

CRISE DE IMAGEM INSTITUCIONAL: gestão de ocorrências policiais perante a opinião pública

Marcos Rocha Castro *
Thiago dos Santos Piva **

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo demonstrar o impacto causado por ocorrências de vulto na depreciação da imagem institucional da Polícia Militar de Santa Catarina, bem como fazer uma análise sobre as medidas adotadas pelo comando em resposta à reação midiática decorrente disso. Valendo-se de pesquisa exploratória, elaborou-se um comparativo com casos semelhantes, destacando-se efeitos positivos advindos de uma eficaz gestão de crise de imagem. Ademais, foi estudada a conveniência e a viabilidade da elaboração de procedimentos padronizados visando nortear a reação do Comando-Geral frente as ocorrências e situações polêmicas envolvendo policiais militares que afetam direta ou indiretamente a imagem da instituição perante a opinião pública. Por fim, buscou-se ressaltar a relevância do assunto, os benefícios do fortalecimento da imagem institucional e os danos oriundos de uma resposta inadequada a eventos aviltantes à imagem da corporação.

Palavras-chave: imagem institucional; crise de imagem; opinião pública; procedimento padronizado.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v6i16.213>

Recebido em 25 de setembro de 2023.

Aprovado em 11 de novembro de 2023

* Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC). CV: <http://lattes.cnpq.br/2039945641477360>

** Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC).



INSTITUTIONAL IMAGE CRISIS: management of police controversial incidents in public opinion

ABSTRACT: This article aims to demonstrate the impact caused by major incidents in the depreciation of the institutional image of the Military Police of Santa Catarina and to analyze the measures adopted by the command in response to the resulting media reaction. Using exploratory research, a comparison was made with similar cases, highlighting the positive effects arising from effective image crisis management. In addition, the convenience and feasibility of developing standardized procedures were studied to guide the general command's reaction to occurrences and controversial situations involving military police officers that directly or indirectly affect the institution's image in the eyes of the public. Finally, we sought to emphasize the relevance of the subject, the benefits of strengthening the institutional image and the damages arising from an inadequate response to degrading events to the corporation's image.

Keywords: institutional image; image crisis; public opinion; standard procedure

1. INTRODUÇÃO

Os órgãos de segurança pública são frequentemente objeto de atenção por parte da imprensa e da sociedade. Entre esses órgãos, as polícias militares se destacam por estarem presentes diariamente nas ruas, atuando em diversas situações que podem ganhar repercussão pública (Ferreira; Silva Filho, 2022). Este artigo tem como objetivo explorar essa temática, com enfoque nas instituições policiais. Na primeira seção, o artigo aborda a importância de uma gestão eficiente da imagem institucional da corporação, discutindo a reação midiática diante de ocorrências de grande impacto e apresentando o conceito de crise de imagem institucional.

Nesse sentido, a gestão da imagem institucional é fundamental para a reputação e a credibilidade de uma organização, incluindo as instituições policiais. A crise de imagem institucional, por sua vez, pode ser definida como uma situação em que a reputação e a credibilidade da organização são ameaçadas por eventos ou ações que geram desconfiança ou indignação na sociedade (Maal; Wilson-North, 2019).

Segundo Castells (2005), com o avanço tecnológico e a popularização do acesso aos meios de propagação de imagens, a gravação de filmagens com telefones celulares ganhou um impulso. Hoje em dia, qualquer pessoa que esteja próxima a uma abordagem policial, por exemplo, tem a possibilidade de registrar o ocorrido e divulgá-lo na internet da maneira que melhor lhe convier, seja ela tendenciosa, editando partes da filmagem ou omitindo falas dos envolvidos.

Este trabalho, em um segundo momento, tem como objeto de estudo essa exposição depreciativa e de difícil controle pela instituição, limitando-se a fatos envolvendo policiais em serviço, excluindo eventuais crises institucionais oriundas de questões governamentais e políticas.

Assim, a divulgação de notícias envolvendo policiais militares em ocorrências que causam alvoroço na opinião pública ou são alvos de críticas dos veículos de imprensa vem se tornando um crescente desafio para os profissionais de comunicação (Callanan; Rosenberger, 2011). Tais fatos podem causar grande desgaste à imagem institucional da Polícia Militar, indo de encontro à imagem de uma instituição evoluída, democrática, técnica e inovadora perante a população e aos demais órgãos do Poder Público.

A falta de um planejamento institucional para lidar com situações de crise de imagem pode deixar brechas para que gestores locais ajam de maneira isolada e, às vezes, pouco técnica frente a ocorrências geradoras de repercussão (Fink; Association, 1986). Essa é uma questão que requer atenção da gestão superior da instituição. Uma administração inadequada da crise pode agravar ainda mais o quadro ou gerar outra crise, desta vez relacionada à ineficácia da Polícia Militar em se pronunciar sobre a atuação de seus servidores em ocorrências policiais (Alison; Crego, 2012). Esse problema é o foco da segunda seção deste artigo, que busca estudar os procedimentos a serem adotados imediatamente após a ocorrência da crise e as ações a serem tomadas posteriormente.

Por fim, o presente estudo teve como objetivo embasar a elaboração de um eventual Procedimento Administrativo Padrão (PAP) tratando sobre a gestão de crise de imagem policial. Tal assunto é amplamente estudado na área corporativa, porém, ainda se mostra incipiente no cenário policial. A justificativa para a escolha do tema da pesquisa foi motivada pela exposição negativa de ocorrências de vulto atendidas por policiais militares e sua repercussão por veiculação televisiva ou pela rede mundial de computadores. Nesse sentido, o estudo visa contribuir para a preservação da boa imagem institucional da Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC).

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de alcançar os objetivos propostos nesta investigação, empregou-se uma metodologia de pesquisa exploratória, que permitiu a obtenção de conhecimentos aprofundados e a identificação de tendências por meio da utilização de fontes bibliográficas e estudo de casos. Essa abordagem qualitativa foi escolhida por sua capacidade de fornecer *insights* detalhados e uma compreensão mais profunda das questões em estudo, em contraste com a abordagem quantitativa, que se concentra principalmente na análise de dados numéricos (Cervo; Bervian, 1996; Creswell, 2014).

A metodologia exploratória foi complementada pelo método de pesquisa dedutivo, o qual envolve a formulação de hipóteses com base no conhecimento teórico existente e na subsequente coleta de dados para confirmar ou refutar tais hipóteses. Essa combinação de metodologia e método permitiu uma análise aprofundada do conceito de imagem institucional e de casos específicos que exemplificam as implicações dessa imagem no contexto estadual, nacional e internacional.

Ao longo desta pesquisa, fez-se necessário uma revisão bibliográfica onde foram examinados diversos aspectos da imagem institucional, incluindo os fatores que contribuem para sua formação e manutenção, a importância dessa imagem para a reputação e o sucesso de uma organização e as consequências potenciais de uma imagem institucional negativa ou danificada. Além disso, foram analisados casos em que a imagem institucional foi objeto de crítica, a fim de identificar padrões e tendências que possam ser aplicáveis a outras organizações e situações.

Com base nessa análise, propõe-se uma forma padronizada de gestão de resposta por parte das instituições, que inclui a identificação e avaliação de riscos à imagem institucional, o desenvolvimento de estratégias de comunicação e gestão de crises e a implementação de medidas para monitorar e melhorar continuamente a imagem da organização. Essa abordagem tem como objetivo garantir que as instituições estejam preparadas para lidar com potenciais ameaças à sua imagem e reputação e possam responder de maneira eficaz e eficiente a qualquer crise que possa surgir.

Em suma, a metodologia exploratória, a abordagem qualitativa e o método de pesquisa dedutivo adotados nesta investigação permitiram uma análise abrangente e aprofundada do conceito de imagem institucional e de casos específicos em que essa imagem foi objeto de crítica. Os resultados

desta pesquisa podem servir como base para futuros estudos sobre imagem institucional e aprimorar a prática de gestão de resposta por parte das organizações.

3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR PERANTE A OPINIÃO PÚBLICA E SEUS *STAKEHOLDERS*

A imagem institucional de uma entidade policial é construída a partir da percepção que o público tem sobre ela. Esta percepção pode ser formada por meio de contato direto com a instituição ou por terceiros, como programas de notícias e mídias sociais (Bortoluzzi, 2017). O conceito de imagem institucional refere-se a tudo aquilo que uma entidade estruturada retrata, como seu modo de ser e sua finalidade, a um receptor da informação transmitida (Ferreira; Silva Filho, 2022).

A imagem institucional é um ativo de grande valor para as organizações, pois é responsável por criar expectativas positivas na sociedade. Investimentos em ações de Marketing e campanhas publicitárias podem contribuir para a construção de uma imagem positiva, mas a reputação da instituição só é elevada ao status de boa reputação ao longo do tempo (Bortoluzzi, 2017).

Fatos negativos são problemas que podem afetar a imagem institucional, mas não necessariamente se configuram como uma crise. A crise surge quando esses problemas ganham relevância, evidência e proporções maiores, afetando os interesses de *stakeholders* e repercutindo negativamente na opinião pública (Forni, 2019).

Crises de imagem podem causar danos à credibilidade, comprometendo o nome da instituição e desgastando a reputação de gestores. Por isso, é importante que a organização esteja preparada para lidar com essas situações, pois a reputação é um ativo de grande valor, que se consolida ao longo do tempo (Forni, 2019).

A doutrina de gestão de crise de imagem tem como objetivo a manutenção da boa imagem de uma instituição, o que engloba a preservação e a restauração dessa imagem (Forni, 2019). Nesse sentido, o processo ativo de criar uma forte reputação é denominado *reputing*, o qual alinha a identidade, a comunicação e as ações (Stephens, 2011). O *reputing* é pensado para criar e reforçar relações de confiança entre a instituição e seu público-alvo.

No âmbito das polícias norte-americanas, os gestores policiais reconhecem que certos públicos são especialmente importantes para o bom cumprimento de suas funções institucionais, pois podem dar credibilidade e apoio à polícia enquanto auxiliam no alcance de metas e objetivos (Stephens, 2011). Além disso, é importante que os departamentos de polícia estabeleçam mecanismos para atender às necessidades de informação desses grupos, particularmente aqueles cujo foco principal se cruza com as atividades policiais. O mesmo autor (2011, p.21, tradução nossa) ainda comenta:

Embora a maioria dos grupos de *stakeholders* tenha apenas um interesse geral pela polícia, há alguns que fazem das atividades policiais uma parte importante de sua agenda. Não apenas os departamentos de polícia precisam saber quem são esses grupos e seus interesses, é importante que estabeleçam mecanismos para atender às suas necessidades de informação, particularmente aqueles grupos cujo foco principal se cruza com as atividades policiais.

A Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) possui diversos *stakeholders*, entre eles, servidores, contribuintes, membros dos demais poderes públicos e a sociedade em geral. Assim, é necessário que a instituição de segurança pública busque se comunicar e interagir permanentemente com todos os públicos envolvidos em sua atividade principal, a fim de verificar suas necessidades, anseios e expectativas (Carrijo, 2013, p. 3).

Para isso, a PMSC conta com o Centro de Comunicação Social, que promove campanhas publicitárias direcionadas ao seu público-alvo. Dessa forma, é importante que se diferencie o público interno do externo, pois cada um possui necessidades e expectativas diferentes, que devem ser consideradas para a preservação e fortalecimento da imagem institucional.

A opinião pública é um conceito que se refere a um grupo indeterminado de pessoas que emitem uma opinião sobre fatos ligados à instituição em tela. De Souza Andrade (1982) ainda acrescenta que a maior destinatária da imagem projetada por uma instituição é a opinião pública, que é descrita como não sendo unânime.

Já Bueno (2011, *apud* Silva, 2015) pontua que uma organização não tem apenas uma imagem, mas imagens, em função das leituras que distintos públicos de interesse fazem dela. Teixeira (2019) especifica que a opinião pública é constituída pela sociedade como um todo, enquanto a pequena opinião pública é formada por um núcleo de pessoas diretamente interessadas e ligadas à instituição, denominadas *stakeholders*.

Por fim, ao relacionar imagem, opinião pública e crise, Knox (2020) aborda a crise de imagem nas instituições policiais, destacando que a opinião pública da sociedade é a destinatária de maior importância quando da ocorrência de uma crise de comunicação envolvendo a atuação policial.

Considerando esses conceitos, Santos; Pessôa; Rodrigues (2019) realizaram uma pesquisa em setembro de 2017, na região central de Florianópolis, com o objetivo de identificar a imagem percebida da Polícia Militar de Santa Catarina por moradores da Grande Florianópolis. Para isso, 367 pessoas foram entrevistadas, sendo questionadas sobre a primeira palavra ou imagem que surgia em mente ao se falar da Polícia Militar de Santa Catarina. A categorização entre respostas positivas, negativas e neutras foi definida a partir de uma análise das perguntas: “Na sua opinião, o que a PMSC faz?”; e “Quando se fala em ‘Polícia Militar’ qual a primeira palavra ou imagem que lhe vem à cabeça?”. Os resultados obtidos são apresentados na tabela a seguir (Santos; Pessôa; Rodrigues, 2019, p. 70):

Tabela 1: Imagem + (o que a PMSC faz)

Imagem + (o que a PMSC faz)	Nº	%
Imagem Neutra	256	69,75
Segurança/Segurança Pública + (cuidam da segurança; gera ordem; prende bandido)	89	34,8
Policial/Policial fardado/Pessoas fardadas/Policial militar + (tenta proteger; garante a segurança; mantém a ordem; proteção dos cidadãos; policiamento)	42	16,4
Proteção + (protege o povo; mantém a ordem e segurança; repressão ao crime; garante a segurança)	33	12,9
Outros (nº de associações igual ou inferior a dez)	81	31,6
Imagem Negativa	63	17,16
Deveria ser ...(segurança; fazer a segurança; proteger a população, “mas não faz”)	9	14,3
Agressividade/Violência (pessoas violentas, mal-encarados, reprimem manifestações)	7	11,1
Corrupção + (fazem nada; falam mais do que fazem)	6	9,5
Outros (nº de associações igual ou inferior a cinco)	41	65,0
Imagem Positiva	48	13,07
Segurança/Segurança, pessoas corajosas + (tentam fazer o melhor; fazem um bom trabalho)	8	17
Coragem/Corajosos/Excelentes profissionais + (segurança; cumprimento da lei; proteção)	7	15
Qualidade/Competência	6	13
Outros (nº de associações igual ou inferior a quatro)	26	54,1

Fonte: Adaptado de Santos; Pessôa; Rodrigues (2019).

A pesquisa de campo realizada por Santos, Pessôa e Rodrigues (2019) apontou que a relação entre contato e imagem é fundamental para pensar estratégias de comunicação. Assim, a formulação de uma doutrina que incentive a interação dos policiais com a população de forma a reforçar as associações positivas com a instituição é uma medida que pode contribuir para a melhoria da imagem das polícias militares brasileiras.

No entanto, é necessário considerar o contexto histórico e as ocorrências policiais polêmicas que ganham grande repercussão nos meios de comunicação, pois são fatores que podem afetar a reputação das corporações. (Giotto, 2016) apresenta um quadro informativo com possíveis cenários de crise nos organismos policiais, indicando a origem e o potencial alcance de repercussão, que pode ser utilizado como referência na gestão antecipada de crises. O quadro encontra-se completo no ANEXO I.

3.1 A reação social e midiática resultante de ocorrências de vulto

Com a evolução dos meios de comunicação, a exemplo das mídias sociais, a opinião pública passou a ter maior visibilidade. Assim, as perspectivas sobre determinado fato são descentralizadas, trazendo à tona pontos de vista diversos de um número imensurável de pessoas.

A imagem de uma instituição de grande estrutura como a Polícia Militar, na cabeça de seus diversos públicos, tende a ser suscetível a opiniões de toda ordem. Para um gestor, é importante considerar a imagem que as pessoas possam ter de uma instituição, pois isso reflete diretamente na sua reputação.

Nesse sentido, Teixeira (2019, p. 7) destaca que a repercussão social virá, em pequena ou grande escala, a depender da gravidade do fato gerador, mas também, a depender do sentimento do público em relação à instituição e à imagem que ela transmite. Além disso, Forni (2019, p. 138) ressalta que as organizações serão notícia sempre que uma crise as atingir, pois a mídia vai atrás daquilo que dá audiência.

Forni (2019, p. 137) ainda cita Ian Mitroff, que diz que “as tecnologias da informação, tais como a internet, a televisão e as novas mídias desempenham significativo papel na ocorrência das crises graves, bem como na maneira de conduzi-las”; e complementa:

Quem não compreende os bastidores da mídia ou não tem cultura de comunicação acredita que a imprensa só se interessa por notícia ruim, principalmente quando os personagens da notícia estão expostos a fatos muito negativos. Sob esse prisma, a mídia não estaria interessada em informações consideradas “boas” pelas fontes. Aliás, notícia “boa” precisa ser adjetivada. Enquanto notícia, no senso comum, seria o relato de acontecimentos, preferencialmente os negativos.

3.1.1 Ocorrências policiais que afetaram a opinião pública nos EUA e no Brasil

A ocorrência policial em Ferguson, Missouri, Estados Unidos da América, em agosto de 2014, teve um resultado negativo, com a morte de Michael Brown, alvejado por disparos de arma de fogo efetuados pelo policial Darren Wilson. Esta ocorrência desencadeou uma reação social fervorosa que afetou não só a cidade de Ferguson, mas todo o país, causando repercussão internacional e o início do movimento *Black Lives Matter* (BBC, 2015).

No que diz respeito à gestão de crise de imagem, a autora norte-americana COONCE (2019) destaca que a narrativa escrita nas mídias sociais não foi positiva para a instituição policial. A conferência de imprensa inicial sobre a ocorrência de Michael Brown não ocorreu até quase 22 horas depois do incidente.

A partir deste caso, é possível concluir que a gestão de crise de imagem é um fator importante para a reputação de uma instituição, pois a forma como o incidente é tratado e divulgado pode influenciar a percepção da opinião pública.

De acordo com Forni (2019, p. 162), a resposta à crise deve ocorrer nos primeiros momentos do evento. A recomendação atual é que os primeiros comunicados sejam divulgados dentro de 15 a 30 minutos da ocorrência do fato. Isso se justifica, pois, a opinião pública começa a se formar nos primeiros momentos da ocorrência do evento negativo, e, se a instituição não assumir o controle da comunicação, outras versões estarão circulando e poderão vir a ser definitivas.

O que antigamente era tratado como *Golden Hour*, que preconizava que os gestores teriam o espaço de tempo de até uma hora para emitir a primeira manifestação sobre um fato negativo, foi substituído por um conceito mais atual, conforme tabela elaborada por Forni (2020):

Tabela 1: Cronograma das ações de mídia recomendado para respostas à crise

Cronograma das ações de mídia recomendado para respostas à crise	
Comunicado inicial à imprensa (<i>news release</i>)	15 minutos a 1 hora
Declaração à imprensa (<i>news statement</i>)	1 hora
Briefing à imprensa (<i>news briefing</i>)	2 horas
Atendimento individual à imprensa (<i>media interview</i>)	2/3 horas
Entrevista coletiva (<i>news conference</i>)	5/6 horas

Fonte: Forni (2019, p. 265).

A reação institucional do Departamento de Polícia de Ferguson, Missouri, foi amplamente abordada pela mídia. Após algumas tentativas de lidar com a crise, a instituição decidiu promover um vídeo, quase sete semanas após a ocorrência, em que o chefe de polícia de Ferguson aparece enfatizando a necessidade de reformular a aproximação com a comunidade, reforçando os “Três Cs da credibilidade”: confiança, competência e compaixão (*Bernstein Crisis Management*, 2014).

O caso Michael Brown foi um dos muitos incidentes que tiveram repercussões negativas, com prejuízos materiais e motivo para protestos nos Estados Unidos. Estes incidentes têm um histórico preocupante naquele país, como as revoltas de Watts, em 1965, a revolta de Los Angeles, em 1992, e o caso George Floyd, em 2020, todos envolvendo o homicídio de cidadãos negros por policiais em serviço (Battle, 2016, p. 45).

Figura 2: Reportagem da CNN BRASIL sobre protestos nos EUA



Fonte: CNN Brasil (2020).

Outra ocorrência policial, a morte do norte-americano George Floyd, em 2020, ganhou notoriedade muito rapidamente, visto que as imagens do policial imobilizando o abordado foram divulgadas na imprensa e nas mídias sociais. O evento escalou para uma crise de imagem para os departamentos de polícia e desencadeou protestos em mais de duas mil cidades em sessenta países do mundo (*Political Science Now*, 2021).

No mesmo ano, ocorreu um caso semelhante no Brasil, especificamente em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, quando um homem chamado João Alberto Silveira Freitas veio a óbito enquanto era imobilizado por seguranças, entre eles um policial militar temporário em horário de folga. O evento gerou protestos nas ruas, depredação de patrimônio público e privado e confronto com forças policiais na capital gaúcha (Hallal, 2020). A Brigada Militar, responsável pelo policial envolvido, reagiu emitindo uma manifestação oficial em sua página oficial na mídia social Facebook (ANEXO II) e licenciando o envolvido das fileiras da corporação (GZH, 2020).

Outro episódio que colocou em xeque a reputação e a credibilidade de uma instituição policial foi o caso da Polícia Rodoviária Federal (PRF), que culminou na morte de Genivaldo de Jesus Santos, morto mediante a ação de agente químico gasoso no interior do compartimento fechado de uma viatura da PRF (Laforé, Romero, Figueiredo, 2022).

Figura 3: Reportagem da CNN Brasil sobre ocorrência da PRF no Sergipe



Fonte: Laforé, Romero, Figueiredo (2022).

A Polícia Rodoviária Federal reagiu de maneira diversificada à ocorrência de um fato gerador. No mesmo dia, a PRF divulgou uma nota à imprensa (ANEXO III) descrevendo os fatos e procedimentos policiais, além de informar a abertura de um procedimento para averiguar a conduta dos policiais envolvidos, o que gerou diversas críticas da imprensa (METRÓPOLES, 2022).

Três dias após, foi divulgado um vídeo no perfil oficial da instituição na mídia social Twitter, no qual o coordenador-geral de comunicação institucional informou que os procedimentos adotados não estariam de acordo com as diretrizes expressas em cursos e manuais da instituição. Ainda, afirmou que os procedimentos de formação, de aperfeiçoamento e operacionais da instituição seriam estudados para que fossem reformulados para uma melhor prestação de serviços à população (ROSA; FRANCO; LOPES, 2022).

De acordo com FORNI (2019), a manifestação da instituição deve evitar ao máximo minimizar o problema ou tentar justificar friamente os procedimentos adotados pelo servidor no evento crítico. Assim, é necessário que tudo o que for divulgado na nota de crise seja verdadeiro, sendo necessário falar de forma clara e sincera, admitindo-se equívocos e demonstrando ética profissional.

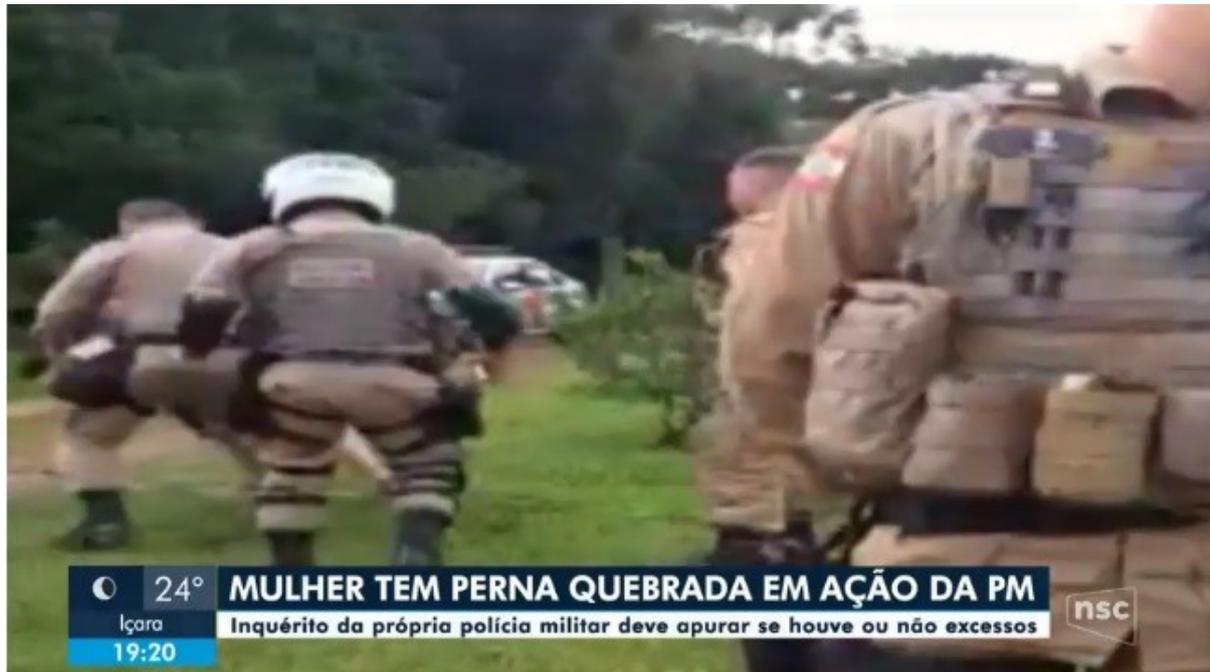
3.1.2 Casos catarinenses que ganharam repercussão perante a opinião pública

Por suas competências legais e sua atribuição de exercer o policiamento ostensivo, a PMSC atende diariamente ocorrências policiais que podem acabarevoluindo para eventos negativos para sua imagem institucional, tendo que manter continuamente a preocupação em gerir tais ocorrências de modo que não venham a gerar uma crise de imagem. A instituição conceituou essas ocorrências no PAP n.º 202.2 (Santa Catarina, 2019):

Define-se como OCORRÊNCIAS RELEVANTES OU DE VULTO aquelas **ocorrências que causam grande comoção e clamor público**; que afetam rotina e geram transtornos à comunidade; **que causam repercussão nos meios de imprensa e ainda as ocorrências que envolvam órgãos da Segurança Pública, policiais ou qualquer outro agente público**, tais como: homicídios, sequestros, confrontos armados, relevantes apreensões de armas e drogas ilícitas, **ocorrências envolvendo policiais militares**, roubos com emprego de extrema violência, assaltos a agências bancárias, atentados de todas as espécies e manifestações sociais das mais diversas. (Grifo nosso)

Recentemente, a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) enfrentou a necessidade de gerenciar a preservação e a restauração de sua imagem perante a mídia e a opinião pública, em decorrência de ocorrências policiais com resultados desfavoráveis. Um desses casos ocorreu no município de Mafra, região norte do Estado de Santa Catarina, quando foi divulgado um vídeo com milhares de visualizações, mostrando a ação de policiais militares imobilizando uma mulher presa em flagrante, que, em decorrência do emprego de força física para sua contenção, terminou com lesões corporais na perna (Caldas, 2020).

Figura 4: Reportagem da NSC sobre ocorrência da PMSC em Mafra



Fonte: Caldas (2020).

A PMSC reagiu a essa ocorrência por meio de uma nota à imprensa na mídia social Twitter, esclarecendo a origem, o desencadeamento e a justificativa técnica para o ocorrido (ANEXO III). Posteriormente, o comandante do batalhão concedeu uma entrevista ao canal de Youtube “Falando de Joinville”*, na qual detalhou todos os fatos e as medidas a serem tomadas pela instituição, adotando um discurso conciliador.

A importância da resposta rápida da PMSC ao ocorrido foi destacada, uma vez que a demora no procedimento pode prejudicar o gerenciamento de crise, permitindo que a narrativa de terceiros prevaleça e forme opiniões contrárias à instituição nas mídias sociais (Kaplan; Haenlein, 2010).

Nessa mesma linha de descreve Forni (2019, p. 157):

Uma primeira alternativa é enviar um comunicado à imprensa contemplando os aspectos básicos da crise (quem fez o quê, quando e onde). Marcar posição. A empresa também deve demonstrar preocupação por qualquer vítima envolvida ou danos causados. A ideia é sempre ser aquele que fornece a maioria das informações, o mais rápido possível.

Outro fato se deu em 2017, na cidade de Pomerode, Vale do Rio Itajaí, onde ocorreu um incidente que gerou grande repercussão. Um vídeo registrado por um aparelho celular mostrou um policial militar empregando um dispositivo eletro incapacitante para imobilizar um cidadão que resistia à prisão em flagrante, enquanto segurava em seus braços o filho menor de idade (Uol, 2017).

* Versão da polícia para incidente em Mafra. Canal Falando de Joinville. 12 mar. 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0E8rC23eKiQ>. Acesso em: 13 out. 2022.

Diante desse fato, a Polícia Militar de Santa Catarina (PMSC) adotou uma estratégia de comunicação para esclarecer o incidente. Uma oficial da instituição foi entrevistada em um programa de telejornal do grupo RBS TV Santa Catarina, fornecendo explicações sobre os fatos que culminaram na ação policial, bem como sobre o funcionamento do dispositivo empregado pelo policial (Portal G1, 2017).

Figura 5: Entrevista da RBS TV sobre ocorrência em Pomerode



Fonte: Foto Reprodução/RBSTV.

Nesse sentido, a escolha de um profissional habilitado na doutrina de uso diferenciado da força para atuar como porta-voz foi fundamental para garantir a segurança e a transparência das ações policiais. Além disso, o relacionamento anterior com a mídia pode ser um ativo importante para o sucesso da comunicação, como apontado por Forni (2019).

4. CULTURA ORGANIZACIONAL NA RESPOSTA À CRISE DE IMAGEM

A Polícia Militar enfrenta um cenário de sociedade de risco (Beck, 2010), onde simples ocorrências podem tomar grandes proporções e abalar a opinião pública, colocando em risco a imagem que tanto se buscou construir. Para lidar com crises de imagem, é necessário que a corporação realize uma autoanálise sobre sua postura institucional, desde o topo da pirâmide até a base.

A sugestão é que se considerem tanto a mudança na cultura organizacional quanto as atitudes para a gestão de crise, pois implantar cultura não é um plano que se coloca em prática

repentinamente (Stoughton, 2014). A imagem institucional da Polícia Militar se molda através de políticas adotadas e filosofias de trabalho empregadas, que acabam por moldar a opinião pública sobre a corporação (Figueiredo Silva; Wiggers, 2015).

Para isso, é necessário investimento não apenas no marketing institucional, mas também no endomarketing, na doutrina de polícia comunitária, na forma de atendimento de ocorrências e no emprego de técnicas policiais (Stoughton, 2014).

As polícias norte-americanas vêm seguindo a tendência de mudar a mentalidade de seus policiais quanto ao tratamento das pessoas, seja através da doutrina de polícia comunitária, ou do policiamento de proximidade, seja através da adoção do chamado *Procedural Justice* (Yale, 2017).

Esta doutrina está alicerçada em quatro pilares: o respeito no tratamento policial; a confiança na legalidade da ação; a imparcialidade no atendimento; e a oportunidade de o envolvido apresentar seus argumentos (Yale, 2017).

4.1 Ações preventivas e reativas a serem tomadas

De acordo com Forni (2019), a gestão da imagem de forma preventiva, permanente e contínua é vantajosa, pois possibilita a redução dos danos causados após a ocorrência de um fato gerador. Para tal, diversos manuais corporativos e governamentais recomendam a implementação de um plano de crises.

Machado (2020) sugere a criação de um plano estratégico de comunicação de crise, enquanto Forni (2019) preconiza que todos os membros da organização devem conhecer o plano. Para auxiliar na confecção deste documento, Forni (2019, p. 104) apresenta um roteiro inspirado nos modelos de Jeffrey Caponigro e Jonathan Bernstein (ANEXO V).

Outra fonte que trata sobre o tema em âmbito institucional militar é o Manual de Fundamentos de Comunicação Social do Exército Brasileiro (EB20-MF-03.103), que assim descreve (Brasil, 2017, p.22):

PROCEDIMENTOS DA COMUNICAÇÃO SOCIAL ANTES DA CRISE

Antes da crise, a Com Soc adotará os seguintes procedimentos:

- a) acompanhar os temas e eventos com maior potencial de risco;
- b) adotar postura proativa em relação aos temas e eventos com maior potencial de risco, obtendo subsídios na área de inteligência e em outros campos julgados necessários;
- c) realizar o acompanhamento do posicionamento da mídia nas diferentes crises anteriormente ocorridas;
- d) buscar dados com outras agências para o acompanhamento da conjuntura; e
- e) atualizar a lista de contatos dos órgãos da mídia; jornalistas credenciados; formadores de opinião (jornalistas, políticos, entidades e pessoas de expressão); autoridades do Poder Judiciário; autoridades do Poder Legislativo; autoridades do Poder Executivo; autoridades religiosas; organizações não governamentais (ONG).

O Exército Brasileiro se preocupou em padronizar medidas a serem tomadas durante a crise, como a unicidade da mensagem por todos os envolvidos na situação; a designação de um porta-voz para que haja a associação de sua imagem à da instituição como um único interlocutor com a mídia; o acompanhamento dos veículos de mídia para atualização da repercussão da crise; a obtenção de dados essenciais com os comandantes locais e demais envolvidos na situação; bem como a orientação dos militares e seus familiares quanto à interação com a mídia (Brasil, 2017, p. 23).

A análise dos procedimentos da empresa é o primeiro passo para a elaboração de um plano de crise, como sugere Nascimento (2007). Para isso, é importante que seja constituído um comitê de crise, composto por profissionais de diferentes áreas da instituição, ocupantes de cargos de chefia e em contato direto com o gestor principal (Coonce, 2019).

A ABRAPP (2015) recomenda que o comitê seja formado por um porta-voz do órgão com um substituto, o chefe da assessoria de imprensa, os diretores e gestores de cada área necessária, o responsável pela segurança ou proteção das informações e o chefe da assessoria jurídica. Além disso, é importante que sejam disponibilizados todos os equipamentos de comunicação e ferramentas necessárias para o gerenciamento da crise.

O comitê ou gabinete de crise é responsável por coordenar a gestão de crise, indicando o norte para o gestor, definindo objetivos, estratégias e táticas para enfrentar a situação (Forni, 2019). A velocidade e a precisão na comunicação dos fatos à imprensa e ao público são fundamentais para a mitigação de efeitos negativos.

Coonce (2019) destaca que os órgãos policiais têm maior facilidade em operar na manutenção da imagem institucional e no gerenciamento de crises quando são os primeiros a disseminar a informação sobre o evento de maneira precisa.

Para isso, é importante que sejam identificados e captados os canais de comunicação corretos para melhor transmitir a versão dos fatos. Nesse sentido, as mídias sociais também são um canal de comunicação adequado para a resposta rápida.

Forni (2019) recomenda que o comunicado seja uma declaração de 20 a 80 segundos, se for gravada, ou não mais do que uma página, se escrita. O conteúdo deve responder às perguntas sobre o que, quando e onde aconteceu; quem e quantas pessoas envolveu; quais medidas foram tomadas até o momento; os resultados esperados e em quanto tempo devem surtir efeitos. Além disso, três regras básicas devem ser seguidas na comunicação de crise: não falar *off the record*; não especular e não abordar questões jurídicas.

4.2 Ações a serem adotadas após a repercussão da ocorrência

Como já mencionado nos comentários sobre o Manual de Fundamentos de Comunicação Social do Exército Brasileiro, o papel de um porta-voz da instituição para situações de crise é

fundamental, sendo sua imagem diretamente associada à corporação, auxiliando na manifestação desta perante a mídia e trabalhando na restauração da imagem após a repercussão negativa do fato.

Esse profissional deve ser treinado no relacionamento com a imprensa, em especial, para lidar com situações de forte pressão, características de coletivas de imprensa e entrevistas de crise. Também é importante que seja escolhido alguém que já goze de certa credibilidade interna e externa, que tenha bom conhecimento da questão e da cultura corporativa (Forni, 2019, p. 197).

O Manual do Exército ainda prevê (Brasil, 2017, p. 35):

O porta-voz deverá adotar os seguintes procedimentos:

- a) identificar-se como interlocutor para os profissionais da mídia;
- b) inteirar-se previamente da situação para responder aos questionamentos;
- c) preparar-se para conceder entrevistas e atentar para realizar o mediatraining;
- d) entregar uma nota à imprensa, elucidando o ocorrido e esclarecendo ao público as medidas/providências tomadas em relação ao fato;
- e) acompanhar o acesso da mídia ao local onde ocorreu a crise; e
- f) fazer-se acompanhar de um especialista para abordar assuntos de natureza técnica, fundamentais ao esclarecimento dos fatos.

Quanto às medidas a serem adotadas após o fato negativo ter gerado uma crise de imagem institucional é recomendado que sejam seguidos alguns passos nos bastidores além da atuação do porta-voz na mídia. Coombs (2011) enfatiza a importância de uma comunicação contínua durante a crise, que pode incluir atualizações regulares à medida que a situação se desenvolve. Teixeira (2019, p. 149) orienta quanto à análise da crise, medida que visa calcular o quanto a imagem foi afetada no âmbito intangível, ou seja, a reputação. Recomenda a contratação de uma empresa especializada em pesquisas, visto que essas detêm a expertise para ajudar efetivamente sobre a opinião dos *stakeholders*.

A autora (2019) ainda sugere o monitoramento das mídias sociais em todas as etapas da gestão de crise. Isso está alinhado com o que Alfonso; Suzanne (2008) argumentam em relação à importância de gerenciar crises usando tecnologias baseadas na Internet e também envolve detectar sinais de uma possível crise; durante a crise, indicando a evolução, alteração de rumo, ou o enfraquecimento da crise; e no pós-crise, para mapear e ficar atento se há sinais de que a crise pode retornar (Teixeira, 2019, p. 150).

Após realizar a análise da crise e da retórica comunicacional, convém fazer uma análise do incidente nas mídias sociais. O analista das mensagens postadas deve adotar uma postura crítica sem emitir juízos de valor ou posicionar-se contra ou a favor do comentário, limitando-se a realizar uma leitura sob o olhar do público. Com isso, será possível elaborar um relatório de crise, documento hábil a servir como registro oficial do ocorrido e servir de apoio para a tomada de decisão em futuras crises (Teixeira, 2019, p. 154). Fink (1986) também ressalta a importância do planejamento para crises inevitáveis, indicando que a documentação detalhada é essencial para lidar com as possíveis futuras.

Teixeira (2019, p. 155) prevê que o relatório deve informar como se desencadeou a crise; seus fatores; os primeiros sinais; o primeiro posicionamento da instituição e o tempo que levou para ocorrer; as medidas adotadas; o comportamento institucional posterior; a reação pública; a forma de divulgação de informações; rumores e *fake news*; erros e acertos; consequências e outros detalhes importantes.

Na fase pós-crise a medida mais importante a ser tomada é a reparação da imagem atingida, ou seja, a própria reputação da instituição (Benoit, 1997). Segundo esse autor (1997), quando as organizações fazem algo que o público percebe como errado, uma mensagem de *rebranding* é necessária para restaurar a reputação. As mídias sociais devem fazer parte dessa estratégia (Coonce, 2019).

A autora Angela Coonce (2019), em seu artigo sobre crise de imagem institucional no âmbito dos departamentos de polícia norte-americanos, enfatiza a importância do uso de mídias sociais na reconstrução da boa imagem da corporação. Nesse escopo, destacamos um trecho de seu estudo (2019, p. 28, tradução nossa):

Pesquisas mostram que a confiança dos cidadãos e a percepção da aplicação da lei podem ser alteradas por meio do uso das mídias sociais. Os dados coletados durante uma pesquisa com populações comunitárias e universitárias no Canadá mostraram “uma associação estatisticamente significativa entre a confiança na força policial e o acesso ao site do serviço policial ou mídia social”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da crise de imagem institucional como um fenômeno da área de comunicação social é uma questão relevante para a gestão superior de uma instituição policial. O presente trabalho procurou expor a necessidade da PMSC dispensar maior atenção a esse fenômeno e formular políticas institucionais com o intuito de gerenciar a repercussão de ocorrências perante a opinião pública, agindo de forma técnica e amparada em estudos e obras já publicadas sobre o tema.

A partir da análise de casos envolvendo a PMSC, foi possível identificar que a gestão de crise de imagem se divide em três fases: a fase pré-crise, a qual consiste na preparação; a fase da crise propriamente dita, a qual exige uma resposta imediata da instituição; e a fase da pós-crise, que consiste na reparação da imagem que foi desgastada.

Para a preparação, entende-se que é imprescindível haver uma única postura institucional frente a notícias de fatos negativos atribuídos à PMSC, para tanto, faz-se necessário a elaboração de um Plano de Ação para Crise de Imagem, visando nortear os comandantes nessas situações.

Quanto ao procedimento a ser adotado após a repercussão de uma ocorrência ou fato envolvendo policiais, preconiza-se que, em suma, deve-se primar pela celeridade na manifestação, emitindo-se uma nota oficial, que traga um breve resumo dos fatos conhecidos até o momento e quais medidas serão tomadas.



Na fase da recuperação da imagem, o chamado pós-crise, considera-se que a medida mais adequada para a realidade da PMSC seja o investimento em marketing digital, através do uso de mídias sociais, permitindo o acompanhamento da crise, o monitoramento de seu início, evolução e fim, bem como a documentação de todo o processo em um relatório.

Conclui-se, portanto, que é possível aplicar algumas dessas medidas do meio corporativo à realidade policial. No entanto, constata-se a carência de produção de obras voltadas a estudar crises de imagem policial oriundas de outras espécies de eventos, consistindo em um campo de estudo que merece especial atenção dos estudiosos das Ciências Policiais e gestores da PMSC.

REFERÊNCIAS

ALFONSO, González-Herrero; SMITH, Suzanne. Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. **Journal of contingencies and crisis management**, v. 16, no. 5, p. 143-153, 2008.

ALISON, L.; CREGO, J. **Policing critical incidents: Leadership and critical incident management**. [s.l.] Routledge, 2012.

BATTLE, Derrick. **Officer on Duty: How An Image Can Change In An Instant**. Liberty University. Lynchburg: 2016. Disponível em: <https://digitalcommons.liberty.edu/masters/419>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BECK, U. **Sociedade de risco: rumo a uma outra modernidade**. [s.l.] Editora 34, 2010.

BENOIT, W. L. Image repair discourse and crisis communication. **Public relations review**, v. 23, n. 2, p. 177–186, 1997.

BORTOLUZZI, K. O Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Imagem Institucional da Polícia Militar do Espírito Santo. **Revista FOCO**, v. 10, n. 3, p. 7–25, 2017.

BRIGADA MILITAR expulsa PM temporário preso após espancamento e morte no Carrefour. **GZH**, 4 dez. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/seguranca/noticia/2020/12/brigada-militar-expulsa-pm-temporario-presos-apos-espancamento-e-morte-no-carrefour-ckiamatm0057019wv2l63lzl.html>. Acesso em: 13 out. 2022.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação Empresarial: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2011 *apud* SILVA, Diego Figueiredo. **Fatores geradores da imagem institucional na sociedade: uma reflexão para melhorar a gestão**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais) - Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

CALDAS, J. ‘A gente não é bandido, é uma família’, diz mulher ferida em ação policial em Mafra. **Portal G1**, 10 mar. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2020/03/10/a-gente-nao-e-bandido-a-gente-e-uma-familia-diz-mulher-ferida-em-acao-policial-em-mafra.ghtml>. Acesso em: 13 out. 2022.

CALLANAN, V. J.; ROSENBERGER, J. S. Media and public perceptions of the police: Examining the impact of race and personal experience. **Policing & Society**, v. 21, n. 2, p. 167–189, 2011.

CARRIJO, Bruno Coelho. **A importância da comunicação social como ferramenta de melhoria da imagem da Polícia Militar de Santa Catarina**. 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais) - Polícia Militar do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. [s.l.] Paz e terra São Paulo, 2005. v. 1

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. Em: **Metodologia científica**. [s.l.: s.n.]. p. xiv–209.

COOMBS, W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. United States: SAGE Publications, 2019.

COONCE, A. Crisis communication for law enforcement: Crafting a successful strategy using social media. **Homeland Security Affairs**, 2019.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. [s.l.] Penso Editora, 2014.

DE SOUZA ANDRADE, C. T. **Administração de relações públicas no governo**. [s.l.] Edições Loyola, 1982.

FERREIRA, J. P. DE S.; SILVA FILHO, R. C. DA. A importância do Marketing para o fortalecimento da imagem institucional da Polícia Militar. **RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218**, v. 3, n. 9, p. e391898, 11 set. 2022.

FERGUSON CHIEF'S Crisis Management Comes Later. **Bernstein Crisis Management**, 26 set. 2014. Disponível em: <https://www.bernsteincrisismanagement.com/ferguson-chiefs-crisis-management-comes-late/>. Acesso em: 13 out. 2022.

FERGUSON UNREST: From shooting to nationwide protests. **BBC**, 10 ago. 2015. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-30193354>. Acesso em: 13 out. 2022.

FIGUEIREDO SILVA, D.; WIGGERS, W. **Fatores Geradores da Imagem Institucional na Sociedade: uma reflexão para melhorar a gestão**. Florianópolis: [s.n.].

FINK, S.; ASSOCIATION, A. M. **Crisis management: Planning for the inevitable**. [s.l.] Amacom, 1986.

FORNI, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIROTTO, J. C. Crise de imagem: gabinetes de gestão de crises nos organismos policiais brasileiros. 2016.

HALLAL, M. Homem negro é espancado e morto por segurança e PM em Carrefour de Porto Alegre. **GZH**, 20 nov. 2020. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2020/11/homem-negro-e-espancado-e-morto-por-seguranca-e-pm-em-carrefour-de-porto-alegre-ckhq4xcwm000s01hx4c4lmy09.html>. Acesso em: 13 out. 2022.

HAVE THE GEORGE Floyd Protests Changed Public Opinion on Race and Policing? It's Complicated. **Political Science Now**, 12 jul. 2021. Disponível em: <https://politicalsciencenow.com/have-the-george-floyd-protests-changed-public-opinion-on-race-and-policing-its-complicated/>. Acesso em: 13 out. 2022.

‘INTENÇÃO ERA deixar criança segura’, diz porta-voz da PM sobre uso de taser. **Portal G1**, 25 jan. 2017. Disponível em: <https://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2017/01/intencao-era-deixar-crianca-segura-diz-porta-voz-da-pm-sobre-uso-de-taser.html>. Acesso em: 13 out. 2022.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59–68, 2010.

KNOX, A. Crisis communication strategies of police organizations subsequent negative public perception and media framing. 2020.

LAFORÉ, B.; ROMERO, F.; FIGUEIREDO, C. Homem morre em “câmara de gás” dentro de viatura da PRF, acusam familiares. **CNN Brasil**, 26 maio 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/homem-morre-em-camara-de-gas-dentro-de-viatura-da-prf-acusam-familiares/>. Acesso em: 13 out. 2022.

MAAL, M.; WILSON-NORTH, M. Social media in crisis communication – the “do’s” and “don’ts”. **International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment**, v. 10, n. 5, p. 379–391, 30 out. 2019.

MACHADO, J. **Gestão Estratégica da Comunicação de Crise**. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2020.

MANUAL de Gestão de Crise e Imagem. Estudo elaborado pela Comissão Técnica Regional Centro-Norte de Comunicação e Marketing. ABRAPP - Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar: São Paulo, 2015.

NASCIMENTO, I. M. DO. **GERENCIAMENTO DE CRISE: identificar, planejar e prevenir**. Juiz de Fora: [s.ed.], 2007.

POLÍCIA MILITAR dá choque em homem com criança de colo em Santa Catarina. **Uol/Band News**, 25 jan. 2017. Disponível em: <https://www.uol.com.br/esporte/videos/videos.htm?id=policial-militar-da-choque-em-homem-com-crianca-de-colo-em-santa-catarina-04020E183566C8896326>. Acesso em: 13 out. 2022.

PROCEDURAL justice. **Yale Law School**. 2017. Disponível em: <https://law.yale.edu/justice-collaboratory/procedural-justice>. Acesso em: 13 out. 2022.

PROTESTOS PELA MORTE de George Floyd seguem pelo sexto dia seguido no EUA. **CNN Brasil**, 31 maio 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/protestos-contr-a-morte-de-george-floyd-acontecem-por-todo-os-estados-unidos/>. Acesso em: 13 out. 2022.

ROSA, A. L.; FRANCO, E.; LOPES, L. PRF faz novo posicionamento sobre morte de Genivaldo: “Não compactuamos”. **CNN Brasil**, 29 maio 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/prf-faz-novo-posicionamento-sobre-morte-de-genivaldo-nao-compactuamos/>. Acesso em 13 out. 2022.



SANTA CATARINA. Secretaria de Estado da Segurança Pública. Polícia Militar de Santa Catarina. Comando Geral. Procedimento administrativo padrão comunicação de ocorrência de vulto. Florianópolis: PMSC, 2019. [PAP nº 202.2. Acesso restrito].

SANTOS, A. R.; PESSÔA, F. G.; RODRIGUES, A. P. G. A Imagem Corporativa e seus Reflexos: um Estudo de Imagem da Polícia Militar de Santa Catarina na Perspectiva de Moradores da Grande Florianópolis. **Teoria e Prática em Administração**, v. 9, n. 1, p. 63–76, 22 mar. 2019.

STEPHENS, Darrel W. HILL, Julia. GREENBERG, Sheldon. **Strategic Communication Practices: A Toolkit for Police Executives**. U.S. Department of Justice - Office of Community Oriented Policing Services. Washington, 2011. Disponível em: <https://cops.usdoj.gov/ric/Publications/cops-p222-pub.pdf>. Acesso em: 19 set. 2022

STOUGHTON, S. Law enforcement's warrior problem. **Harv. L. Rev. F.**, v. 128, p. 225, 2014.

TEIXEIRA, P. B. **Caiu na rede. E agora?** [s.l.] Editora Évora, 2019.

ANEXO I – Imagem do quadro com possíveis fatos geradores de crise para a polícia

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
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



ANEXO II – Imagem da nota à imprensa da ocorrência de Porto Alegre/RS

NOTA À IMPRENSA SOBRE HOMICÍDIO DE HOMEM EM SUPERMERCADO

Imediatamente após ter sido acionada para atendimento de ocorrência em supermercado da Capital, a Brigada Militar foi ao local e prendeu todos os envolvidos, inclusive o PM temporário, cuja conduta fora do horário de trabalho será avaliada com todos os rigores da lei.

Cabe destacar ainda que o PM Temporário não estava em serviço policial, uma vez que suas atribuições são restritas, conforme a legislação, à execução de serviços internos, atividades administrativas e videomonitoramento, e, ainda, mediante convênio ou instrumento congêneres, guarda externa de estabelecimentos penais e de prédios públicos.

A Brigada Militar, como instituição dedicada à proteção e à segurança de toda a sociedade, reafirma seu compromisso com a defesa dos direitos e garantias fundamentais, e seu total repúdio a quaisquer atos de violência, discriminação e racismo, intoleráveis e incompatíveis com a doutrina, missão e valores que a Instituição pratica e exige de seus profissionais em tempo integral.



A FORÇA DA COMUNIDADE

ANEXO III – Imagem da nota oficial da ocorrência da Umbaúba/SE pela Polícia Rodoviária Federal



PRF

Ministério da Justiça e Segurança Pública

Polícia Rodoviária Federal/Superintendência em Sergipe

NOTA OFICIAL

Na data de hoje, 25 de maio de 2022, durante ação policial na BR-101, em Umbaúba-SE, um homem de 38 anos, resistiu ativamente a uma abordagem de uma equipe PRF. Em razão da sua agressividade, foram empregadas técnicas de imobilização e instrumentos de menor potencial ofensivo para sua contenção e o indivíduo foi conduzido à Delegacia de Polícia Civil em Umbaúba.

Durante o deslocamento, o abordado veio a passar mal e socorrido de imediato ao Hospital José Nailson Moura, onde posteriormente foi atendido e constatado o óbito.

A equipe registrou a ocorrência na Polícia Judiciária, que irá apurar o caso. A Polícia Rodoviária Federal em Sergipe lamenta o ocorrido e informa que foi aberto procedimento disciplinar para averiguar a conduta dos policiais envolvidos.

Aracaju, 25 de maio de 2022



ANEXO IV – Nota à imprensa da PMSC sobre ocorrência em Mafra/SC



ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA DO CIDADÃO
POLÍCIA MILITAR
2ºRPM - GEMFA

Nota à imprensa

Em relação a um vídeo compartilhado nas redes sociais que mostra a detenção de uma mulher, o Comando da Guarnição Especial de Mafra, vêm a público relatar os fatos, e situar a ação dentro do contexto:

No dia 19 de fevereiro de 2020, por volta das 18:30h, uma motocicleta (com placas levantadas e condutor demonstrando preocupação com a viatura), empreendeu fuga percorrendo vários bairros de Mafra, desrespeitando a sinalização e muito acima da velocidade permitida. No bairro Novo Horizonte, o condutor adentrou em terreno baldio e se escondeu nos fundos de uma casa, onde foi localizado e detido pelos dois policiais militares presentes. Nesse momento vários vizinhos se aproximaram e passaram a ameaçar de agressão física os policiais militares caso tentassem levar o detido e a motocicleta. Um dos envolvidos chegou a passar uma corrente e um cadeado no portão do terreno deixando a guarnição sem condições de sair com segurança, deixando claro o intento de investir contra a vida dos policiais militares. Esta mesma pessoa, de posse de um facão foi na direção dos policiais militares que utilizaram gás pimenta e conseguiram conter o agressor. Várias outras pessoas, de posse de pedaços de madeira, ferro e pedras ainda ameaçavam os policiais militares. Após chegar reforço a situação foi controlada, com exceção da mulher que aparece no vídeo a qual continuou desacatando os policiais militares sendo detida e conduzida. Ao ser levada para a viatura, sem algemas a princípio, demonstrou resistência, (conforme vídeo da câmera tática do policial militar) razão pela qual o policial que lhe conduzia fez uso da força, vindo ao chão, restando ferimentos superficiais no nariz, bem como, suspeita de fratura na perna esquerda. O corpo de bombeiros foi acionado para prestar atendimento. As ameaças persistiram enquanto a mulher era atendida, inclusive direcionadas de forma pessoal contra a família de um dos policiais militares presentes, o qual registrou boletim de ocorrência. Todos os detidos foram conduzidos a Delegacia de Polícia. (Informações extraídas do Protocolo Sade nº 5506052)

O Comando da Guarnição Especial de Mafra esclarece que os policiais militares são treinados a fazer o uso progressivo da força, bem como, observarem os protocolos operacionais padrão. A ação foi filmada por câmeras táticas que equipam os policiais militares de todo o Estado. Instaurou-se inquérito policial militar, bem como, as imagens foram enviadas ao Ministério Público da Comarca que acompanha o fato.

Mafra, 10 de março de 2020

MARCELO PEREIRA
Tenente Coronel PM Comandante da GEMFA

ANEXO V – Roteiro para elaboração de Plano de Crises

ROTEIRO PARA O PLANO DE CRISE

- **Índice:** texto introdutório com objetivos, meta, escopo e políticas relevantes, com um guia para a equipe localizar o conteúdo com rapidez.
- **Documentação:** oportunidade para o gabinete de crise conhecer e enumerar as ações a serem executadas durante uma crise; inclui também levantar contatos imprescindíveis e informações (banco de dados) a serem informados aos *stakeholders*, principalmente a mídia, no caso de uma crise.
- **Centro de operações de emergência:** para ser usado pelo gabinete de crise (endereço, detalhes sobre instalações, serviços de comunicações, infraestrutura, segurança, emergência).
- **Gabinete de crise:** um time pequeno de executivos seniores comandará as ações do quartel-general da gestão de crise.
- **Responsabilidades e atribuições dos membros do gabinete de crise, no caso de um evento grave:** equipes suplementares de crise: recomendadas para organizações com múltiplas sucursais até mesmo no exterior; equipes alternativas de crise, para a eventualidade de falha ou ausência dos membros do gabinete de crise.
- **Cenários de crise:** eleger os piores e escolher dois ou três para treinamento simulado, que poderá ocorrer uma vez por ano.
- **Desenvolver um *Manual de Gerenciamento de Crises*:** o material deve ser um documento prático, objetivo, com as principais diretrizes da empresa, a maioria já constante do Plano de Contingência.
- **Auditoria de vulnerabilidades:** anual ou semestralmente, a empresa procederá a levantamento para identificar todas as áreas e situações com probabilidade de gerarem crises. Esse levantamento irá balizar o plano de crise. Essa auditoria poderá ser feita, preferencialmente, por empresa contratada.
- **Recursos financeiros, materiais e humanos da equipe de crise:** infraestrutura necessária para manter contato com as demais equipes, numa crise; incorporar ao planejamento estratégico e contemplar orçamentos para viagens, treinamento, simulações, manuais, material de divulgação etc.
- **Procedimentos e alternativas de comunicados para cada cenário:** internos e externos; modelos de notas para divulgação imediata, em casos de crises previstas ou prováveis. Algumas

notas, previamente aprovadas pela área jurídica, poderão ser incluídas no *Manual de Gerenciamento de Crises*. Obs.: os gestores devem rever regularmente os procedimentos para o caso de revisões de cenários, equipes ou rotinas.

- **Porta-vozes:** diretores, gerentes ou empregados autorizados a falar com a imprensa, treinados e preparados. O CEO pode ser o porta-voz, mas não necessariamente o principal. Cada crise poderá ter um porta-voz específico, dependendo da área. Mas os porta-vozes devem ser treinados antecipadamente em *media training crisis*.
- **Uma vez ao ano, ou semestralmente, organizar uma crise simulada:** os treinamentos poderão simular uma crise, inclusive com acionamento de intervenientes externos e empregados. As conclusões e eventuais falhas e correções devem ser catalogadas para análise da equipe de crise.
- **Internet:** criar antecipadamente endereço alternativo do *site*, para o caso de crise que afete a área tecnológica da organização, como alternativa para comunicação imediata com os principais *stakeholders*. Esse plano B deve estar pronto para ser acionado durante a crise.
- **Call center:** sistemas de atendimento emergencial, para uso durante a crise. Criar uma central com capacidade operacional para atendimento especial, pessoal especialmente treinado e suporte técnico adequado. Lembrar que o atendimento, numa situação de crise, é atípico.
- **Protocolos de comunicação:** fluxo de informações (sistemas e pessoas) que recebem e processam informações sobre crise na organização. Todos os nomes e contatos devem constar no plano de crise, abrangendo nomes, endereços, telefones, qualquer tipo de contato de todos os membros e suplentes do comitê de crise; distribuição a todos os empregados da empresa, para que estejam cientes do que fazer e saibam quem chamar na eventualidade de uma crise. Nesse cadastro, devem constar todas as interconexões da empresa. No caso de uma crise, todos sabem quem devem chamar. Essa cadeia aciona e mobiliza rapidamente a empresa para enfrentar uma crise. Os empregados devem ter conhecimento do plano de crise, preservados temas sigilosos. Em caso de emergência, o plano precisa ser acionado imediatamente, mesmo sem autorização ou conhecimento da diretoria. Nos treinamentos, devem-se enfatizar a autonomia e a responsabilidade dos diretores, gerentes e demais, em consonância com o primeiro mandamento da gestão de crise: rapidez de decisão.
- **Stakeholders:** relacionar todos os públicos de interesse da organização, a começar pelos principais: empregados, acionistas, clientes, fornecedores, parlamentares, sindicatos, mídia, associações locais, autoridades policiais, Defesa Civil etc. A mídia deve merecer atenção especial.
 - **Método de comunicação das ações:** cada grupo de *stakeholders* deve estar relacionado com *e-mails*, SMS, telefone e demais dados antecipadamente; além dos tipos de

informação que cada um deve receber, durante a crise. Considerar alternativas de comunicação em situações de emergência; telefone grátis (0800) até *site* alternativo, no caso de pane geral ou ataque à sede ou sucursais da organização. Em caso de crise com mortes, analisar a possibilidade de adaptar cores e o *layout* do *site* à tonalidade de luto.