovação tecnológica e contracultural nas três últimas décadas do século XX, desencadeou a criação e o desenvolvimento da Internet. A responsável por essa ação foi a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA) do Departamento de defesa norte-americano (DoD). Na década de 50, um dos projetos da ARPA visava desenvolver um sistema de comunicação invulnerável a ataques nucleares, com base na tecnologia de troca de pacotes, em que o sistema tornava a rede independente de centros de comando e controle, para que a mensagem procurasse suas próprias rotas ao longo da rede, sendo remontado para voltar a ter sentido coerente em qualquer ponto da rede.*

*A ARPANET foi a primeira rede de computadores e entrou em funcionamento em 1969, conectando seus quatro primeiros nós, ou seja, universidades americanas. Na década de 80, a ARPANET encerra suas atividades e cede lugar à Internet. A partir daí, a Internet parte para sua difusão internacional, sem fronteiras nem rumos. (Grifo nosso).*

Atualmente, a difusão de informações conta com inúmeros media, podendo-se citar:

- i) *facebook* – caracterizando-se como uma rede social que permite a troca de textos, fotos, áudios e vídeos;
- ii) *twitter* – permite o compartilhamento de textos, vídeos e conversas on-line;
- iii) *linkedin* – rede social de negócios e troca de informações;
- iv) *instagram* – permite tirar fotos, com a aplicação de filtros, para posterior publicação em redes sociais;
- v) *whatsapp* – aplicativo que possibilita a troca de mensagens, vídeos, áudios, bem como a interação entre grupos formados;
- vi) *blog* – (diário da *web*), utilizado para a publicação de notícias (artigos ou posts), de forma mais simples, sem o aprimoramento dos noticiários on-line;
- vii) *youtube* – permite o compartilhamento de vídeos em formato digital;  
e

- viii) *e-mail* – aplicativo utilizado para troca de mensagens, possibilitando que sejam anexados documentos (fotos, vídeos, áudios).

Acerca das novas tecnologias de comunicação, Andrade Júnior (2008, p. 63) escreve:

*É no contexto do espaço virtual, ciberespaço, que surge a comunicação mediada por computador (computer-mediated communications systems – CMCS), envolvendo noções como a inter-conectividade entre indivíduos mediada por computadores, ou noção de sistemas de telecomunicações que passam para além da idéia de fronteiras geográficas. [...] Neste contexto o ciberespaço, a tecnologia estabelece-se como uma forma de “desmassificação” que nos traz novas possibilidades de segmentação, questões de produtividade e redução de custos, redução de estruturas e alteração dos processos de disseminação motivados pela possibilidade de envios simultâneos, facilitação geográfica, redução de timings e de novos processos de comunicação.*

Neste novo panorama digital global qualquer evento negativo é facilmente difundido com grande rapidez. E mais, no campo dos organismos policiais há uma crescente demonização da polícia, em que fatos, muitas vezes de baixa repercussão negativa, ganham contornos gigantescos. Uma espécie de cultura de desvalorização das forças policiais, muitas vezes em prol de grupos cujos interesses são espúrios.

Não se pode olvidar, também, que nesse contexto encontram-se os anti-sites ou *attack-sites*, criados para enfraquecer ou desestabilizar deliberadamente determinada organização, por meio de ataques frontais e sistemáticos (ANDRADE JÚNIOR, 2008, p. 71).

*Este tipo de sites é uma extensão do apresentado anteriormente com o objetivo de se assumir **um ataque frontal a uma organização ou marca**, que resultam muitas vezes do descontentamento dos clientes, da intervenção de ex-colaboradores ou de ações de marketing de guerrilha por parte da concorrência. (grifo nosso).*

Há ainda, certa espetacularização do ocorrido por parte das mídias e, também, dos meios de comunicação (jornais e revistas), com elevado grau de dramaticidade nas informações divulgadas.

Não se está em busca da verdade real acerca dos fatos, o que se quer é a propagação, o mais rápido possível, de determinada notícia. E as mídias informais contribuem para esse acentuado nível de perda de valores da notícia.

Difícilmente, as notícias divulgadas em blogs e novas tecnologias de informação são checadas, conferindo a qualquer fato forte grau de verdade. Nas palavras de Douglas Adans, “nada viaja mais rápido que a luz, exceto as más notícias”.

## 6.1. COMO LIDAR COM A MÍDIA

É de grande importância a necessidade de proatividade da organização quando da ocorrência de evento- crise, principalmente em sua primeira fase, as quais podem ser divididas em três etapas, conforme González Herrero, 1998 (*apud* PONCE e SMOLAK-LOZANO, 2013, p. 54, tradução nossa<sup>6</sup>):

*Independente da definição a que nos prendemos, a comunicação de Crises identifica três estágios na evolução das Crises:*

*– Fase de Pré-Crise: nesta etapa, a crise começa a dar sinais de vida e organização começa a prever e detectar a existência de um possível problema futuro.*

*– Fase de Crise: nesta etapa a crise já saiu para a luz pública através dos meios de comunicação.*

*– Fase Pós-Crise: entendida como a fase de volta a normalidade. A esta altura do conflito, a organização já superou o ponto alto da crise e se enfrenta agora uma etapa de recuperação.*

A imagem das empresas/ organizações consiste em seu bem de maior importância – sua reputação –, pois representa a manutenção de seu mercado e, no caso de instituições públicas, a credibilidade necessária para o desempenho do papel para o qual foi legalmente constituída.

A percepção da organização perante a opinião pública e os *stakeholders* se traduz em elemento norteador para a manutenção da imagem corporativa. Segundo Freeman, 1984 (*apud* LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009, p. 41), *stakeholders* constituem-se em qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa.

6 Independientemente de la definición a la que nos ciñamos, la Comunicación de Crisis identifica tres estadios en la evolución de las Crises:

- Fase de Pre-crisis: En esta etapa, la crisis empieza a dar señales de vida y la organización empieza ya a prever y detectar la existencia de un posible problema futuro.

- Fase de Crisis: En esta etapa la crisis ya ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación.

- Fase de Post-crisis: Entendida como la fase de vuelta a la normalidad. A estas alturas del conflicto, la organización ha superado el punto álgido de la crisis y se enfrenta ahora a una etapa de recuperación. (GONZÁLEZ-HERRERO, 1998).

Segundo Vance e Ângelo (apud BENTO, 2012, p. 9), a imagem da organização é definida como:

*Um reflexo da identidade da organização a partir da percepção dos stakeholders. A imagem da organização é afetada pela publicidade realizada pela empresa, por suas ações junto à comunidade, pela propaganda veiculada nos media, ou seja, pelas informações recebidas pelos indivíduos sobre ela. Essa percepção também é resultado de experiências que os indivíduos vivenciam interagindo com os colaboradores da empresa ou com os produtos e serviços da organização. (Grifo nosso).*

Para Cardia (2015, p. 23), basta determinado fato ganhar a mídia para se transformar em crise de imagem:

*A crise – definida anteriormente como a quebra da ordem natural das coisas, uma situação que desafia o sistema pelo seu aspecto anti-natural; a quebra de um processo linear esperado, seja pelo homem, seja pelos sistemas naturais – não precisa de muito para se transformar em crise de imagem. Basta ganhar a mídia e, de alguma forma, ferir o conceito, o juízo, a apreciação que um grupo ou a sociedade como um todo tem daquela pessoa ou instituição pública ou privada. Uma vez que ocorra essa quebra de paradigma entre o que é esperado da imagem de uma pessoa ou instituição, e que esse rompimento do modelo idealizado extrapole os limites dos muros e ganhe espaço nas rádios, jornais, internet, TVs, etc., haverá crise de imagem. (Grifo nosso).*

A ação da empresa, na resposta da crise, deve basear-se na verdade dos fatos. Versões fantasiosas ou criadas com objetivo de encobrir a realidade do acontecido fatalmente serão descobertas pela mídia, o que poderá acentuar ainda mais a crise no que se refere à imagem do órgão.

A imprensa irá checar a versão apresentada pela empresa, entrevistar os vizinhos, a faxineira, o segurança, pessoas que estejam próximas aos atores envolvidos no evento, enfim, será mais um evento a administrar no caso de versão distorcida ou inverídica dos fatos.

Abaixo são elencadas as principais ações no trato da imprensa e os demais tipos de mídia:

- Explique-se sem demora – posicione-se rapidamente: de nada adianta a organização se esconder dos *media* com o intuito de o público esquecer-se do evento. Quando o alarde chegar ao fim, provavelmente a imagem corporativa também estará extremamente arruinada ou fulminada;

- Alie-se ao media, não os transforme em inimigos, pensando que o momento vivido deve-se à divulgação do fato. As novas tecnologias não permitem que fatos de repercussão permaneçam no anonimato. Os *media* também serão seus aliados na reconstrução da imagem corporativa;
- Organize-se e treine o porta-voz para falar. É preciso imaginar os possíveis questionamentos dos *media*. O porta-voz deve ser exaustivamente treinado com perguntas, muitas delas agressivas. Deve demonstrar elevado controle emocional para responder de forma firme, direta e com embasamento legal sólido;
- Evite respostas do tipo “não iremos comentar”, pois são bombásticas para desmanche da reputação e causam a impressão de que a organização está se escondendo da responsabilidade;
- Trate a imprensa bem, trate os *media* com cortesia;
- Cumpra horários estipulados para entrevistas agendadas ou para o encaminhamento de *releases*;
- Responda prontamente aos questionamentos da imprensa. Se não puder falar naquele momento, anote os dados e retorne assim que possível, por qualquer outro meio: mensagem, telefonema;
- Evite exclusividade com determinados órgãos de imprensa. O GGC irá identificar a que órgão da mídia deverá se dispensar mais atenção;
- Recorra aos porta-vozes não somente como pessoas que consigam convencer os demais por meio de palavras mais bem empregadas. Necessário nesse momento são informações precisas. Não se trata de um teatro;
- Seja paciente com a imprensa, ainda que haja repetição de perguntas;
- Acompanhe a evolução da crise, hora a hora, depois da divulgação de informações para imprensa;
- Corrija dados, se for necessário;
- Reconheça os pontos fortes da organização para a retomada da imagem, a par do trato específico da crise.

Um dos maiores exemplos de gestão de crise bem-sucedida ocorreu no caso *Tylenol*. O trato com a imprensa foi transparente. Nesse sentido, o depoimento de Mike Wallace, um dos jornalistas mais polêmicos do caso, citado por Caetano (2006, p. 68):

*Há apenas algumas semanas, alguns especialistas teorizavam sobre a morte da Tylenol. Hoje, eles vêem que os dirigentes da Johnson & Johnson usam os factos, a imprensa e bastante dinheiro de forma a desmistificar o problema. A Johnson & Johnson teve o mérito de demonstrar abertura e transparência e de ter controlado a situação, de forma a evitar qualquer tipo de suspeita sobre o incidente. (Grifo nosso).*

Obviamente, as forças policiais possuem certas peculiaridades, protegidas pelo sigilo em relação à divulgação de documentos e certas informações, sob pena de, em o fazendo, incorrerem em crime de violação de sigilo funcional (art. 325 do CPB<sup>7</sup>).

Também, muitos modos de ação policial não podem ser revelados por consistirem em técnicas específicas para obtenção de prova – isso no aspecto atinente às polícias judiciárias, Federal ou Estadual –, as quais, acaso se tornem de domínio público, poderão permitir a utilização desse conhecimento por parte de delinquentes para a prática de infrações penais, sem serem alcançados pelo braço da lei.

O plano de Gestão de Crise se materializa por meio do manual de gestão, elaborado especificamente para determinada organização, em que são observados diversos elementos atinentes a ela: sua visão estratégica, seus *stakeholders*, as medidas de contenção e o acompanhamento do evento, ressaltando-se a análise de possíveis cenários de crise que possam assolar a instituição.

Observe-se a seguir o modelo de Plano de Crise González-Herero (*apud* BENTO, 2012, p. 55-57):

---

<sup>7</sup> Art. 325 - Revelar fato de que tem ciência em razão do cargo e que deva permanecer em segredo, ou facilitar-lhe a revelação:

Pena - detenção, de seis meses a dois anos, ou multa, se o fato não constitui crime mais grave.

Quadro 2 - Plano de crise de González-Herrero

Filosofia corporativa da base do	Justificação do plano de crise	Objetivos do plano de crise	Análise de potenciais crises	Guia de ação em caso de emergência	Relações com os Media	Centro de operações	Recursos externos	Evolução do funcionamento do plano de crise
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Missão corporativa</li> <li>- Filosofia e princípios de atuação corporativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de crises sofridas pela organização e outras empresas do setor</li> <li>- Reflexão sobre a necessidade de ter uma EGC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarquia de prioridades na aplicação do plano (objetivos primordiais subordinados)</li> <li>- Função dos funcionários na consecução dos objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise ambiental</li> <li>- Tipologia de crise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Membros da EGC</li> <li>- Alerta dos responsáveis da EGC</li> <li>- Responsabilidade dos membros da EGC</li> <li>- Métodos de recopilação de informação</li> <li>- Procedimentos a seguir com a aprovação das ações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guia dos media (nome, tel. emails)</li> <li>- Forma de comunicação com os media</li> <li>- Projeto de materiais de comunicação a utilizar</li> <li>- Modo para cobertura informativa</li> <li>- Designação do porta-voz: entrevistas, conferências</li> <li>- Formulários de recolha de informação.</li> <li>- Tipo de informação solicitada à empresa e quem solicita: Nome, nº CTPS e nome do jornal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local</li> <li>- Equipamento necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organismos oficiais (Governo e Proteção Civil)</li> <li>- Consultores (comunicação, opinião pública e jurídicos)</li> <li>- Associações</li> <li>- Especialistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocado em prática o plano de crises de forma simulada</li> <li>- Evolução do funcionamento do plano de inclusão de melhores oportunidades</li> </ul>

Fonte: GONZÁLEZ-HERRERO apud BENTO, 2012, p. 60.

## 7. GABINETES DE GESTÃO DE CRISE

Os organismos policiais não cuidam ou não possuem nenhum tipo de medidas-controle de acontecimentos volvidos à crise de imagem corporativa, justamente por ser tal ciência da administração, privada ou pública – Gestão de Crises –, extremamente recente.

As instituições privadas, ante a necessidade de manterem-se no mercado e sobreviverem a eventos de crise, veem-se obrigadas a necessariamente lidar com tais fatos, expondo-se às consequências de desaparecerem do mercado – a não contenção de determinada crise pode representar a falência da empresa.

No campo público, não há essa preocupação. A existência legal da instituição e a credibilidade pública fazem com que os gestores pensem que a instituição está imune a crises de imagem.

Os tempos de hoje demandam que instituições públicas – notadamente aquelas que prestam diretamente serviços públicos relevantes, *in casu*, atividade de segurança pública – devam ser dotadas de um Gabinete voltado ao trato e à resolução de situações de crises de imagem, que variam conforme o grau de intensidade.

Acerca da resposta à crise, por meio de comunicação adequada, Andrade Júnior (2008, p. 52), escreve:

*Como envolve um problema grave, uma crise geralmente tem vários aspectos que requerem atenção, devendo ser gerida em conjunto por uma equipe composta pelos profissionais responsáveis pelos subsistemas da organização – como, por exemplo, o departamento financeiro, o jurídico, o de produção, o de recursos humanos e o de comunicação. Cada um tem papel fundamental na resolução do problema instalado e todos devem trabalhar em harmonia. (Grifo nosso).*

Também, as instituições que passam por crises corretamente administradas veem nisso um fator de crescimento, de amadurecimento, diante da adoção de novos mecanismos de contenção e volta à normalidade de situações que extrapolam as paredes do órgão, representando, muitas vezes, uma oportunidade para a organização (ANDRADE JÚNIOR, 2008, p. 60):

*As crises não representam unicamente problemas, podem ser também uma fonte de oportunidades que, infelizmente, só surgem nesses mo-*

*mentos difíceis. A exposição pública gratuita a que se vê submetida uma empresa quando sofre uma crise é irreparável. O público estará mais atento do que nunca. Neste sentido, gerindo uma crise, tem-se a oportunidade de atenuar o efeito negativo da cobertura midiática e é, indiscutivelmente, possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, os seus produtos e serviços. (Grifo nosso).*

Em caso de crises que assolam organismos policiais, resta inconteste que a crise bem administrada redunde em crescimento da instituição: correção de falhas organizacionais, melhoria do relacionamento externo (imprensa e *stakeholders*), fortalecimento ético da instituição, além de recuperação operacional e simbólica.

### 7.1. COMPOSIÇÃO DO GGC

Os Gabinetes de Gestão de Crises são organismos fundamentais para o trato de crises de imagem envolvendo instituições públicas, que englobam pessoas previamente escaladas e preparadas para o trato dessa questão.

Segundo Lampreia (2007 *apud* Bento, 2012, p. 50), deve ser integrada por funcionários da organização:

*Para Lampreia (2007) a Equipe Gestão de Crise (EGC) é uma equipa constituída por funcionários da organização, que acumulam esta função, mas sem remuneração. Em certas situações, poderá ser necessário recorrer a serviços externos, nomeadamente de uma agência de comunicação ou consultor independente, para ajudar na resolução efetiva de uma crise. Mas, as diretrizes são pensadas e aprovadas pela EGC efetiva da organização. Esta equipa deve ter total disponibilidade e tem um caráter permanente na organização. (Grifo nosso).*

No caso dos organismos policiais (Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícias Cíveis e Polícias Militares Estaduais e do Distrito Federal), haveria a necessidade de criação de um GGC, chefiado por Delegado/Inspetor PRF/Oficial Superior PM, com conhecimentos detalhados na área de gerenciamento de crises institucionais e comunicação de crise, o qual contaria com outros integrantes, de setores diversos, que acompanhariam a situação e prestariam assessoramento direto.

A composição do GGC (Gabinete de Gestão de Crise) sugerida é a seguinte:

- 01 Delegado de Polícia/Inspetor PRF/Oficial Superior, Chefe do Gabinete de Crise, um *team leader* (Chefe de Equipe);
- 01 Delegado de Polícia/Inspetor PRF/Oficial Superior, Chefe Substituto do Gabinete de Crise;
- 01 Delegado de Polícia/Inspetor PRF/Oficial Superior, da Corregedoria de Polícia (responsável pela área jurídica);
- 01 Delegado de Polícia/Inspetor PRF/Oficial Superior, da Área de Inteligência Policial [para monitoramento dos *stakeholders*, *anti-sites*, *attack-sites*, *rogue websites* (sites de protesto)];
- 01 Perito de Polícia/Inspetor PRF/Oficial Superior, da área de Informática do Órgão (especialista em tecnologias e sistemas de informação);
- 01 Delegado de Polícia/Inspetor PRF/Oficial Superior, da área de Gestão de Pessoal (responsável por assuntos internos);
- 01 servidor policial do Setor de Comunicação Social, com conhecimento em Comunicação de Crises, e;
- 01 Porta-voz (01 Delegado de Polícia/Inspetor PRF/Oficial Superior), quando essa função não é assumida pelo Chefe da instituição. Bento, (2012) sugere 02 porta-vozes<sup>8</sup>.

O organograma de composição do GGC, a seguir sugerido, traria integrantes de setores componentes da espinha-mestra da organização, desta forma:

Figura 1: Organograma sugerido



Fonte: O autor (2016)

8 Porta-voz 1 – tem como função a representação da organização;  
 Porta-voz 2 - utilizado no caso de o porta voz 1 estar indisponível ou ser necessário, o porta voz em vários locais.  
 Os porta-vozes não decidem sozinhos o que dizer aos media; são apenas o elo de ligação entre a organização e os atores da crise. Normalmente são pessoas com boa apresentação, profissionais, corporativos e treinados devidamente para lidar com a imprensa em geral.

As decisões finais acerca da condução da crise seriam repassadas ao Diretor/Comandante da Instituição que, depois de ouvido o Chefe do GGC, tomaria a decisão final em relação à(s) linha(s) trazida(s) pelo órgão consultivo.

Explica-se que as principais características do GGC devem ser: centralização (todos os assuntos relativos a aspectos internos ou externos, relacionados com a crise, devem ser conduzidos pelo Comitê), e exclusividade (os integrantes do Comitê devem ser dispensados das outras funções, permanecendo à disposição exclusiva do Comitê para o melhor trato da crise, quando situação de crise se abater sobre a instituição).

A decisão final caberia ao Chefe da Instituição – Diretor Geral da Polícia Federal/Diretor da Polícia Rodoviária Federal/Comandante da Polícia Militar/Chefe de Polícia Civil –, pois, por força de normativos legais, cabe ao chefe dirigir o órgão policial e responder perante o Ministério da Justiça/Secretaria de Segurança Pública ou Defesa Social pelas decisões tomadas no âmbito da instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Não se pode negar que, no contexto atual, os organismos policiais são elementos basilares para assegurar a convivência pacífica das pessoas em sociedade, e muitas forças policiais são extremamente qualificadas, se comparadas a forças policiais de outros países, portanto, detentoras de uma forte imagem positivada.

O trato de gestão de crises institucionais não está incorporado ao planejamento institucional, bem como não há previsão legal no organograma das Polícias brasileiras da existência de um Gabinete de Gestão de Crises, órgão que assumiria a função de conduzir todo o procedimento volvido a crises de imagem institucional, dotado de autonomia e exclusividade para o gerenciamento de questões afetas ao acontecido.

Em conclusão, resta demonstrada que a doutrina de gerenciamento de crises de imagem, uma nova ciência que se faz presente hodiernamente, também deve ocupar a preocupação das forças policiais, inclusive com a capacitação específica de profissionais para essa área, com seu aprimoramento por meio de cursos e especializações.

A manutenção de uma imagem sólida se traduz, em última instância, na melhor percepção de segurança pública por parte dos cidadãos, destinatários dessa atividade que está sob as rédeas do Estado.

**JOÃO CARLOS GIROTO**

DELEGADO DE POLÍCIA FEDERAL. GRADUADO PELA UNICRUZ. PÓS-GRADUADO EM DIREITO AMBIENTAL PELA PUC MINAS. PÓS-GRADUADO EM GESTÃO DE EMERGÊNCIAS E DESASTRES PELA UNIVERSIDADE GAMA FILHO. PÓS-GRADUADO NO CURSO DE ALTOS ESTUDOS DE POLÍTICA E ESTRATÉGIA DA ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA.

E-MAIL: JOAO.JCG@DPF.GOV.BR

## **CRISIS MANAGEMENT OF IMAGE IN BRAZILIAN POLICE**

### *ABSTRACT*

This article focuses on the study of crisis management that affects the image of Brazilian law enforcement agencies, emphasizing the importance of communication management in the crisis management process involving the corporate image. It is indisputable that, with the advancement of computer and telematics systems, through the advent of the Internet, the instantaneous dissemination of crisis-generating events on a global scale takes place; generating instant access to information, thus multiplying the negative effects of a crisis. Through bibliographical research concepts, regarding the crisis and its consequences, it has gone through possible scenarios of a crisis. The conclusion points to the need to establish Crisis Offices aimed at treating corporate image crisis, essential today to the prestige and recognition of police forces versus the population that is the target of their services.

**KEYWORDS:** Crisis management. Image crisis. Law enforcement agencies. Offices crisis management.

## **GESTIÓN DE CRISIS DE IMAGEN EN LAS POLICÍAS BRASILEÑAS**

### *RESUMEN*

El presente artículo se ocupa del estudio de la gestión de crisis que afectan la imagen de los organismos policiales brasileños, enfatizando la importancia de la administración de la comunicación en el proceso de gestión de crisis envolviendo la imagen corporativa. Se muestra indiscutible que, con el

avance de los sistemas de informática y telemática, a través del advenimiento de Internet, ocurra la instantánea difusión de eventos generadores de crisis a escala global, generando acceso instantáneo a las informaciones, multiplicando así los efectos negativos de una crisis. La conclusión de este trabajo apunta a la necesidad de la constitución de Gabinetes de Crisis orientados al trato de crisis de imagen corporativa, esenciales, en los días actuales, para la manutención del prestigio y del reconocimiento de las instituciones policiales frente a la población destinataria de sus servicios.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de crisis. Crisis de imagen. Organismos Policiales. Gabinetes de Gestión de Crisis.

## REFERÊNCIAS

- AULETE, Caldas. **Dicionário Contemporâneo de Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Delta, 1958.
- BENTO, Liliana Vanessa Guedes. **Comunicação de crise - estudo de caso: Resgate dos mineiros de Copiapó – Chile**. 2012. 166 f. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Vila Real. UTA. 2012.
- BORGES, Bento Itamar. **Crítica e teorias de crise**. Porto Alegre: Edipus, 2004.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988: atualizada até a Emenda Constitucional nº 90, de 15-9-2015. São Paulo: Saraiva, 2015.
- \_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 4.125, de 13 de fevereiro de 2.001, Cria a Agência de Desenvolvimento da Amazônia – ADA, extingue a Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia – SUDAM, e dá outras providências**. Disponível em: <<http://planalto.gov.br>>. Acesso em: 10 ago. 2016.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional de Defesa Civil. **Política Nacional de Defesa Civil**. Brasília, DF, 2007.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Integração Nacional. Secretaria Nacional de Defesa Civil. **Manual de Planejamento em Defesa Civil**. Brasília, DF, 2007.
- CAETANO, Joaquim. VASCONCELOS, Maria. VASCONCELOS, Paulo. **Gestão de Crise**. 1ª. ed. Lisboa: Presença, 2006.
- CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.

- ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). **Manual básico**: Estratégia nacional. Rio de Janeiro, 2015. V.1.
- GAMA FILHO, Manual POSEAD – **Análise de Ameaça, Vulnerabilidade e Risco**, 2008.
- HOLANDA, AURÉLIO BUARQUE DE. **DICIONÁRIO AURÉLIO DE LÍNGUA PORTUGUESA**. Ed. Positivo. Paraná. 2010.
- IBGE. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. **Pesquisa de Informações Básicas sociais de 2014**. Disponível em: <[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)>. Acesso em: 15 ago. 2016.
- JUNIOR, José Gabriel de Oliveira Andrade. **A Sociedade da Informação e as Organizações em Momentos de Crise**. Uma Investigação interpretativista do fluxo de comunicação em períodos de turbulência. Dissertação Apresentada à Universidade Católica Portuguesa para Obtenção do grau de mestre em Ciências de Comunicação: Comunicação, Organização e Novas Tecnologias. Faculdade de Ciências Humanas. 2.008. Universidade Católica Portuguesa.
- LIRA, Sérgio Roberto Bacury de. **Morte e Ressurreição da Sudam**. Uma análise da decadência e extinção do padrão de planejamento regional na Amazônia. Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de doutor no Curso de Doutorado em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido, Núcleo de Altos Estudos da Amazônia da Universidade Federal do Pará. Disponível em: <[www.naea.ufpa.br/naea/novosite/index.php?action=Tcc.arquivo&cid=131](http://www.naea.ufpa.br/naea/novosite/index.php?action=Tcc.arquivo&cid=131)>. Acesso em: 12 ago. 2016.
- LUECKE, Richard. **Gerenciando a Crise**: dominando a arte de prevenir desastres. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- LYRA, Mariana Galvão. GOMES, Ricardo Correa. JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O **Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa**: Contribuições para a Construção de um Modelo de Análise. RAC, Curitiba, v. 13, Edição Especial. Art. 3. p. 41, jun. 2009.
- NEVES, Castro Neves. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro. Ed. Mauad, 2002.
- PEREIRA, D.M; SILVA, G.S. As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento.

**Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas Vitória da Conquista-BA n. 10 151-174 2010.**

PERSIGO, Patrícia M. FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Comunicação Organizacional e Crises: questionando políticas e revendo perspectivas.** Artigo publicado no 4º Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. 2010.

PONCE, Damián García. Smolak-Lozano, Emília. Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa. **Revista de Comunicación Vivat Academia**, Madri, n. 124, p. 51-67, set. 2013.

ZWICKER, Ronaldo; TREVISANI, Alexandre Tabosa; CUNHA, Valeriana. A importância do Monitoramento da Emissão de Sinais Fracos. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 4, p. 51-59, out./dez.

