

A ATUAÇÃO DO PORTA-VOZ DA PMESP DURANTE UMA CRISE

Marcelo de Oliveira Cardoso¹

RESUMO

O tema proposto teve como objetivo demonstrar como deve ser a postura dos policiais militares que irão atuar na função de porta-voz durante o evento crítico e a sua importância no assessoramento ao Gerente da Crise. As Crises, por suas características essenciais, são acontecimentos que despertam o interesse da sociedade e da mídia. Fundamental enfatizar que as primeiras horas, devido ao elevado nível de estresse, são de extrema importância. O desenvolvimento do trabalho discorreu, inicialmente, sobre a realidade dos porta-vozes que militam nessa área atualmente. Demonstrou-se como aplicar corretamente o porta-voz na comunicação de uma crise, desde o início, bem como prepará-lo para executar a difícil missão. A metodologia utilizada foi uma extensa bibliografia sedimentada na interpretação e análise constante em livros, publicações especializadas, apostilas, análises de documentos de Estado-Maior da Polícia Militar do Estado de São Paulo e sítios da internet. Concluiu-se que a atuação do porta-voz na comunicação de uma crise é de vital importância no controle das informações, evitando que ocorram distorções do fato e publicações de notícias falsas. A sua aplicabilidade é essencial no assessoramento do gerente da crise, pois permite uma organização do local da cena do incidente, através do controle dos órgãos da imprensa e a coordenação única das informações facilitando o trabalho da mídia e garantindo transparência nas ações para a resolução da crise.

Palavras-chave: Gerenciamento de Crises. Porta-Voz. Relações com a mídia. Transparência. Credibilidade.

¹ Ingressou na Polícia Militar do Estado de São Paulo em 01 de fevereiro de 1984. É graduado pela Academia de Polícia Militar do Barro Branco. Atualmente é Capitão de Polícia Militar e serve no 6º Batalhão de Polícia Militar do Interior, na cidade de Santos/SP, exercendo a função de Comandante de Cia de Policiamento. Realizou os seguintes cursos de especialização: *Comandos e Operações Especiais, Instrutor de Polícia Ostensiva, Instrutor de Tiro, Controle de Distúrbios Civis, Cinofilia, Inteligência Policial, Gerenciamento de Crises, Gestão pela Qualidade, Aeromóveis (BAVEX – Exército Brasileiro), Patrulhamento em Área de Alto Risco (BOPE – Polícia Militar do Rio de Janeiro)*. E-mail funcional: oliveiracardoso@polmil.sp.gov.br .

ABSTRACT

The considered subject had as objective to demonstrate as it must be the position of the military policemen who will go to act in the spokesman function during the critical event and its importance in the advising to the Manager of the Crisis. The Crises, for its essential characteristics, are events that they attract the interest of the society and the media. Basic to emphasize that the first hours, had to the raised level of stress, are of extreme importance. The development of the work discoursed, initially, on the reality of the spokesmen who militate currently in this area. It was demonstrated as to correctly apply the spokesman in the communication of a crisis, since the beginning, as well as preparing it to execute the difficult mission. The used methodology was an extensive bibliography sedimented in the interpretation and constant analysis in books, specialized publications, you emend, document analyses of General staff of the Military Policy of the State of São Paulo and small farms of the Internet. One concluded that the performance of the Spokesman in the communication of a crisis is of vital importance in the control of the information, preventing that distortions of the fact and publications of false notice occur. Its applicability is essential in the advising of the manager of the crisis, therefore it allows an organization of the place of the scene of the incident, through the control of the agencies of the press and the only coordination of the information facilitating the work of the media and guaranteeing transparency in the actions for the resolution of the crisis.

Word-key: Management of Crises. Spokesman. Relations with the media. Transparency. Credibility.

INTRODUÇÃO

Todos os acontecimentos que geram crises provocam danos irreparáveis quando mal administrados, prejudicando a reputação das Instituições. As recentes crises demonstraram que a imagem corporativa é de fundamental importância. Para tanto, versa esse trabalho, enfocar a questão da forma como são divulgadas as informações quando ocorrem a CRISE, através do policial militar que exercer a função de porta-voz.

O acontecimento de um fato classificado como uma CRISE, por suas características essenciais (imprevisibilidade, compressão do tempo, ameaça da vida) urge por uma atuação eficiente e precisa. Deve-se informar à sociedade e a mídia tão

logo se tenha conhecimento do fato. Isso não implica dizer que o porta-voz irá informar com a simples motivação de ser o primeiro a relatar um evento de grandes proporções.

O problema verificado nesse trabalho se baseia em alguns questionamentos sobre a real necessidade de um porta-voz na comunicação de uma Crise. Na sua existência, quem deverá assumir essa função, quando efetivamente deverá atuar, onde será sua área de atuação e como esse porta-voz irá atuar em conjunto com o Gabinete de Gerenciamento de Crises.

A Polícia Militar do Estado de São Paulo fixou normas para a correta atuação em ocorrências em que haja emprego conjugado de meios e/ou naquelas de grande vulto, ou ainda passíveis de repercussão.

A Doutrina do Gerenciamento de Crises estabelece que a imprensa deva permanecer fora do perímetro de segurança, sendo devidamente assessorado por um oficial de comunicação social. Todavia não explica como esse oficial deveria agir com relação à mídia no que concerne a transmissão de dados.

Fica evidente que esse oficial, quando devidamente designado exercerá a função de um porta-voz. A sua função será de transmitir, noticiar um fato com a finalidade precípua de evitar informações incoerentes e desconexas que só agravarão ainda mais a situação.

A delimitação cronológica desse trabalho compreende o período de 2006 quando entrou em vigor a norma que regula a atividade de Porta-Vozes na PMESP até a presente data. A delimitação espacial, através de pesquisa documental e bibliográfica permitiu um estudo em todas as unidades que tem oficiais na função de Porta-Voz.

As hipóteses apresentadas nesse trabalho estão diretamente relacionadas ao desempenho de um porta-voz quando deflagrada a CRISE, visando primeiramente o controle das informações que serão transmitidas por qualquer meio informativo. A manutenção desse controle permite a transmissão de dados pertinentes, sem exageros, evitando o pânico, preservando assim elementos cruciais para a solução da CRISE.

A justificativa para esta pesquisa é demonstrar que a atitude inicial de não transmitir nenhuma informação, quando deflagrada uma Crise, ignorando a importância da mídia, provoca uma série de erros “capitais”, perdendo a oportunidade de assumir desde o início o controle das informações. Essas “medidas iniciais” de não informar nada ou informar parcialmente são fatores que instigarão ainda mais a curiosidade da mídia, que na busca de esclarecimentos iniciam uma “investigação preliminar”, por conta própria, e a partir daí informam dados que geram um verdadeiro caos, colocando em risco até mesmo vidas humanas.

Assim, o objetivo desse trabalho visa explicar como deve ser a conduta e a postura dos policiais militares que irão atuar na função de porta-voz durante a Crise, pois tal conhecimento tem o escopo de evitar informações que maculem a imagem da Corporação. E ainda, a sua importância no assessoramento ao Gerente da Crise, com a inserção dessa função no Gabinete de Gerenciamento de Crises, através do Posto de Comando instalado na cena do incidente.

1 METODOLOGIA APLICADA

Para viabilizar a elaboração desse trabalho a metodologia utilizada foi o emprego de processos de observação indireta e direta. Constituindo-se de uma pesquisa indireta documental e bibliográfica com assuntos pertinentes a esse trabalho, selecionando-se materiais já confeccionados e analisados, tendo suas publicações dentro e fora da Instituição Policial Militar sendo eles: guias, manuais, boletins, artigos, livros, leis, decretos, normas em geral, monografias, dissertações, teses e trabalhos além de uma extensa consulta em endereços eletrônicos da “Internet” e da “intranet” corporativa.

Foi utilizada como fonte secundária a pesquisa de campo com os Oficiais que exercem a função de Porta Voz, elaborada pelo Cap PM MARCEL LACERDA SOFFNER, inserta na monografia intitulada Comunicação social – Porta-Voz: Resultados e Carências a Partir da Implantação na PMESP, devidamente apresentada no CAO²-II/08, no ano de 2008.

A fim de complementar a pesquisa e embasar a discussão foram realizadas entrevistas envolvendo três profissionais da área de Segurança Pública e três da área de Comunicação Social.

Na área de Segurança pública: Capitão de Polícia Militar MAURO LOPES, Oficial Porta-Voz do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar do Estado de São Paulo; Capitão de Polícia Militar DÉCIO JOSÉ AGUIAR LEÃO, Comandante de Cia no município de Andradina, do 28º Batalhão de Polícia Militar do Estado de São Paulo; Capitão de Polícia Militar ADRIANO GIOVANINI, Comandante da Cia GATE do 4º Batalhão de Polícia Militar do Estado de São Paulo.

² Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais realizado no Centro de Aperfeiçoamento de Estudos Superiores da PMESP.

Na área de comunicação social: senhora CRISTIANE LOURENÇO, Subeditora do Jornal A TRIBUNA do município de Santos – SP; senhora ARIANE ROCHA PEREIRA, Jornalista da Rede VTV, do município de Santos; e senhor ABSSAIR ROCHA, Jornalista da Rede VTV, do município de Santos – SP.

1.1 Resultado do desempenho dos oficiais que atuam como Porta-Voz

O Cap PM SOFFNER³, abordou em sua obra o desempenho do Porta-Voz na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), realizando a primeira pesquisa de campo para mensurar o desenvolvimento da função e os problemas decorrentes da atividade, desde a sua implantação no ano de 2006.

Destaca-se nessa pesquisa a questão do desempenho dos Oficiais que atuam durante a deflagração de uma Crise (SOFFNER, 2008, p.158):

[...] **De uma maneira geral, ou seja, para os Oficiais do universo da amostra, eles atuam somente em momento de crise, logo são reativos e não pró-ativos.** Já entre os titulares, que estão a mais tempo na função e a metade deles atuam na comunicação de suas unidades, se preocupam em pautar a Imprensa, e não somente serem pautados. Um dado preocupante é que mais de (20%) dos PV não tem afinidade com a função, entre os que têm, outras atribuições acabam por impedir o aperfeiçoamento da atividade. Por fim, (80%) classificaram a atividade como importantíssima contra os 20% que a classificaram importante para a Instituição. (grifo nosso).

Conforme a pesquisa ficou evidente que os oficiais têm plena consciência da importância da atividade de Porta-Voz na Instituição. Mas, não estão condicionados a atuarem de forma pró-ativa quando na deflagração de uma Crise.

Aguardam a manifestação da imprensa e a partir desse momento passam a interagir com os veículos de comunicação. Perde-se, então, a oportunidade de conseguir o controle inicial da informação pela simples razão da mídia ter se antecipado e divulgado os acontecimentos de acordo com a sua própria percepção e análise.

A atitude reativa dos oficiais que exercem essa função está diretamente relacionada à falta de uma atribuição específica na própria doutrina de Gerenciamento de Crises

Nesse contexto que se apóia toda a discussão desse trabalho.

³ O Cap PM MARCEL LACERDA SOFFNER exerce atualmente a função de Adjunto da Grande Mídia, na 5ª Seção do Estado Maior da PMESP.

2. DISCUSSÃO

A atuação de um Porta-Voz no evento crítico visa inicialmente obter o controle das informações, independentes do veículo de comunicação que irá divulgá-la.

Manter esse controle desde o início da crise permitirá que a imprensa faça a divulgação correta do que está ocorrendo sem exageros, evitando o pânico. Ressalta-se; porém, que o controle da informação não significa dizer que se procura controlar a imprensa. Mas, havendo essa medida inicial o interesse em fomentar e criar notícias falsas vão se extinguindo naturalmente.

Segundo ROSA (2003, p.73) “o porta-voz é uma figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição”.

Assim, quando escolhido para exercer a função de Porta-Voz em uma ocorrência de repercussão, independente do nível (local, regional ou nacional) com certeza é um convite ao estresse. Essa função demanda conhecimento prévio do assunto que está em evidência, sendo foco de interesse da sociedade, da mídia e da própria Corporação.

2.1 A escolha do Porta-Voz

A Polícia Militar do Estado de São Paulo através da Diretriz⁴ N° PM5-001/55/06, de 14 de fevereiro de 2006, baixou normas com a finalidade de aperfeiçoar o sistema de comunicação social no que se refere ao relacionamento com a mídia, bem como a normatização do serviço de porta-voz.

Na Polícia Militar quem exerce a função de Porta-Voz é o próprio policial militar. Ao ser nomeado Porta-Voz, esse policial militar tem deveres com a Instituição. Necessita estar preparado para cada pronunciamento, ter conhecimento prévio do assunto que irá expor e acima de tudo não perder o controle emocional.

⁴ De acordo o artigo 4º, parágrafos 1º e 2º das Instruções para Elaboração de Documento de Estado Maior – I-25 PM – Diretriz (Dtz) é um documento doutrinário e formal baixado com a finalidade de estabelecer orientações e preceitos normativos indicando os objetivos gerais a serem atingidos por uma ação, conduta ou procedimentos não previstos em legislação ou norma existente. É editada somente pelos órgãos do Comando Geral da Polícia Militar, Comando de Policiamento Metropolitano, Comando de Policiamento do Interior, Comando de Corpo de Bombeiros e órgãos de Direção Setorial. Pode ainda versar sobre assunto de natureza operacional ou administrativa da Corporação.

O nível de conhecimento do Porta-Voz com relação ao assunto que será divulgado à mídia, e repassado à sociedade, está relacionado diretamente a gravidade da Crise instalada.

A doutrina de Gerenciamento de Crises⁵ requer conhecimento técnico-profissional para agir da melhor forma possível, dentro de uma análise criteriosa na busca da solução aceitável.

O que ocorre nesses casos quando as informações são técnicas, o jornalista muitas das vezes não consegue entender certos termos, até porque não são obrigados.

A busca insana pela informação faz com que tal jornalista procure explicações. Surgem os esclarecimentos adicionais, e a partir daí aparecem às informações extra-oficiais.

Importante citar os recursos que a imprensa também utiliza para análise das informações extra-oficiais, os chamados *especialistas*. Geralmente entrevistam profissionais que atuam ou atuaram no ramo da área de segurança pública, para emitir opiniões ou críticas sobre o fato.

As informações extra-oficiais são as oportunidades para que esses *especialistas* comecem a criticar o que está acontecendo, ou o que aconteceu, formando opiniões, e até mesmo criando juízos de valor.

O público que está ouvindo esse tipo de informação passa acreditar naquele comentário como uma *verdade absoluta*, pois se trata de uma pessoa classificada como *especialista* (pela própria imprensa) no assunto que está em foco.

Impossível desejar que a mídia e o público procurem conhecer o histórico ou a realidade daquele *especialista*. Entretanto, é o suficiente para formar opiniões e contrapor toda a informação oficial passada até aquele momento.

O emprego de um porta-voz que conheça o assunto domine os termos técnicos e compreenda a importância de esclarecer todos os pontos de uma entrevista, certamente não possibilitará informações extra-oficiais.

Mas, não pode ser considerada uma condição *sine qua non* vincular o porta-voz como um técnico para se relacionar com a mídia.

Em entrevista realizada com o Cap PM Mauro Lopes, sobre a vinculação de um Porta-Voz ser técnico no assunto, respondeu que: “não necessariamente, a

⁵ A doutrina de Gerenciamento de Crises foi implantada na Polícia Militar do Estado de São Paulo, no ano de 1996, através da Nota de Instrução N° PM3-001/02/96, de 14 de março de 1996, fundamentada no trabalho monográfico “*Gerenciamento de Crises: negociação e atuação dos Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos*”, do então Cap PM Wanderley Mascarenhas de Souza, apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – II/1995, realizado no Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da PMESP, no ano de 1995.

responsabilidade do porta-voz é estar muito bem informado e a par das circunstâncias do fato que irá falar”.

Ariane Pereira, Jornalista da Rede VTV, converge para o mesmo ponto de vista em suas declarações:

Não necessariamente. O assessor de imprensa nem sempre é especialista na área para qual empresa ela presta serviço. O porta-voz é aquela pessoa que sempre tem uma informação a dar ao órgão de imprensa, ou pelo menos saber responder da maneira correta que essa informação virá de forma breve e de maneira que possa atender ao veículo de comunicação.

Para tanto deve ser um profissional capaz de relacionar-se com a mídia identificando o que deva ser divulgado, favorecendo a qualidade das informações.

2.2 Regras para uma boa atuação durante o evento crítico

O jornalista americano SPEAKES (apud ROSA, 2003, p.146-147) estabeleceu três regras que serve como um direcionador para um bom desempenho de um porta-voz, principalmente durante a crise: “diga tudo o que puder e o mais rápido que puder, fale com uma única voz, e nada substitui a honestidade”.

Falando tudo o que puder.

A atitude de falar tudo o que puder, e o mais rápido que puder, visa evitar que a imprensa comunique dados imprecisos e impertinentes ao evento crítico. Nada mais é que se antecipar transmitindo tudo o que for possível e disponível sobre o fato.

O Porta-Voz deverá desde o início tomar a iniciativa em controlar as informações, obtendo todos os dados relevantes do acontecimento.

Assim, apresentando-se o mais rápido possível à imprensa e delimitando o local das atividades são atitudes preliminares que não permitirão uma iniciativa desastrosa da imprensa em realizar especulações sobre o fato.

Vencendo a timidez.

O policial militar por força da sua atividade operacional tende a não se expor e com essa conduta acaba se retraindo. Na função de Porta-Voz o policial militar não pode ser tímido. Deverá se preparar para conceder uma entrevista, traçando um esboço daquilo que se vai divulgar.

Essa conduta é muito aplicada pelos profissionais da imprensa. Os jornalistas fazem isso constantemente, até mesmo quando estão conversando com quem vai ser entrevistado. Nesse instante eles estão pautando aquilo que irá transmitir.

Evitando o “furo” jornalístico.

A imprensa estará acompanhando diuturnamente todas as ações policiais com o objetivo de conseguir uma matéria exclusiva, um “furo” de reportagem. Ao conceder uma entrevista que seja coletiva. Essa postura devidamente adotada não permitirá a procura por “furos” jornalísticos.

A concorrência simplesmente por esse tipo de matéria deixará de existir. Isso acarretará benefícios de suma importância para quem estará administrando o evento crítico, principalmente quando tratar-se de crises com reféns.

2.3. O emprego de um único Porta-Voz

Quando se emprega um único representante para narrar ou elucidar uma crise, independente do resultado, não se permite que ocorram contradições nas explicações. Basicamente é o que consiste a segunda regra de bom desempenho do porta-voz.

Quando a mídia percebe, por menor que sejam as diferenças em discursos propagados pelos porta-vozes de um mesmo fato, com certeza será um problema adiante. Essas divergências podem ter desdobramentos graves para a comunicação.

Sobre essa questão VARELLA⁶ (apud ROSA, 2003, p.341):

Diferenças mínimas de discurso podem ter conseqüências graves para a comunicação, por isso a precisão na comunicação é muito importante. A Petrobrás vem evoluindo muito nesse aspecto. Não houve uma mudança na transparência, mas uma preocupação com a precisão na comunicação, ara que não haja interpretações diferentes nem polêmicas desnecessárias.

Salienta-se que não existe a tendência ou a mínima intenção de não ser transparente na informação quando se determina um único representante para interagir com a imprensa.

Essa atenção e cautela, na precisão das informações a serem transmitidas, demonstram a preocupação na correta difusão da notícia à sociedade, à mídia, com o intuito de preservar a imagem da Instituição e evitar polêmicas.

Não dissimular o fato.

Quando o gerente da crise está com dificuldade para a solução do fato crítico, e se no momento não tem idéia do desfecho, em hipótese alguma passar a imagem de que o problema não é tão grave.

⁶ Irani Varella atuou como Porta-Voz da Petrobrás durante o afundamento da plataforma P-36, em 20 de março de 2001, onde onze pessoas morreram.

O problema é grave, então transmitir e preparar a opinião pública do quadro real, mesmo que possa gerar controvérsia.

O que não pode ser transmitido são as decisões estratégicas, em âmbito tático-operacional, tomadas pelo gerente da crise. Nessa situação está em jogo a credibilidade do Comandante da Unidade Operacional, que pode ser o Gerente da Crise, e da própria Instituição Polícia Militar.

Facilitando o trabalho da mídia.

O Porta-Voz tem que facilitar o trabalho da mídia. Não significa permitir privilégios ou ações jornalísticas que poderão criar problemas para a resolução da crise.

Poderá fornecer registros, dados ou até mesmo imagens, se for o caso, no menor tempo se possível. Essa atitude demonstrará uma transparência nas ações que estão sendo ou foram desencadeadas, e conseqüentemente aumentará a credibilidade.

2.4 A entrevista coletiva

Fundamental passar credibilidade nas informações prestadas desde o início da entrevista coletiva.

Não se deve iniciar uma entrevista fornecendo dados quantitativos, numéricos, etc., a fim de evitar erros e correções futuras. Não ceder a pressão dos repórteres nessa questão. A probabilidade de erro é significativa. As alternativas para a solução do evento ainda estão sendo estudadas.

Os dados numéricos e estatísticos poderão ser utilizados para justificar uma decisão do gerente da crise, entretanto somente ao término do evento crítico, com extrema certeza e convicção.

Não processe ninguém no momento da crise instalada.

De acordo com a experiência de CASTRO⁷ (apud ROSA, 2003, p.91):

Não podemos ter a impressão de que a imprensa vai ficar do lado do protagonista de um caso de repercussão nacional. Os jornalistas são sempre contra. Até por dever de ofício, devem desconfiar. Posso afirmar que não é produtivo brigar com jornalistas ou tentar evitar que uma matéria negativa seja publicada. Deve-se ter consciência de que naquele momento, a notícia é ruim e vai ser publicada. Não adianta brigar com os fatos.

⁷ Antônio Carlos de Almeida Castro, advogado criminalista que defendeu o ex-banqueiro Alberto Cacciola, um dos donos do Banco Marka, envolvido na CPI dos Bancos, no ano de 1999.

Reportando para os integrantes da Polícia Militar deve-se observar que a reação agressiva contra a mídia só poderá acirrar ainda mais as informações.

A preocupação nesse momento, ou seja, no ápice da crise, é provar inicialmente a ação pronta e efetiva da Polícia Militar em resolver o problema grave que se apresenta. Isso deve ser demonstrado sempre com transparência e serenidade.

Uma medida extrema de processar a imprensa por estar noticiando uma ação policial durante o evento crítico repercutiria, com certeza, como um ato repressivo e coercitivo. Certamente seria interpretado como cerceamento da imprensa em produzir a notícia.

Mantendo o equilíbrio emocional.

Conserve sempre o equilíbrio emocional mesmo quando perceber que está sendo testado pelos repórteres. É importante salientar que mantendo a política de se falar a verdade, ou seja, não mentir, não existirá o perigo da contradição.

Cuidado extremo com o encerramento da entrevista, geralmente o repórter continua com perguntas que já não tem mais nada haver com a entrevista principal. Não avisa que está gravando e realiza uma nova matéria.

É importante lembrar não existe o jornalista “amigo” – conversas em “off”⁸ geram complicações inimagináveis ao entrevistado.

Tenha muito cuidado com as palavras ditas durante as entrevistas – o NÃO pode ser editado conforme o interesse do jornalista.

Não existe qualquer tipo de privilégios para qualquer órgão da imprensa. As entrevistas coletivas, as imagens ou qualquer outra informação devem ser passadas igualmente para todos.

CONCLUSÃO

Não há mais como renegar a aplicação do Porta-Voz nas situações críticas independentes dos níveis de repercussão. O papel da mídia pode ser decisivo no desfecho da ocorrência. Apesar das divergências que ainda existem entre a Polícia e os profissionais da imprensa.

Procurou-se descrever um roteiro de ações para o Porta-Voz, durante o evento crítico, por entender que é esse o momento da *hora da verdade*. Longe de se ter uma

⁸No jargão jornalístico, define o caso em que a fonte é mantida anônima, fora da notícia.

ação reativa. O fato de se estabelecer condutas simples de atuação possibilita a antecipação de questões problemáticas geradas pela falta de conhecimentos básicos.

O Porta-Voz deverá agir de modo prudente buscando preliminarmente informações sobre o que realmente está acontecendo, quais as medidas iniciais que foram adotadas, selecionando informações em conjunto com o gerente da Crise, e a partir dessa interface o Porta-Voz irá noticiar aos órgãos competentes.

A inserção do Porta-Voz no Gabinete de Gerenciamento de Crises permitirá ao gerente da Crise maior liberdade nas suas ações, permitindo centrar-se no seu objetivo principal que é a resolução da Crise.

Estabelecer um local para se comunicar com os órgãos da imprensa, manter a mídia sob controle, prestar os esclarecimentos em consonância com as informações prestadas pelo gerente da crise, não privilegiar dados à mídia, também é uma aspiração para a imprensa.

Não se objetiva com esse ato que o Porta-Voz venha praticar qualquer tipo de ingerência nas decisões tomadas pelo gerente da Crise. Sua missão principal é evitar que ocorra uma nova Crise dentro da Crise já instalada.

A escolha prévia do Oficial que assumirá a função de Porta-Voz pode ser considerada como uma medida pró-ativa. Entende-se claramente que não se é possível controlar a imprensa, entretanto pode-se ter o domínio das informações.

O propósito educativo desse estudo é padronizar a atuação do Porta-Voz, através de suas ações, como elemento operacional integrante do Gabinete de Gerenciamento de Crises. Este trabalho tem a finalidade de servir como uma cartilha prática para quem assumir a função de Porta-Voz durante o evento crítico.

Por derradeiro, admite-se que esta obra não tem a pretensão de esgotar o assunto, podendo ser complementada por outros autores que desenvolvam um estudo similar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Márcia Franz. **Jornalismo popular**. São Paulo: Contexto, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasil. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

CASTRO, Paulo Roberto de. **Criação e regulamentação da função de porta-voz na corporação**. Monografia (Curso Aperfeiçoamento de Oficiais – I/01 – Centro de

Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo), São Paulo, 2001.

GODOI, Christian. **Os Sentidos da Violência: TV, celular e novas mídias**. Santos, SP: Realejo Edições, 2008.

LIBERALQUINO, Geraldo Sobreira. **Manual da Fonte: Como lidar com os jornalistas / Geraldo Sobreira**. São Paulo: Geração Editorial, 1993.

MORAES, Eliseu Leite de. **Polícia militar x imprensa x divulgação de notícias**. Revista a Força Policial. São Paulo, n. 38, 2003.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação. 3ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

REY, Luís. **Planejar e Redigir Trabalhos Científicos**. 2ª Ed. São Paulo: Edgar Blücher, 1993.

ROSA, Mário. **A era do escândalo** - Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 4ª ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

_____, Mário. **A síndrome de Aquiles** – Como lidar com as crises de imagem. Editora Gente, 2001.

SÃO PAULO (Estado). Resolução SSP-22, de 22 de abril de 1990. **Disciplina as atividades GER e do GATE no atendimento de ocorrências de reféns**. São Paulo; 1990.

SÃO PAULO, Polícia Militar. **Normas para o Sistema Operacional de Policiamento (NORSOP)**. Diretriz nº PM3-008/02/06, de 11 de agosto de 2006, São Paulo. 2006.

_____, Polícia Militar. Diretriz nº PM5-001/55/06. **Dispõe sobre o aperfeiçoamento do relacionamento com a mídia e normatização do serviço de porta-voz**, 14 de fevereiro de 2006. São Paulo, 2006.

_____, Polícia Militar. Nota de Instrução Nº PM3-001/02/96. **Ocorrências de Grande Vulto e/ou com Reféns**, de 14 de Março de 1996. São Paulo, 1996.

SEQUEIRA, Cleofe Monteiro de. **Jornalismo Investigativo** - o fato por trás da notícia. São Paulo: Summus, 2005.

SOFFNER, Marcel Lacerda. **Comunicação Social-Porta-Voz: Resultados e Carências a partir da implantação na PMESP**. Monografia (Curso Aperfeiçoamento de Oficiais –II/08 - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo), São Paulo, 2008.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. **Gerenciamento de crises: negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos**. Monografia (Curso Aperfeiçoamento de Oficiais - II/95 – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo), São Paulo, 1995.

_____, Wanderley Mascarenhas de. **Ações do policial negociador nas ocorrências de reféns.** Monografia (Curso Superior de Polícia Integrado – I/02 – Centro de Aperfeiçoamento de Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo), São Paulo, 2002.

TOLEDO Jr., T.D.B. **Medidas preliminares no atendimento de ocorrências com bombas e artefatos explosivos: uma proposta para inclusão da unidade didática nos cursos de formação da PMESP.** Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais- I/01 - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo), São Paulo 2001.

YAMAMOTO, Maria Aparecida de Carvalho. **Manual de Relacionamento do Policial Militar Com o Profissional de Imprensa.** Monografia (Curso Superior de Polícia Integrado – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores da Polícia Militar do Estado de São Paulo), São Paulo, 2004.