

FRANCKLIN BEZERRA SANTOS

TEN CEL PM

A COMUNICAÇÃO SOCIAL NA POLÍCIA MILITAR;
NOVA CONCEPÇÃO PARA UM NOVO TEMPO

BELO HORIZONTE-MG

NOVEMBRO-1986

FRANCKLIN BEZERRA SANTOS
TEN CEL PM

A COMUNICAÇÃO SOCIAL NA POLÍCIA MILITAR;
NOVA CONCEPÇÃO PARA UM NOVO TEMPO

Monografia apresentada a Academia de
Polícia Militar para aprovação no
Curso Superior da PMMG.

Orientadora:

Prof. Tereza Lúcia Halliday Levy
Ms, PhD.

BELO HORIZONTE-MG
NOVEMBRO-1986

A G R A D E C I M E N T O S

Ao Comando da Polícia Militar de Pernambuco, pelo apoio e a oportunidade que nos proporcionou para realização deste trabalho.

À Polícia Militar de Minas Gerais, pela acolhida, receptividade e conhecimentos transmitidos, fundamentais à nossa formação profissional superior.

À Fundação João Pinheiro que, através dos seus mestres, nos transmitiu a fundamentação teórica e básica, para realização da presente Monografia.

À Tereza Lucia Halliday Levy, mestra, amiga e sábia orientadora.

À Professora Zaida Cavalcanti, pela colaboração na pesquisa realizada.

Ao Professor Luciano Amorim, amigo e interessado em nos ajudar.

À Maria José Ferreira, bibliotecária da UFRPE, pela valiosa orientação dada à normatização bibliográfica.

Ao Capitão Antonio Neto, pela colaboração prestada.

Aos colegas e amigos ou amigos e colegas do CSP, que sem
pre nos procuraram ajudar de alguma forma.

Aos Oficiais e praças da APM/PMMG, pela pronta acolhida
aos nossos anseios e apoio prestado.

Aos Oficiais Instrutores e Assistentes do Corpo Docente
da APM/PMMG, pela compreensão e incentivo.

RESUMO

Neste trabalho, analisa-se o sistema de Assuntos Cívicos das Polícias Militares do Brasil com o objetivo de adequar as atividades de comunicação social destas organizações às novas exigências da sua interação com a sociedade brasileira contemporânea. Como base teórica utilizou-se a Teoria dos Sistemas e o conceito de Organização Burocrática que permitiram ao autor descrever as Polícias Militares como sistemas sociais abertos e como organizações burocráticas que devem ser pautadas pela racionalidade, especialização de tarefas e eficiência. O trabalho abrange: (1) um estudo das normas, instruções e diretrizes que pautam as atividades dos atuais Sistemas de Assuntos Cívicos das PPMM; (2) um levantamento descritivo da estrutura organizacional, formação de pessoal e funcionamento desses sistemas; (3) a análise dos dados deste levantamento e do estudo das normas, à luz da Teoria dos Sistemas e do conceito de Organização Burocrática e (4) a formulação de sugestões e recomendações para reestruturar as atividades de comunicação social das Polícias Militares. A pesquisa confirmou as hipóteses de trabalho segundo as quais (a) os sistemas de assuntos cívicos das PPMM estão defasados e inadequados aos objetivos das corporações Policiais Militares nos dias atuais e (b) os responsáveis pelas atividades de comunicação social das PPMM não tem a necessária

qualificação tecno-profissional para esse mister. Com base na análise realizada foram formuladas 14 recomendações, que podem ser resumidas nas seguintes idéias: primeiro, é preciso que os responsáveis pelo bom funcionamento das PPMM sintam a necessidade de mudar; segundo, os sistemas de assuntos civis devem passar a chamar-se Sistemas de Comunicação Social, implicando a mudança de nome em mudanças substanciais na sua concepção e organização; terceiro, as atividades de comunicação social das PPMM devem abranger as áreas de jornalismo, relações públicas e publicidade e propaganda, conduzidas por pessoal especializado e permanentemente abastecidas pela pesquisa das necessidades e condições dos públicos aos quais as PPMM se dirigem.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Ao escolher o tema para realização deste trabalho surge na memória pensamentos que levam às célebres fábulas de Esopo e Jean de la Fontaine. Nelas entre outros personagens imortais, surge o Lobo como representante da força, da repressão, que causa medo e o Cordeiro, como sendo uma vítima empotencial, frágil e necessitando permanentemente de proteção.

Assim, guardadas as devidas proporções de tempo e de tema, tem-se hoje a sociedade aflita, intranquã, a clamar por mais segurança, acossada diante da onda de violência urbana quer real quer fabricada ou subjetiva. Este comportamento da sociedade se parece com o descrito nas fábulas para o indefeso cordeiro. Já as Organizações Policiais encarregadas de proporcionar a sua proteção, são vistas por ponderável parcela desta mesma sociedade com os caracteres atribuídos ao Lobo das fábulas. "Violenta", "repressora", "causadora de medo", são expressões constantemente usadas para qualificar as organizações policiais de um modo geral e, em particular, as Polícias-Militares (PPMM) brasileiras, as quais são o objeto deste trabalho.

Apesar de existirem legalmente para dar segurança à sociedade através da manutenção da ordem pública, as corporações

PPMM por vezes deixam transparecer aos olhos desta mesma sociedade, na sua ação operacional do dia-a-dia, uma imagem que fundamenta a idéia de "Lobo mau".

A preocupação com uma maior aceitação das corporações PPMM por parte da sociedade e a necessidade de que seu papel institucional seja melhor conhecido e principalmente reconhecido, impulsionam e direcionam as idéias aqui apresentadas. Tenta-se proporcionar uma análise para reflexão mais profunda, por parte daqueles que vivenciam a tarefa de propagar uma ação policial mais aceita pela comunidade e, prioritariamente, por aqueles que podem decidir sobre os destinos das Corporações PPMM.

Inicialmente, procura-se apresentar o quadro funcionalmente legal dos setores encarregados de propagarem esta imagem real e utilitária das Instituições PPMM. Esta visão é fruto do estudo das normas, instruções e diretrizes, emanadas por órgãos competentes, numa tentativa de padronização doutrinária da comunicação social nas PPMM, denominando-as de Assuntos Cíveis.

A seguir, procura-se fundamentar à luz de referenciais teóricos, as Corporações PPMM que são analisadas como organizações. Dá-se ênfase à área específica responsável pela interação das PPMM com seu meio ambiente (os sistemas de Assuntos-Cíveis). Nesta oportunidade, relaciona-se a estrutura organizacional das Corporações PPMM à Teoria dos Sistemas e ao conceito de Organização Burocrática. Tal análise ressalta a importância da comunicação no processo de troca de informações ou insumos entre as PPMM e os sistemas aos quais está ligada, em constante processo de interação.

Comparando-se a situação funcional-legal das PPMM e suas

respectivas áreas que tratam dos assuntos-civis, faz-se um levantamento da situação existente a qual dá origem à duas hipóteses de trabalho, enunciadas no capítulo 4.

Através de um levantamento descritivo, procurou-se ouvir os responsáveis diretos pelo planejamento e parte da execução dos chamados assuntos-civis das diversas PPMM do Brasil. Através de entrevista por questionários padronizados (Anexos A e B). De posse dos dados, partiu-se para analisá-los e interpretá-los, estabelecendo-se, neste momento, a relação entre o que foi pesquisado e a fundamentação teórica apresentada no capítulo 3. Esta relação deu respaldo às conclusões, sugestões e/ou recomendações constantes da parte final deste trabalho (capítulo 6).

Sem a pretensão de se resolver de forma definitiva a problemática da comunicação no âmbito das Corporações PPMM, como também entre estas e o seu macro-ambiente, tenta-se, no capítulo 6, uma nova estruturação organizacional e funcional para tal mister. Novas idéias são lançadas no sentido de dotarem as Corporações PPMM, de procedimentos estratégicos mais compatíveis com a realidade atual. Entretanto, tal esforço não constitui ainda um plano a nível operacional, posto que fugiria ao objeto do presente estudo, este nível de detalhamento.

Finalmente, indica-se o que e como fazer, para que a comunicação social empreste sua valiosa colaboração técnica e metodológica, no sentido de se transformar antigos e inadequados objetivos em translúcidos e hodiernos conceitos e resoluções, que por certo irão levar as PPMM a uma interação mais adequada com a moderna, mais exigente e mais democrática sociedade brasileira.

Para fins deste trabalho os seguintes conceitos são usados com as seguintes definições:

COMUNICAÇÃO SOCIAL - é o processo de interação entre a Organização Policial Militar e seus públicos, como também destas e outras organizações que com ela interagem, proporcionada pela utilização de métodos, técnicas e meios específicos (relações interpessoais, micromídias, veículos massivos)

COMUNICAÇÃO COLETIVA - pode ser entendida, por vezes, como a própria Comunicação Social, desde que, esteja sendo empregada quando a fonte seja a própria Instituição Policial Militar, os meios artificiais (mecânico, elétrico/eletrônico) e se destinem a grupos heterogêneos em relação ao comunicador.

ORGANIZAÇÃO BUROCRÁTICA - são órgãos e/ou instituições que têm base de legitimidade legal, níveis de hierarquia verticalmente escalonados, divisão racional do trabalho, e a busca permanente para atingir os objetivos visados com o máximo de eficiência.

SISTEMAS ABERTOS - são aqueles que permitem a troca de informações e/ou insumos de energia, em transações com o seu meio ambiente.

SISTEMAS SOCIAIS - são os que formados por comportamentos humanos recebem insumos de manutenção e de produção, dependente de outros subsistemas ou supersistemas para subsistir.

RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS - é o conjunto de atividades planejadas deliberadamente com o objetivo de estabelecer ou manter maior e melhor interação entre as Corporações Policiais Militares e a comunidade a que serve, compreendendo seus elementos componentes e principalmente suas lideranças.

LOBBY - Estabelecimento de permanente contato com as fontes do poder, tentando influenciá-las positivamente, com fins de sensibilizá-las a beneficiar projetos, planos e questões de interesse da instituição Policial Militar.

OBS:- Objetivando facilitar o entendimento do leitor, não afeito aos termos e siglas de usos militares, sugere-se a leitura ao final deste trabalho no Anexo "G" do Glossário de Siglas.

CAPÍTULO 2

EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA

2.1 - ATUAÇÃO DAS PPMM NA SOCIEDADE BRASILEIRA

Sendo as Polícias Militares, por preceito constitucional, instituídas para MANUTENÇÃO DA ORDEM PÚBLICA em cada um dos Estados da Federação, bem como dos Territórios e no Distrito Federal, sendo consideradas Forças Auxiliares, reserva do Exército¹, sua atuação compreende um campo eminentemente relacionado com a Segurança Pública. Como se pode observar a "Carta Magna" atribui às corporações Policiais Militares como objetivo maior a Manutenção da Ordem Pública. Tal atribuição requer um estudo mais detalhado, pois será em função dela que se partirá para exposição e melhor compreensão do problema que se propõe a apresentar.

Inicialmente apresenta-se uma das conceituações do que vem a ser Manutenção da Ordem Pública, a qual afirma ser "o exercício dinâmico do poder de polícia, no campo da segurança pública, manifestado por atuações predominantemente ostensivas, visando a prevenir e/ou coibir a prática de delitos e a dissuadir e/ou reprimir os eventos perturbadores da ordem, para garantir a

harmoniosa e pacífica convivência no seio da comunidade². Pelo conceito exposto verifica-se que compete às PPMM exercer o Poder de Polícia. Este, por sua vez, representa a faculdade discricionária da Administração Pública de limitar as liberdades individuais em prol do interesse coletivo³. Sobre a atuação do Estado, dos seus órgãos componentes do quadro da Segurança Pública, do qual as PPMM fazem parte, constata-se que sua atuação é ao mesmo tempo necessária, pois visa o interesse maior que é o bem coletivo, e cerceadora de liberdades ao limitá-las para consecução do interesse público. Corroborando com esse ponto de vista PAUL DUEZ & GUY DEBIYE, em seu *Traité de Droit Administratif*⁴, afirmam que "a Administração Pública (no caso, o exercício do poder de polícia) intervirá, unicamente, para ajustar os desvios de conduta, os excessos no jogo das atividades individuais que demonstrem ser excepcionalmente nocivas ao interesse geral, ou que possam atentar contra o interesse do próximo. Em suma, a Administração adota, nesses casos, uma atitude negativa: ela só intervém para impedir as manifestações das ações privadas consideradas contrárias ao interesse geral".

RANELLETI, por seu turno, sustenta ser negativa a função de polícia administrativa, já que seu ponto de vista expresso em "Primo Trattato Completo di Diritto Administrativo Italiano"⁵, tais atividades nada criam, limitando-se a uma finalidade de combater os atentados à ordem estabelecida. OTTO MAYER, referindo-se ao Poder de Polícia, in "Derecho Administrativo Aleman"⁶ (Edição Argentina), assinala que "de qualquer maneira, haverá sempre nessa instituição uma finalidade negativa. Concluindo essas observações, o Professor Celso Antônio Bandeira de Mello, afirma que "o Poder de Polícia impõe, sempre, uma obrigação de não

"fazer". Com efeito, a finalidade que o Poder Público tem em mira com as normas de polícia é a de que os administrados não perturbem, com o exercício de suas atividades os demais valores acolhidos pelo sistema normativo⁷. Diante desse quadro verifica-se que as organizações PPMM têm como missão principal uma atividade nobre, indispensável e essencial que é a segurança, mas que seu exercício por ser repressivo, coercitivo e limitador de liberdades, no sentido "latu" é considerado NEGATIVO e, por essa razão, incompreendido. No dizer do cientista social LUIZ PAIXÃO, "Poucas organizações invocam uma avaliação negativa tão consensual quanto a polícia"⁸. Numa visão de dentro da própria corporação Policial-Militar, o Ten-Cel Amauri Meireles acentua que "comunicadores, líderes e educadores fazem sobressair apenas o lado menos agradável da atividade policial, lançando cortina de fumaça ao lado positivo e mais importante de proteção, socorro e recondução da sociedade"⁹. Conviver nesse paradoxo é uma das faces do problema que se pretende expor. Entretanto "navegar é preciso" e a missão tem que ser cumprida pelas PPMM, pois a sociedade requer providências eficientes e eficazes na manutenção da segurança de seus cidadãos.

O outro lado do problema é que, para ser aceitas cadavez mais por esta sociedade, que lhes paga através dos impostos, as corporações PPMM necessitam integrar-se à esta mesma sociedade. Entende-se que as PPMM, por existir em razão da comunidade, não poderão subsistir sem o seu apoio e compreensão. Apesar da espinhosa tarefa de exercitar o "non facere" já devidamente analisado, no seio da comunidade, fazer ver aos seus elementos componentes que sua atuação visa o bem comum e o interesse da coletividade, é fundamental. Como estabelecer esse processo de intera

ção PM/sociedade, vital para as corporações PPMM? Tenta-se demonstrar que a comunicação social poderá responder essa indagação. Afirma o Professor CANDIDO TEOBALDO que "nos regimes democráticos o governo é produto das opiniões e atitudes do povo, as quais, por sua vez, resultam das informações que lhe são fornechidas"¹⁰. Em tal argumentação, observa-se que é de grande importância para o bom relacionamento das Instituições Governamentais e seus públicos, a informação que lhes é dirigida. Poisela é quem poderá proporcionar um posicionamento favorável da opinião pública em relação à Instituição considerada. Como a comunicação, seus processos e seus veículos, é quem faz circular essas informações, entende-se ser substancial o incremento dessa atividade comunicadora no seio das corporações PPMM. Já afirmava o Tenente Coronel AMAURI MEIRELES "que não basta colocar homens na rua, sem uma vigorosa Política de Assuntos-Civis (Comunicação Social) voltada, particularmente, para o Público Externo. É fundamental que a população acredite, confie em sua Polícia"¹¹. Por tudo o que já foi explicitado crê-se ser a comunicação essencial à interação PPMM/sociedade, porém, verifica-se que esse processo como está sendo realizado, deixa muito a desejar. Vê-se que aí reside um dos grandes problemas que afetam as Corporações PPMM nos dias de hoje: deficiente processo de comunicação mantido entre essas instituições e seus públicos.

Observe-se como os elementos constitutivos do processo de comunicação, segundo BERLO¹² (a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador, o receptor, a realimentação) funcionam no caso das PPMM: tem-se nas Centrais de Operações das PPMM uma fonte rica de informações de interesse público, que são centenas e até milhares de intervenções policiais-militares rea

lizadas em benefício da coletividade, porém a partir daí o processo não se apresenta eficaz. O codificador responsável pela elaboração das mensagens é, geralmente, despreparado para exercer tal mister; os canais utilizados são inadequados. Os decodificadores e/ou receptores, isto é, o público, pois representam um só conjunto, estão ávidos por informações que lhes dê certa tranqüilidade, porém as mensagens, pelos motivos já expostos, não chegam aos seus destinatários oportunamente. Fechando o ciclo, o processo de realimentação (ou seja, o resultado das mensagens ou a reação do público), raramente é realizado, pois a utilização de pesquisas para tal fim praticamente inexistente. Verifica-se que todo esse quadro é fruto de duas circunstâncias: (1) uma estrutura organizacional inadequada em seus objetivos e defasada pelo tempo e (2) despreparo da maioria daqueles que lidam com a comunicação no âmbito das Corporações Policiais-Militares. Como poderá uma organização, que depende entre outras atividades, de uma atividade de comunicação que se encontra num estágio de desarrumação quase total, cumprir bem seus objetivos? É o que se tenta, no transcorrer deste trabalho, analisar apontando falhas e, devidamente fundamentados por teoria e pesquisa, propor soluções.

2.2 - A REALIDADE DA COMUNICAÇÃO SOCIAL NAS PPMM

A estrutura organizacional dos setores que cuidam da Comunicação Social tem suas origens no ano de 1973 com a edição, pela Inspeção Geral das PPMM (IGPM), das Instruções para implementação das 5^{as} Seções do Estado Maior e, conseqüentemente, o

Sistema de Assuntos Cíveis das PPMM. Na apresentação do referido Manual a denominada IP/PM 5 - 1, explicita:

"Estas Instruções Provisórias, primordialmente, a estabelecer os fundamentos doutrinários que servirão de base ao planejamento à coordenação e ao controle das atividades do Sistema de Assuntos Cíveis das PPMM"¹³. A partir dessas normas doutrinárias as PPMM do Brasil iniciaram um processo de estruturação em seus respectivos Estados Maiores as 5ªs (quintas) Seções (5ª EM), como Órgão Central dos Sistemas de Assuntos Cíveis a serem implantados (Ver Anexo C). Ressalte-se que na Polícia Militar do Estado de São Paulo já havia sido criada a sua 5ª EM em 23/12/69. Em 1980 novamente a Inspeção Geral das PPMM (IGPM) edita as IP/PM CBM 5 - 1, com pequenas modificações ressaltando-se a estrutura organizacional das quintas Seções, subtraindo a Subseção de Planejamento e Controle e adicionamento separadamente (opcionalmente) a Subseção de Defesa Civil¹⁴ (Ver Anexo D). Outra modificação de destaque é a comentada pelo TC Celso Feliciano quando afirma: "O manual de 1980 retirou todas as expressões que lembravam a vinculação das PPMM ao Exército, passando a evidenciar a condição de Forças Estaduais, obedientes aos respectivos governos das Unidades Federativas"¹⁵. Tais documentos foram de grande importância para melhoria do relacionamento entre as PPMM e seus públicos, como também serviram para padronização doutrinária e estrutural da área entendida como "Assuntos-Cíveis". Porém hoje se está diante de uma outra realidade econômica, social e principalmente política. O que era bom para ser aplicado em 1973 e até 1980, não pode ter a mesma eficácia em 1986. As organizações que não procurarem se adaptar à nova conjuntura e ao seu

ambiente estarão fadadas a perder a legitimidade. Esta por sua vez, é uma condição necessária à sobrevivência e eficiência de qualquer instituição¹⁶.

A filosofia central da atual estrutura, segundo orientação da IGPM é a do emprego dos Assuntos-Civis nos mesmos moldes do Exército Brasileiro. Trata-se, entretanto, de duas organizações distintas em termos de objetivos a serem atingidos, coincidindo apenas na estrutura Militar de ambas. Para entender-se melhor a distorção que ora atravessam os Sistemas de Comunicação da PPMM, procura-se definir "Assuntos Civis" observando-se o "contido no Manual de Prática de Assuntos Civis da PMESP que a conceitua como sendo "o conjunto de atividades desenvolvidas pela PM, relacionadas com a população civil, governo e economia de zona onde haja eclodido (ou possibilidade de eclodir) movimento adverso de caráter subversivo ou onde a Unidade tenha dificuldades de operar como Órgão de Segurança Pública¹⁷. Já o Professor Cândido Teobaldo afirma que "Assuntos Civis" é a expressão Militar designativa de "Relações Públicas"¹⁸; tal afirmação não é pacífica de aceitação no seio das FFAA (Forças Armadas). Para estas, Assuntos Civis engloba, além das atividades de Relações Públicas, outras como Ação Comunitária, Política e Operações Psicológicas¹⁹. Como se pode observar, as atividades de Assuntos-Civis podem ser consideradas como um CANAL pelo qual as organizações eminentemente militares procuram se relacionar com a População Civil. Porém não se pode, nos dias de hoje, considerar-se similares em tudo com as Forças Armadas. A própria Constituição Federal de 1946, trata as PPMM no Título VII Das Forças Armadas; já na Constituição de 1969, as PPMM perdem "status" e passam a

ser tratadas no Capítulo III do Título I - DOS ESTADOS E MUNICÍPIOS. Pelo exposto, apesar da estrutura militar, baseada na hierarquia e na disciplina, a missão de manutenção da ordem pública é EMINENTEMENTE CIVIL. Corroborando com este ponto de vista o Cel OM LEONEL ARCHANJO, Cmt. Geral da PMMG, quando afirma que "as corporações PPMM desempenham atividade pública CIVIL de proteção e socorro, perdendo a capacidade de "guerrear", de participar de revoluções, que, diga-se de passagem, não eram deflagradas por vontade própria, mas resultante de situações históricas peculiares"²⁰. Ao desempenhar suas missões constitucionais em sua plenitude, as PPMM estão desenvolvendo um trabalho que pode ser considerado de Assuntos-Civis. Diferem das Organizações Militares que se preparam permanentemente para as artes bélicas, onde os conhecimentos de estratégia e de tática, o domínio de armas e artefatos, o preparo e o emprego da força, são condicionados pela especialização de tarefas. O inimigo, o clima e o terreno são elementos essenciais de informação ao combatente (Militar das forças armadas)²¹. Como se vê, as Organizações Militares do Exército se adestram para atuarem contra um inimigo que presume-se organizado, na maioria das vezes, militarmente. Assim, os Assuntos-Civis, que na estrutura das FFAA, chama-se de Canal de Ligação com a comunidade civil, nas PPMM são o dia-a-dia, missão e objetivo dessas corporações.

No próximo capítulo procura-se dar uma fundamentação teórica à problemática da comunicação nas PPMM, que é o objeto do presente estudo e a pesquisa realizada para tentar solucioná-lo.

2.3 - CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. § 4º do art. 13 da Constituição Federal.
2. MEIRELLES, Amauri. O quadro de emprego das PPMM. O Alferes, Belo Horizonte, (2):61, 1984.
3. Ibid., p. 63.
4. BEZOS, Clovis. Poder de polícia. São Paulo, Revistas dos Tribunais, 1979. p. 20.
5. Ibid., p. 21.
6. Ibid., p. 24.
7. Ibid.
8. PAIXÃO, Antonio Luiz. Organização policial numa área metropolitana. Belo Horizonte, Revista DADOS, Ano 82, p. 25.
9. MEIRELLES, Amauri. Teoria das realidades culturais diferentes. Belo Horizonte, APM/PMMG, 1986. p. 35.
10. ANDRADE, Teobaldo de. Para entender RRRP. São Paulo, Ed. Biblas, 1965. p. 54.
11. MEIRELLES, op. cit., p. 78, vid. nota 2.
12. BERLO, David K. O processo da comunicação. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1960. p. 53.
13. BRASIL. Ministério do Exército. Sistema de assuntos civis das polícias militares. Brasília, EGGCF, 1973. p. 2, (IP/BM, 5-1).
14. BRASIL. Ministério do Exército. Instruções provisórias de assuntos civis para as PP e as CBM. Brasília, EGGCF, 1980. p. 7. (IP/BM, 5-1).
15. FELICIANO, Celso. Assuntos civis nas PPMM. O Alferes, Belo Horizonte, (8):23, 1986.
16. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. A psicologia social das organizações. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1975. p. 254.
17. SÃO PAULO (Estado). Polícia Militar. Prática de assuntos civis. São Paulo, 1973. v.1, p. 24.
18. ANDRADE, Teobaldo de. Administração de relações públicas no governo. São Paulo, Loyola, 1982. p. 175.

19. FELICIANO, Celso. Assuntos civis nas PPMM. O Alferes, Belo Horizonte, (8):18, 1986.
20. AFFONSO, Leonel Archanjo. Polícia militar e constituinte. Belo Horizonte, PMMG, 1986. p. 21.
21. Ibid., p. 23.

CAPÍTULO 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 - AS PPMM COMO SISTEMAS SOCIAIS E ORGANIZAÇÕES BUROCRÁTICAS DEPENDENTES DA COMUNICAÇÃO

3.1.1 - As Polícias Militares como organização, que fazem parte de um sistema dependente do ambiente para sobreviver

Os sistemas sociais como sistemas abertos dependem de outros sistemas sociais. Do ponto de vista societário, a organização "Polícia-Militar" é um subsistema de um ou mais sistemas maiores e sua vinculação ou integração com eles afeta seu modo de operação e nível de atividade¹.

As Corporações PPMM, dentro deste contexto, representam um sistema social, subsistema do sistema maior, que é o Estado membro e este por sua vez faz parte de um super-sistema maior que é a sociedade. Porém para se afirmar essas considerações, necessário se faz verificar o que se entende por sistema. Nodizer de VON BERTALANFFY, que propôs a chamada Teoria Geral dos Sistemas, este seria "um conjunto de elementos independentes em interação com vistas de atingirem um objetivo"². Observando-se sob o ponto de vista convencional, as organizações podem ser classificadas, segundo KATZ & KAHN, levando-se predominantemente em

conta a função que exercem como subsistemas da sociedade global em:

- a) Organizações econômicas ou produtivas;
- b) Organizações de manutenção;
- c) Organizações adaptativas;
- d) Organizações político-administrativas relacionadas com a coordenação e o controle de recursos humanos e materiais. O Estado, órgãos públicos, em geral, estão neste grupo³.

Como se vê, embora uma organização possa ser entendida como um sistema, ela também poderia ser vista como um subsistema. O que a define como sistema depende do analisata, da interpretação de uma estrutura social e do grau de autonomia que o sistema tenha em relação aos demais subsistemas e ao super-sistema⁴. Como organizações sistêmicas que são, as PPMM dependem para sobreviverem e crescerem, da sua habilidade em interagir com as influências do seu ambiente e a qualidade das transações que realizam com seus públicos. Isto porque a atividade organizacional está sujeita a influências externas, muitas das quais não se pode controlar ou prever⁵. Corroborando com PRESTES MOTA, pode-se afirmar que a organização depende para sua sobrevivência, do crescimento e da eficiência, de ter adaptabilidade ao ambiente, o que quer dizer que a organização mais propensa a sobreviver, crescer e ser eficiente é aquela na qual os papéis, normas e valores estiverem mais de acordo com as demandas do ambiente⁶.

Dentro desta visão sistêmica é fundamental para as Corporações PPMM, interagir com o seu ambiente externo geral e com o seu ambiente operacional⁷. O primeiro, composto por forças econômicas, tecnológicas, políticas, sócio-culturais, que ameaçam ou

proporcionam oportunidade para a organização. O segundo, o ambiente operacional, composto por órgãos integrantes do sistema de segurança, fornecedores, imprensa e principalmente os usuários dos serviços prestados pelas PPMM. Estes por sua vez podem contribuir de forma positiva ou negativa para o desempenho das missões legais da Instituição PM.

A descrição das Corporações Policiais-Militares com base na Teoria de Sistemas, deve-se às similitudes das características dessas Instituições com as Organizações Sociais. Estas por sua vez são flagrantemente sistemas abertos, porque seus insumos de energia advêm de transações com o seu meio ambiente⁸. Do mesmo modo que as Organizações Sociais, as PPMM possuem características básicas na sua estrutura funcional, gerencial e operativa que as inserem na categoria de um sistema aberto. A fim de se estabelecer comparações mais concretas pode-se fazer uma analogia entre o que representa uma Organização Social para a Teoria Geral dos Sistemas e as Corporações Policiais-Militares.

Como descrevem KATZ & KAHN, as Organizações possuem estruturas de manutenção, de reprodução e suporte de produção. As Organizações têm um padrão elaborado e formal de papel, no qual a divisão de trabalho resulta em uma especificidade funcional de papéis; existe na Organização uma clara estrutura de autoridade, que reflete o modo pelo qual são exercidos o controle e a função gerencial; como parte da estrutura gerencial existem mecanismos regulatórios bem desenvolvidos e estruturas adaptativas, finalmente, há uma formulação explícita de ideologia, a fim de prover o sistema com normas que fortificam a estrutura de autoridade⁹.

Veja-se que as Corporações Policiais-Militares, através

dos seus órgãos de Direção, Apoio e Execução, exercitam atividades de manutenção, de produção e suporte de produção, como também de função gerencial. Os papéis que para KATZ & KAHN são "configurações padronizadas de comportamento requerido de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional"¹⁰, são interpretadas por seus elementos componentes nos diversos escalões hierárquicos. Os Comandantes, os subordinados, os integrantes dos órgãos de apoio e dos da atividade-fim, os oficiais e as praças, todos têm as suas atribuições funcionais e respectivos papéis a desempenhar. Por terem um arcabouço militar fundamentado na hierarquia e na disciplina, possuem uma estrutura de autoridade que as distingue de outras organizações. Os seus diversos regulamentos e normas, planos e ordens de operações devem representar um ajuste permanente com o seu meio ambiente, o que às vezes não ocorre, prejudicando o relacionamento de determinada corporação com a comunidade. Quanto à ideologia que é responsável pelo sistema de normas vigentes, consta do dia-a-dia das corporações, determinando as diretrizes gerais do seu ordenamento operacional. Como exemplo pode-se citar o período revolucionário (1964-1984) onde as PPMM desenvolveram mais a atividade Militar (ordem interna) em detrimento da Policial. Era o ciclo da ideologia da Segurança Nacional. Porém, atualmente, face à nova fase da República Brasileira é a síndrome da violência tão alardeada nos dias atuais, a ideologia dominante é a de focar a segurança pública em primeiro plano. Complementando estas observações esclarecem CAUTELA & POLLONI que, sendo sistema de conjunto de elementos visando a um objetivo, quaisquer entidades (organizações-empresas) podem ser consideradas como tal¹¹. Segundo os mesmos autores, os sistemas básicos numa empresa são os de

Direção, Operação e o de Informação. Nesta ótica, a informação tem um peso bastante acentuado, pois é a responsável pelo sistema de abastecimento de dados necessários à alimentação dos outros dois subsistemas¹². Dentro de tal concepção, verifica-se no âmbito das Corporações Militares a existência, também, desses três subsistemas, os já mencionados Órgão de Direção (Decisão) e Órgão de Execução (Operações). Quanto aos órgãos de Informação, possuem as PPMM o Sistema de Informações chamadas estratégicas, de Assuntos-Civis. O primeiro, responsável pela captação de informações que alimenta de dados o sistema de Direção e o segundo, que será objeto de análise mais profunda, procurando levar informações aos seus subsistemas internos para os diversos públicos da organização e vice-versa.

Considerando-se, portanto, as Corporações Policiais-Militares, como Sistemas Sociais, integrantes de um sistema aberto, resta verificar qual a estrutura organizacional na qual se encaixam essas Instituições. Segundo KATZ & KAHN, as estruturas burocráticas são os exemplos mais claros de organizações sociais. Elas executam a formalização de papéis, em termos de especificidade funcional, com um mínimo de restos das velhas práticas institucionais¹³.

3.1.2 - A PM como Organização Burocrática

Sendo as Corporações PPMM consideradas organizações sociais componentes de um sistema aberto, conforme tentou-se demonstrar no capítulo anterior, verifica-se ao final da citada argumentação que sua estrutura se enquadra nos referenciais teó

ricos de uma Organização Burocrática. Tal afirmação deve-se ao fato de que as PPMM, como as burocráticas, são sistemas sociais em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados¹⁴. Suas características organizacionais, como pode-se analisar, são as mesmas do modelo Weberiano.

A fim de que se possa estabelecer uma relação análoga entre a organização burocrática e as PPMM, poder-se-á explicitar segundo o próprio WEBER tais características:

- a) Fonte de legitimidade no poder racional legal. As Corporações PPMM têm sua criação, estabelecimento de objetivos, regulamentação de atividades que são definidas por leis, normas e regulamentos. Acrescente-se o fato de que, tal como as burocracias, as PPMM são consideradas como sistemas sociais formais, impessoais e dirigidas por administradores profissionais.
- b) Normas escritas e exaustivas. As Corporações PPMM detêm um razoável manancial de regulamentos, normas gerais de ação, planos, portarias, etc., que procuram enquadrar, prever, definir o maior número possível de comportamento e situações a serem vivenciadas dentro da instituição.
- c) Sistema firmemente organizado de mando e subordinação. Como se observa nitidamente, as Corporações PPMM são estruturadas tendo como fundamento maior a disciplina e a hierarquia.
- d) Além da hierarquia, que divide o trabalho e define os níveis de autoridade verticalmente, a burocracia apresenta uma divisão horizontal do trabalho em que as diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos¹⁵.

As Corporações PPMM, à similitude das organizações burocráticas, têm seus níveis de autoridade verticalmente escalonado, desde o Comando Geral à ponta dos sistemas funcional-hierárquico, com o soldado que presta serviço junto ao público. Além do mais, na divisão horizontal do trabalho onde aparecem os órgãos de Direção, Execução e Apoio, são distribuídas as tarefas a fim de se atingir objetivos com maior eficiência, na procura deliberada de se economizar meios para se alcançar os fins desejados.

Após esta análise comparativa entre o modelo de organização burocrática e as Corporações Policiais-Militares, pode-se observar que na acepção científica do termo, estas instituições preenchem os requisitos do modelo Weberiano.

Por que se entende ser as Corporações PPMM uma burocracia?

As Organizações burocráticas também podem ser chamadas simplesmente de organizações ou de burocracias. Isto significa que, quanto mais um sistema social é organizado, mais se aproxima do modelo ideal de organização burocrática. Um sistema social é ou não uma organização na medida em que é burocraticamente organizado ¹⁶.

Nos escritos posteriores a WEBER, chama-se de burocracia uma empresa, um organismo estatal ou o Exército. A partir daí se passou a adotar a expressão "burocracia" como sinônimo de organização, para exprimir esse tipo específico de sistema social ¹⁷. Como as Corporações PPMM têm estrutura e organização funcional semelhantes ao Exército e em sendo organismos estatais, estão devi

damente enquadradas nesta conceituação. Também se enquadrariam na classificação de GEORGES GURVITCH, que apresenta três tipos de sistemas sociais: 1) sistemas inorganizados; 2) sistemas semi-organizados; 3) organizações ou burocracias¹⁸. Nesta última, encontram-se o Estado, as grandes empresas, a Igreja, a Escola e o Exército, entre outros.

Sendo as instituições PPMM consideradas como burocracias, pode-se conceituá-las como um sistema social em que a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados; é o sistema social em que há procura deliberada de economizar os meios para se atingir os objetivos¹⁹. Como tal os administradores burocráticos são administradores profissionais. O administrador profissional, antes de mais nada, é um especialista. Esta é uma característica fundamental. São necessários, pois, especialistas, homens e mulheres especialmente preparados para exercer as diversas funções criadas através do processo de divisão do trabalho, que geralmente devem ter um diploma e/ou experiência para poder ocupar o cargo, conforme ensina PRESTES MOTA²⁰.

3.1.3 - O Papel da Comunicação na Interação Organização/Ambiente /Atividade Fim

Como sistemas sociais abertos e como organizações burocráticas as PPMM devem manter uma interação harmoniosa com o seu ambiente externo, do contrário sua eficácia como burocracia moderna e sua sobrevivência como sistema estarão ameaçadas. Esta interação se faz por meio da comunicação.

Pesquisando-se autores ligados às áreas da administração

e da comunicação organizacional, encontrou-se afirmações que assinalam a importância da comunicação para as organizações. Segundo LEE THAYER "como todos os sistemas vivos, as organizações se estabelecem e se mantêm a si mesmas através da comunicação com o meio ambiente e com suas partes" ²¹.

KATZ & KAHN afirmam que "A comunicação - intercâmbio de informação e transmissão de significado - é a própria essência de um sistema social ou uma organização" ²².

JOSEPH H. LITTERER acentua: "As comunicações são tão essenciais para uma organização que alguns analistas mantêm que, se pudessemos identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da organização, estaríamos mais próximos de compreender a organização em si" ²³.

Finalmente, GAUDÊNCIO TORQUATO ensina que: "Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém" ²⁴.

Identifica-se, portanto, a Comunicação, como sendo aquela atividade que possibilitará ajustamento integracional entre as Corporações PPMM e os super e subsistemas a que se integram. Como afirma SAMUEL PFROMM, a exemplo do que ocorre com tantos outros termos de uso corrente na linguagem psicológica, é grande o desacordo entre especialistas a respeito da definição de comunicação ²⁵.

Para se ter uma idéia desta variabilidade conceitual, LEE THAYER procurou determinar os principais tipos de definição existentes na literatura especializada. Encontrou nada menos que vinte e cinco definições distintas, e a estas, várias outras, publi

cadadas em livros recentes, poderiam ser acrescentadas. Mas nenhuma das definições expostas até agora parece satisfazer os estudiosos de modo cabal e definitivo²⁶. Como se pode observar, pouco adiantaria ficar a definir conceitos, pois estes iriam variar de autor para autor. Porém, pode-se apenas como marco para reflexão, inserir algumas definições que possam facilitar o entendimento deste estudo.

Dentre as diversas emitidas e analisadas por PFROMM, ficaria-se com aquela que afirma "comunicação, são todos os procedimentos por meio dos quais uma mente, pode afetar outra mente"²⁷. Segundo essa mesma linha de raciocínio, DAVID BERLO acentua que "nós nos comunicamos para influenciar - para afetar com intenção. Todo comportamento em comunicação tem um objetivo, uma meta, que é produzir certa reação"²⁸. O mesmo autor, após estudar os diversos modelos desde Aristóteles, passando por SCHRAM, WESTLEY e MacLUAN até SHANNON-WEAVER enunciou os componentes do processo da comunicação da seguinte maneira: a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador e o receptor²⁹. Sintetizando essas observações conceituais, poderia-se atribuir ao vocábulo comunicação, o que lhe define o "Novo Dicionário da Língua Portuguesa":

Comunicação - lat. *communicatio* - ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meios de métodos e/ou processos convencionados, que através da linguagem escrita, ou de outros sinais, signos ou símbolos, quer de aparelhamento técnico especializado, sonoro ou visual³⁰.

Além da importância da comunicação no processo de troca

de insumos entre a organização e seu meio ambiente, ressaltados por THAYER, TORQUATO, KATZ & KAHN e LITTERER, já referenciados neste trabalho, deseja-se acrescentar uma propriedade a mais. Trata-se do papel que a comunicação desempenha na formação da crença na segurança individual e coletiva. No dizer do TC AMAURI MEIRELES, no seu estudo sobre "A Síndrome da Violência Urbana", "o produto final da atividade policial-militar, a segurança individual e a comunitária, só é obtido através da combinação de dois elementos básicos:

- a) ELEMENTO SUBJETIVO, que se define como crença na ausência de risco;
- b) Elemento objetivo, que é a ausência de risco".

Acrescenta MEIRELES, "o elemento subjetivo da segurança está em função do grau de confiabilidade da população, resultante de nova capacidade de preencher necessidades, imediatas e mediatas, e de uma vigorosa política de Assuntos Cíveis, englobando as RRPP, as Ações Comunitárias e a Comunicação Social"³¹.

Pelo exposto, não é suficiente apenas exercitar na prática o elemento objetivo da segurança, através das diversas tarefas desempenhadas diuturnamente pelas PPMM. A sensação de estar seguro é parte integrante desse processo e como tal, a comunicação social poderá emprestar técnicas e métodos que possibilitem aliar o que está sendo feito com o que a comunidade espera que seja feito. As campanhas publicitárias, as informações jornalísticas com regularidade e adequação de linguagem e veículos proporcionais aos seus respectivos públicos-alvo, poderão transmitir este elemento subjetivo, tão importante, quanto o esforço ob

jetivo desempenhado pelas PPMM na manutenção da ordem pública. Nesta linha de raciocínio, adiante MEIRELES, "a preocupação fundamental da corporação, até alguns anos atrás se edifica, quase que exclusivamente, ao elemento objetivo, com resultados sempre aquém dos esperados. A ausência de risco, por mais efetiva que fosse, era insuficiente para instauração do verdadeiro ambiente de segurança"³². Como está se elaborando um trabalho com vistas à Polícia de amanhã, não se pode deixar que esta realidade perdure. Incrementar o elemento subjetivo, através da comunicação social, é básico para que as PPMM cumpram com seus objetivos, que a sociedade está a exigir.

Afirma GAUDÊNCIO TORQUATO que a empresa se organiza e desenvolve, enfim, graças ao sistema de comunicação que ela cria, mantém e é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de de três grandes sistemas: 1) o sistema sócio-político, onde se inserem os valores globais e os políticos do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os produtos de competição; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações onde estão estabelecidas as normas e políticas, as operações empresariais, refazendo informações desses três sistemas ou enviando informações por eles. O processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional³³.

Guardadas as devidas proporções entre uma Empresa que objetiva lucro e a organização Policial-Militar, o papel da Comunicação Social em ambas é fundamental. O sistema sócio-político equi

valeria ao sistema governamental e a própria sociedade a que ser vem as PPMM, com padrões culturais, políticos e econômicos, também denominado sistema ambiental.

O sistema econômico-industrial, comparando-se com as PPMM, seria análogo à versão de produção e consumo, encontrada nos de mais órgãos responsáveis pela área de segurança e até mesmo enti dades governamentais que disputam as mesmas verbas orçamentárias para sobreviverem.

Quanto ao sistema inerente ao microclima interno ou siste ma organizacional, equivaleria, na comparação, à própria estrutu ra interna das PPMM.

Para sobreviver e desempenhar seus objetivos, as organiza ções PPMM necessitam estruturar sistemas de comunicação que lhes permitam conhecer o ambiente onde atuam e o próprio ambiente in terno onde elas se estruturam. Inter-relacionar-se nestes três sistemas é fundamental para as Corporações Policiais-Militares e segundo GAUDÊNCIO, só a comunicação através dos seus mecanismos é capaz de processar esta interação vital³⁴. Além do mais, a pro pagação da parte subjetiva do objeto material da atividade-fim das corporações PPMM (a sensação de segurança), que a comunica ção propicia, torna-se fundamental para o exercício de sua mis são com êxito.

3.2 - CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia social das organi zações. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1975. p. 76.
2. CAUTELA, A. L. & POLLONI, E. C. F. Sistemas de informação na administração de empresas. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1980. p. 12.

3. PRESTES MOTTA, Fernando C. A abordagem dos sistemas abertos. In: — . Teoria geral da administração: uma introdução. São Paulo, Pioneira, 1975. p. 59-80.
4. Ibid., p. 78.
5. TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento estratégico. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 1986. p. 26.
6. PRESTES MOTTA, op. cit., p. 88, vid. nota 3.
7. TAVARES, op. cit., p. 17, vid. nota 5.
8. KATZ & KAHN, op. cit., p. 32, vid. nota 1.
9. Ibid., p. 65.
10. Ibid.
11. CAUTELA & POLLONI, op. cit., p. 14, vid. nota 2.
12. Ibid., p. 15-6.
13. Ibid., p. 65.
14. PRESTES MOTTA, Fernando C. & PEREIRA, L. C. B. A organização burocrática. São Paulo, Brasiliense, 1982. p. 23.
15. WEBER, Max. Economia y sociedad. México, Fondo de Cultura Económica, 1944. p. 30-2.
16. PRESTES MOTTA & PEREIRA, op. cit., p. 20, vid. nota 14.
17. Ibid., p. 21.
18. Ibid., p. 24.
19. Ibid., p. 23.
20. Ibid., p. 34.
21. THAYER, Lee. Comunicação, fundamentos e sistemas. São Paulo, Atlas, 1976. p. 122.
22. KATZ & KAHN, op. cit., p. 257, vid. nota 1.
23. LITTERER, Joseph H. Análise das organizações. São Paulo, Atlas, 1977. p. 295.
24. TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial e institucional. São Paulo, SUMMUS, 1986. p. 16.
25. PFROMM NETTO, Samuel. Comunicação de massa. São Paulo, Pioneira, 1972. p. 20.
26. Ibid., p. 20.

27. Ibid., p. 21.
28. BERLO, David K. O processo da comunicação. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1960. p. 20.
29. Ibid., p. 36.
30. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1977. p. 357.
31. MEIRELLES, Amauri. A síndrome da violência urbana. O Alferes, Belo Horizonte, (7):100, 1985.
32. Ibid., p. 101.
33. TORQUATO, loc. cit. vid. nota 24.
34. Ibid., p. 58.

CAPÍTULO 4

O LEVANTAMENTO DA SITUAÇÃO

4.1 - HIPÓTESES DE TRABALHO

Em face do exposto no capítulo "Exposição do Problema", duas hipóteses básicas podem ser formuladas: primeiro, a maioria dos sistemas de assuntos civis das Polícias Militares do Brasil, organizados nos mesmos moldes preconizados pela IGPM (Sistema de Assuntos Civis), está defasada para os dias atuais e inadequada aos objetivos das Corporações Policiais-Militares. Em segundo lugar, a maioria dos responsáveis pela Comunicação Social no âmbito das Corporações Policiais-Militares, não está qualificada tecno-profissionalmente para o exercício de tal mister.

Como numa hipótese, segundo GALLIANO, pode-se emitir suposição não comprovada, mas não improvável¹, tenta-se no decorrer deste trabalho, confirmar ou não as duas hipóteses acima especificadas. Para tal, realizou-se pesquisa descritiva, explicada no tópico seguinte, para coligir os dados que, aliados à fundamentação teórica deverão respaldar as conclusões deste trabalho.

4.2 - METODOLOGIA

Para verificar (conferir) as hipóteses levantadas, foram distribuídas a todas 5ªs Seções dos Estados-Maiores das PPMM do Brasil, dois questionários (Anexos A e B). Através destes instrumentos partiu-se para a realização de um levantamento descritivo, objetivando traçar um perfil dos setores que tratam da Comunicação Social no âmbito das Corporações PPMM.

A utilização deste tipo de levantamento possibilita, segundo afirma DÉLCIO SALOMON, definir melhor o problema e proporcionar as chamadas intuições de soluções, descrevendo comportamentos de fenômenos, definindo e classificando fatos e variáveis². Mais adiante SALOMON acrescenta que o enfoque se faz sobre condições dominantes ou sobre como uma pessoa, grupo ou coisa se conduz ou funciona no presente³. Exatamente como foi feito neste trabalho, tentando-se recolher dados de um número grande, praticamente todo o universo dos Sistemas de Assuntos Cíveis e suas respectivas 5ªs Seções, da maioria das PPMM do País.

No primeiro questionário (Anexo A) a preocupação central foi em verificar (1) como estava estruturada organizacionalmente a 5ª Seção do EM, e (2) a existência e funcionabilidade do Sistema de Assuntos Cíveis. No questionário número 2 (Anexo B) procurou-se verificar quem estava gerindo a Comunicação Social no âmbito das PPMM, no tocante à sua qualificação tecno-profissional e, em segundo lugar, a presença ou não de especialistas no trato de assuntos específicos deste mister. Após contar com certa dificuldade para conseguir-se o material solicitado, tra-

çou-se o perfil orgânico e funcional dos setores específicos que lidam com a Comunicação Social nas PPMM. As dificuldades mencionadas foram em decorrência da não devolução, por parte de algumas Corporações, dos questionários enviados. Reiterados os pedidos através de Telex, mesmo assim, não houve atendimento. Partiu-se, então, para colher dados através de telefone onde se conseguiu entrevistar os Chefes das 5ªs Seções, os quais forneceram os subsídios complementares necessários à globalização da Pesquisa. Contando com os elementos necessários para estudo, foi possível confrontá-los com as previsões formuladas em termos de hipóteses. A sua descrição, análise e interpretação se encontram em capítulo desenvolvido mais adiante.

De posse dos dados oriundos da pesquisa, procurou-se analisá-los à luz da Fundamentação Teórica exposta no capítulo anterior.

4.3 - CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. GALLIANO, A. Guilherme. O método científico. São Paulo, HARBRA, 1979. p. 193.
2. SALOMON, Délcio Vieira. Como fazer uma monografia. 5. ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1977. p. 141.
3. Ibid., p. 143.

CAPÍTULO 5
ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

5.1 - DESCRIÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Observando-se os questionários da pesquisa descritiva, a que se refere o capítulo "Metodologia", aborda-se agora os principais dados coligidos, objetivando-se traçar um perfil real das 57s Seções do EM das 24 PPMM que responderam nossas indagações. No questionário I, constante do Anexo A, no qual pretende-se levantar a estrutura e o funcionamento dos respectivos setores de comunicação social das corporações PPMM, chegou-se aos seguintes referenciais:

A pergunta 1 do mencionado questionário (Ver Tabela 1).

- Existe setor de assuntos-civis estruturado em sua PM?

TABELA 1 - Existência de Setor de Assuntos Cívicos, estruturado nas PM em agosto de 1986

EXISTÊNCIA DE SETOR	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	21	87
Não	3	13
TOTAL	24	100

De mais significativo registra-se que 13% das PPMM ainda não têm os seus Sistemas de Assuntos-Civis, embora as recomendações para suas instalações, através das IP/PM-5.1 da IGPM datem do ano de 1973.

A pergunta 2 (Ver Tabela 2)

- Existe legalmente aprovado, o Organograma da 5ª Seção EM?

TABELA 2 - Setores de Assuntos Cívicos com Organograma legalmente aprovado nas PM em agosto de 1986

SETORES LEGALMENTE APROVADOS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	15	71
Não	6	19
TOTAL	21	100

Verifica-se que 19% das PPMM não possuem formalmente estruturadas as suas 5ªs Seções EM. As mesmas existem apenas de fato, não tendo portanto normas que as regulamentem e lhes dêem atribuições legais.

A pergunta 3 (Ver Tabela 3)

- O Sistema de Assuntos-Civis está formalmente estruturado em sua PM?

TABELA 3 - Sistemas de Assuntos Cíveis formalmente estruturados nas PM em agosto de 1986

SISTEMAS ESTRUTURADOS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	16	66
Não	8	34
TOTAL	24	100

Observa-se que em nada menos de 34% das corporações PPM, os seus respectivos Sistemas de Assuntos-Cíveis não estão, sequer, organizados formalmente.

A pergunta 4 (Ver Tabela 4).

- Como está funcionando?

TABELA 4 - Condição de funcionamento dos Sistemas formalmente estruturados nas PM em agosto de 1986

CONDIÇÃO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Funciona bem	4	25
Funciona razoável	10	62
Não funciona	2	13
TOTAL	16	100

Constata-se que, dos sistemas formalmente estruturados,

apenas 25% encontram-se funcionando bem, segundo seus próprios chefes. Na outra ponta da questão encontram-se 13% que afirmaram não estarem funcionando, apesar de estruturados formalmente.

Como dado complementar, porém de grande valia para comprovação das hipóteses formuladas, verifica-se que das 13 PPMM que enviaram o organograma de suas respectivas 5^{as} Seções EM, todas tinham a subseção de RRPP, 11 tinham a subseção de Ação Comunitária, 11 possuíam o Setor Administrativo ou de Apoio e apenas 2 registravam em seus organogramas setores de Imprensa ou Divulgação.

QUESTIONÁRIO II

Neste questionário (Ver Anexo B) tenciona-se observar a qualificação do material humano existente nos órgãos encarregados do trato da comunicação social no âmbito das corporações PPMM.

A pergunta 1 (Ver Tabela 5).

- O chefe da PM/5 possui algum curso de nível universitário ou de especialização na área de Comunicação Social?

TABELA 5 - Distribuição dos PM/5, segundo suas respectivas graduações ou especialização na área de Comunicação Social, em agosto de 1986

QUALIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Tem Nível Universitário	2	8
Tem Especialização na área	4	16
Não tem Curso nem especialização	18	76
T O T A L	24	100

Constata-se que nada menos de 76% dos dirigentes dos órgãos responsáveis pelo setor de comunicação das PPMM não possuem nem curso de formação universitária, nem tampouco curso de especialização na área.

A pergunta 2 (Ver Tabela 6)

- Existem profissionais da área de Comunicação Social lotados na PM/5?

TABELA 6 - Existência de pessoal lotado nas 5ªs Seções com qualificação profissional na área de Comunicação Social, em agosto de 1986

SEÇÕES QUE TÊM PROFISSIONAL	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Seções que têm	10	41
Seções que não têm	14	59
TOTAL	24	100

Detecta-se que 59% das 5ªs Seções EM/PM não possuem profissionais da área de Comunicação Social em seus quadros. Como se vê, num setor especializado, uma cifra bastante considerável de pessoas inabilitadas lidando com algo que desconhecem.

A pergunta 3 (Ver Tabela 7)

- Existe sistema de fornecimento diário de informações à Imprensa?

TABELA 7 - Fornecimento diário de informações à imprensa, pela 5ª Seção em agosto de 1986

HÁ FORNECIMENTO DIÁRIO	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Sim	14	58
Não	10	42
TOTAL	24	100

Com esta indagação procurou-se verificar como estava o abastecimento diário das corporações PPMM, em relação aos veículos capazes de influenciar a maior ou menor aceitação das PPMM por parte da comunidade. Preocupa a constatação que 42% das 5ªs Seções EM, não têm como rotina de trabalho esta atividade primordial nos dias atuais.

A pergunta 4 (Ver Tabela 8)

- Em caso afirmativo, quem elabora o material de imprensa é profissional de jornalismo?

TABELA 8 - Qualificação profissional do pessoal que elabora as informações para a imprensa nas 5ªs Seções em agosto de 1986

QUALIFICAÇÃO DO PESSOAL	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Profissional de jornalismo	5	35
Não profissional de jornalismo	9	65
TOTAL	14	100

Complementando a pergunta anterior, das 5ªs seções EM/PM que enviam material diário para divulgação pela imprensa, detec to-se que 65% não são elaborados por pessoal qualificado para tal. Realmente um dado preocupante, quando observa-se leigos tratando com atividades especializadas das quais depende a qualidade do serviço apresentado pelas PPMM a seus públicos.

5.2 - DISCUSSÃO

5.2.1 - A Decadência do Sistema Atual

Após a descrição dos dados produzidos pela pesquisa realizada, torna-se necessário analisá-los, discutí-los e interpre tá-los. Para tal sugere-se a conjugação entre o quadro geral apresentado pelo levantamento descritivo e os referenciais teóri cos observados no Capítulo 2 deste trabalho. Nesta oportunidade pode-se estabelecer um paralelo entre a estrutura e a eficácia do sistema atual de Assuntos Cíveis e o que seria melhor para as Corporações PPMM no sentido de aperfeiçoar a troca de informações entre estas e os sub e super-sistemas com os quais elas in teragem. No capítulo referente à exposição do problema já se pôde demonstrar "a priori" que a estrutura organizacional atual, por uma série de motivos expostos, não está atendendo aos objetivos a que se propõe. Após a pesquisa realizada vêm se confirmar as hipóteses levantadas no Capítulo 3, donde se pode deprender que o Sistema de Assuntos Cíveis, organizacionalmente e fun cionalmente, está em plena decadência. Esta afirmação é reforçada ainda por duas observações vivenciadas pelo autor. Uma de ca

ráter prático, a outra, de base eminentemente teórica.

A primeira ocorreu por ocasião da realização de um trabalho escolar no Curso Superior de Polícia/86 da PMMG, quando o Professor MAURO CALIXTA, da disciplina Planejamento Estratégico, solicitou aos oficiais-alunos que listassem os pontos fracos e os pontos fortes de suas respectivas Corporações. A turma composta por 18 Oficiais Superiores de nove Polícias - Militares do País, divididos em quatro grupos de estudos, chegou à conclusão unânime de que o ponto fraco número um era o Sistema de Assuntos Cíveis das respectivas Corporações. Tal conclusão é bastante preocupante quando formulado por uma elite gerencial constituída por esses Oficiais-Superiores.

A outra observação baseia-se na Teoria dos Sistemas, já analisada no capítulo sobre a fundamentação teórica. Sendo as Corporações PPMM um sistema social, seus subsistemas estão sujeitos aos ciclos fundamentais que, para todo Sistema Organizacional, segundo BERTALANFFY, são: criação, evolução e decadência¹.

Pelo exposto tenta-se fazer uma analogia entre o ciclo evolutivo dos Sistemas Sociais e o Sistema de Assuntos Cíveis das Corporações PPMM.

No dizer de CAUTELA & POLLONI, a criação é a fase em que o sistema é desenvolvido; onde, em função dos objetivos propostos, estudam-se os elementos que irão compor o sistema, ou seja, as suas partes é a fase da implantação do sistema².

Nas PPMM os sistemas de Assuntos Cíveis foram criados, a partir da publicação da IP-PM.5-1 pela IGPM em 1973, já mencionada no capítulo referente à exposição do problema. Na oportuni

dade, as mencionadas Instruções Provisórias estabeleciam diretrizes estruturais e funcionais, para implantação do então existente Sistema de Assuntos-Civis das PPMM do Brasil³.

A Evolução, afirma CAUTELA & POLLONI, "o sistema sofre uma manutenção para que consiga acompanhar as necessidades do meio ambiente que o cerca e que também evolui. Empregam-se meios técnicos, agregam-se novos módulos, implementam-se novas rotinas, enfim, "remenda-se" o sistema de todos os modos possíveis para que ele continue atendendo aos objetivos"⁴.

Esta fase evolutiva no âmbito dos sistemas de Assuntos Civis das PPMM, deu-se quando da emanção em 1980 dos IP-PM/CBM-5.1, onde foram formuladas novas instruções. Entre elas a Defesa Civil poderia assumir papel independente da ação comunitária (Ver Anexo D). A ação setorial Defesa Interna Civil, de Ação Comunitária passou a denominar-se Serviços Públicos Essenciais - (SPE). A autonomia operacional do sistema agora é plena, para o desenvolvimento das atividades essenciais de apoio às missões da Corporação, segundo comenta o Ten-Cel CELSO FELICIANO em sua análise sobre as referidas IP-PM/CBM-1980⁵.

Decadência - ainda CAUTELLA & POLLONI explicitam que em determinado momento, as necessidades do meio ambiente evoluíram tanto e requerem mais e mais do sistema, para alcançar seus objetivos, que ele já não suporta mais as alterações necessárias; sua tecnologia e seus métodos não acompanham mais as tendências do meio externo ao sistema, e é nesse momento que se depara com a fase da decadência⁶.

É nesta fase que entende-se estar o atual Sistema de Assuntos Civis das PPMM. Os motivos já foram apresentados na expo

sição do problema, comprovados na descrição dos dados da pesquisa. Os seus métodos e técnicas parecem não acompanhar as tendências do meio externo ao Sistema. Recriar uma nova concepção torna-se imperioso.

Os números falam mais do que as palavras; 34% das PPMM não têm sequer ainda seus Sistemas estruturados e apenas 25%, segundo seus titulares, estão funcionando bem; 13% ainda não estão funcionando, apesar de estruturados.

5.2.2 - Mudar é preciso

Observada a desintegração gradativa do atual Sistema de Assuntos Cíveis, verifica-se a necessidade de mudanças estruturais buscadas à luz das experiências teóricas.

Reconhecendo-se a decadência do atual sistema, resta antes de se tentar uma análise mais profunda, tentar reorganizá-lo exercitando o processo de entropia negativa⁷ evitando-se sua extinção pura e simplesmente, como solução. Ensina DAVID L. SILLS que a extinção não constitui a única solução, quando os objetivos são atingidos ou se tornam irrelevantes em face das modificações do ambiente social. Continua SILLS, "as organizações permaneceram intactas para trabalhar por objetivos novos ou acentuadamente modificados"⁸. Teve-se oportunidade de explicitar, neste trabalho, que uma das causas de inadequação do atual sistema de Assuntos-Cíveis seria a falta de aprofundamento das mudanças ambientais. O país mudou econômica, social e, em essência politicamente; a sociedade modificou-se nos últimos anos. Em trabalho de autoria do Professor MAURO CALIXTA, da Fundação

João Pinheiro, são apresentadas como variáveis ambientais, que deverão influenciar na realização de quaisquer planejamentos estratégicos, entre outras, variáveis no campo político, as seguintes: nova organização do relacionamento Governo x Estado x Município; aumento da participação e pressão dos grupos de interesse; maior fiscalização dos atos do Governo pela sociedade; declínio das ditaduras e regimes autoritários. Entre as variáveis sociais, destaca-se: surgimento de um novo cidadão; aumento das prioridades sociais (violência urbana, consumismo, melhora da qualidade de vida); organização e fortalecimento dos movimentos sindicais; aumento das reivindicações dos trabalhadores⁹.

Como se pode observar, este "novo cidadão" a que se refere CALIXTA, por certo está vivendo numa "nova sociedade", com aspirações e frustrações diversas das vivenciadas há alguns anos. Porém o Sistema de Comunicação Social das Corporações Militares continua o mesmo e o tempo passou, e agora mudar é preciso. ALVIN TOFLER ao se referir à importância sobre a mudança estrutural e fazer previsões, assim se expressa: "presumo que a estrutura de qualquer organização deve ser apropriada a seu ambiente externo". Adianta TOFLER: "o ambiente empresarial mudou tão depressa e tão profundamente nas duas últimas décadas que as estruturas fadadas ao sucesso, num ambiente industrial, são quase que essencialmente impróprias hoje". A tarefa do dirigente da empresa ou estrategista de mercado hoje é "identificar as estruturas obsoletas e mudá-las antes que possam prejudicar a operação"¹⁰. Ainda desta mesma linha de raciocínio, TOFLER conclui "A mensagem de mudança é perfeitamente clara, as organizações deverão revisar suas premissas básicas - e se preparar para aban

doná-las, se for o caso - ou se tornarão espécimes no Museu dos Dinossauros Empresariais"¹¹. No entanto, como nos ensina COSTA MOURA, não é fácil, nem simples o processo de mudança, porque os padrões atuais quase sempre, já estarão bem sedimentados no sistema. Nós fixamos esses padrões, antes de tudo, pela repetição, pelo exercício que reforça e estabiliza nossos comportamentos. Porém o mesmo autor afirma, "havendo o sentimento da necessidade de mudança, então o processo já está em andamento"¹².

5.2.3 - A Busca da Legitimidade Organizacional

Diante da perspectiva de mudanças pretende-se orientá-las para ajustá-las aos fundamentos da Teoria dos Sistemas e aos moldes da Organização Burocrática onde comprovadamente se enquadram às Corporações PPMM.

Em primeiro lugar, observando-se as Corporações PPMM como um sistema social aberto, à luz da Teoria dos Sistemas, verifica-se que para cumprir seus objetivos eficazmente, terão que funcionar da seguinte maneira:

- 1 - Importar do ambiente informações sobre as necessidades, valores prevaletes (atualmente, mais democráticos) e interesses da comunidade.
- 2 - Transformar essa "matéria-prima" ou insumos em serviços, de acordo com as técnicas e métodos de policiamento mais moderno e apropriado à atual conjuntura sócio-econômica e política.

3 - Exportar para o ambiente, ou seja, a sociedade a que serve um produto (i.e. os serviços prestados pela polícia) que seja compatível com as necessidades, valores e interesses desse ambiente.

Assim procedendo, as organizações PPMM estarão próximas de atingir o objetivo maior que uma instituição pública poderá obter, que é a legitimidade organizacional. Esta, por sua vez, é a aceitabilidade de uma organização pela sociedade com base nos objetivos e valores dos grupos que formam a mesma e interagem com a organização.

Sendo assim, qualquer estrutura que se possa vislumbrar para organizar um novo sistema de Comunicação Social para as PPMM, terá de nortear-se pela busca incessante da legitimidade referenciada. O novo sistema deverá proporcionar condições para que as Corporações PPMM, possam, através da comunicação, ajustar-se cada vez mais ao seu meio ambiente.

Exercitar, pois, a Legitimação Organizacional, deverá ser o objetivo maior da nova concepção que se pretende implantar na área de Comunicação Social das PPMM. Legitimação esta que, por sua vez, no dizer de TEREZA HALLIDAY "é um processo de comunicação através do qual uma organização demonstra ter credenciais que justifiquem a sua existência e suas atividades¹³". A comunicação por si só não pode ser considerada como elemento suficiente para legitimar a organização.

Entretanto, ressalte-se que não será apenas a Comunicação Social que sozinha irá promover a metamorfose da aceitação das Instituições PPMM. A qualidade dos serviços que presta e sua

importância para a sociedade é o que realmente tem maior peso. Porém a Comunicação Organizacional é quem vai permitir a troca de informações necessárias para a sua maior ou menor aceitabilidade por parte da sociedade.

5.2.4 - As Disfunções da Burocracia e o perigo de fechamento ao meio ambiente

Verificou-se no levantamento descritivo realizado, um razoável despreparo, a nível tecno-profissional dos integrantes da área de Comunicação Social nas PPMM (Ver Tabela 5). Na oportunidade registrou-se que apenas 24% dos dirigentes têm algum curso, quer de formação, quer de especialização na área específica. Nada menos que 59% das 5ªs seções não têm profissionais especializados (Ver Tabela 6). Considerando-se as Corporações PPMM como burocráticas, como já foi visto, estas cifras merecem uma reflexão.

Pelo exposto, para poderem exercitar as vantagens da burocracia, as PPMM devem primar pela funcionalidade, precisão, rapidez, univocidade de interpretação, uniformidade de procedimento, continuidade da organização, redução da fricção entre as pessoas, constância, subordinação e confiabilidade, segundo enumera WEBER como propriedades deste sistema organizacional. Porém é na superioridade técnica que reside a razão decisiva da superioridade deste tipo de organização sobre quaisquer outras formas de estrutura¹⁴. Assim sendo, as PPMM devem também primar pela qualificação tecno-profissional dos seus elementos componentes, a fim de que possam prestar serviços em níveis compatíveis com aqueles exigidos por este tipo de organização.

No entanto, torna-se necessário que as Corporações PPMM procurem não desvirtuar as vantagens que oferecem as burocracias, pois então se estaria caminhando em alguns casos, para exercitar suas supostas disfunções. As distorções do modelo burocrático enumeradas por ROBERT R. MERTON¹⁵ podem-se verificar em larga escala no interior das Corporações PPMM. Entre elas poderiá-se enunciar, como referencial para uma reflexão teórica diante de condutas distorcidas vivenciadas no âmbito das PPMM, as seguintes:

- Despersonalização do relacionamento - os indivíduos passam a ser tratados apenas como representantes dos cargos que ocupam e não como pessoas humanas;
- Maior internalização das diretrizes, as normas passam a ser absolutas, fazendo com que funcionários adquiram "viseiras", esquecendo-se que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional;
- Maior uso da categorização como técnica do processo decisório, a tomada de decisão independe do conhecimento que seus membros tenham em mente do assunto¹⁶.

Além dessas consideradas como principais disfunções do modelo burocrático, MERTON alinha outras considerações como secundárias, porém tão comuns nas Corporações PPMM, como se pode verificar:

- Rigidez no comportamento dos participantes;
- Excesso de formalismo;
- Exagerado apego aos regulamentos;
- Exibição de sinais de autoridade;

- Tendências à utilização de símbolos ou sinais de status, para demonstrar posição hierárquica;
- Desigualdade no atendimento aos usuários e possíveis conflitos entre público e funcionários. Neste item vale ressaltar que os funcionários mal orientados, estão voltados para dentro da organização, para suas normas e regulamentos internos.
- Propensão dos participantes a se defenderem contra as pressões externas, não procurando enfrentá-los no campo racional e sim exercitando ou a agressividade ou a vitimologia.
- Super conformidade; o elemento trabalha não em função de objetivos e sim em atenção aos regulamentos e normas que estão centralizadas no seu interior. É a chamada "incapacidade treinada", segundo o próprio autor¹⁷.

Pelo elenco de disfunções apresentadas se verifica quão frequentes elas são no cotidiano das organizações PPMM. Tais procedimentos esclerosam a instituição, fechando-a para seus públicos, que são a razão de sua existência. Este fechamento impede, por conseguinte, a adaptação da organização aos novos tempos, prejudicando sensivelmente a troca de insumos que é fundamental para sua sobrevivência dentro do sistema social em que interage.

São essas disfunções que devem ser a todo custo evitadas pelos danos administrativos e sociais que podem causar.

5.3 - CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. CAUTELA, A. L. & POLLONI, E. C. F. Sistemas de informação na administração de empresas. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1980.
2. Ibid., p. 13.
3. Ibid.

4. Ibid.
5. BRASIL. Ministério do Exército. Instruções provisórias de assuntos civis para as PP e os CBM. Brasília, EGGCF, 1980. p. (IP/BM, 5-1).
6. CAUTELA & POLLONI, op. cit., p. 14-5, vid. nota 1.
7. KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1975. p. 551.
8. ETZIONI, Amitai. Organizações complexas. São Paulo, Atlas, 1967. p. 151.
9. TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento estratégico. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 1986. p. 30-1.
10. TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985. p. 31.
11. Ibid., p. 32.
12. MOURA, Paulo C. da Costa. Por que é difícil mudar? In: —. O Benefício das crises. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos. 1978. cap. 12. p. 100-1.
13. HALLIDAY LEVY, Tereza Lucia. Organizational theoretic; motivational corporations legitimation corporations legitimation in Brazil, France and the United States. College Park, 1985. Doctor of Philosophy - University Maryland.
14. CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração; abordagens descritivas e explicativas. 2.ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1979. p. 27.
15. Ibid., p. 28.
16. Ibid., p. 30.
17. Ibid., p. 29.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÕES

6.1 - UMA NOVA CONCEPÇÃO DAS PPMM

6.1.1 - A Confirmação das Hipóteses

Por tudo que foi analisado neste estudo chega-se a algumas conclusões que passarão a ser expostas. Em primeiro lugar reapresentam as hipóteses formuladas, desta vez à luz dos resultados da pesquisa realizada.

Na oportunidade em que enunciou-se as hipóteses gerais, afirmou-se que:

1ª Hipótese

A maioria dos Sistemas de Assuntos Cíveis das PPMM do Brasil, organizados nos mesmos moldes preconizados pela IGPM (Sistemas de Assuntos Cíveis), está defasada para os dias atuais e inadequada aos objetivos das Corporações Policiais-Militares.

2ª Hipótese

A maioria dos responsáveis pela Comunicação Social no âmbito das Corporações Policiais-Militares, não está qualificada tecnoprofissionalmente para o exercício de tal mister.

Com relação à 1ª hipótese, observa-se que apenas 66% das PPMM afirmaram ter seus sistemas estruturados formalmente nos moldes doutrinários da IGPM (Ver Tabela 1). Destes apenas 25% encontram-se funcionando a contento (Ver Tabela 4). Das 5ªs seções EM que enviaram o organograma, verificou-se que elas possuem subseções da RRPP, como única atividade da área de comunicação social, pois as de ação comunitária pertencem tipicamente a área dos assuntos-civis.

Conforme prenuncia-se, os Sistemas de Assuntos-Civis das PPMM estão na realidade organizados como se supunha na 1ª hipótese, assim plenamente confirmada. No tocante ao aspecto da defasagem e da inadequação aos objetivos das corporações PPMM, tem-se a argumentar a condição de organização burocrática exposta na fundamentação teórica. Como tal se busca a eficiência através da divisão do trabalho sistemático e coerente. Como se pode admitir um sistema em que apenas 25% dos seus elementos componentes estão funcionando, segundo os moldes preconizados como eficientes pela conceituação das organizações tidas como burocráticas, como é o caso das PPMM?

Veja-se agora o problema do ponto de vista das corporações PPMM entendidas como um sistema social, integrante de um super-sistema, possuindo seus subsistemas, sendo um deles o de Assuntos-Civis. Por este ângulo, verificou-se que o atual sistema não acompanhou a evolução ambiental necessária ao seu desenvolvimento. Como se pôde constatar, permaneceu desempenhando as atividades de Assuntos-Civis, próprias das Forças Armadas, que

são organizadas para objetivos distintos dos perseguidos pelas corporações PPMM, conforme comprova-se no capítulo referente à exposição do problema. Pode-se reforçar tal argumentação observando-se o que ensina GAUDÊNCIO TORQUATO, quando afirma, ser a área da comunicação coletiva o principal pólo de formação da imagem institucional das organizações. Este autor aponta como objetivos gerais das atividades de comunicação coletiva pelas instituições utilitárias (no caso as PPMM são), os seguintes:

- Projetar um conceito adequado das organizações perante públicos internos e externos, consistentes com suas políticas, crenças e valores.
- Criar, manter e desenvolver, internamente, formas de comunicação que contribuam para a maior e melhor operacionalidade dos sistemas e atividades.
- Desenvolver, harmonicamente, um espírito de equipe, preparando e organizando situações comunicativas que se traduzam em melhores performances profissionais.
- Contribuir para o desenvolvimento de valores básicos dos participantes, do tipo solidariedade, companheirismo, dedicação.
- Projetar junto a outros irradiadores de opinião e poder, o pensamento ideológico da organização, de forma que os resultados dessa projeção possam favorecer o desempenho operacional e administrativo.
- Racionalizar formas de comunicação, contribuir para diminuir custos dos programas, aumentando sua eficácia.

- Traduzir, em mensagens claras, as decisões sobre operações, métodos e técnicas do trabalho.
- Acompanhar e influenciar o meio ambiente, criando e desenvolvendo representações e contatos juntos aos poderes executivo, legislativo e judiciário (municipais, estaduais e federais), diagnosticando as tendências político-partidárias e estabelecendo vínculos que possam ampliar as bases dos negócios¹.

Como se pode observar, estes objetivos gerais preconizados por TORQUATO, para serem cumpridos através da área de comunicação coletiva nas organizações utilitárias, podem ser devidamente ajustados às corporações PPMM. Porém, para que tais metas possam ser atingidas, faz-se necessário que suas respectivas áreas responsáveis pela comunicação coletiva sejam repartidas nas seguintes unidades especializadas: Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, Editoração e Identidade Visual².

Verifica-se pelo exposto que as estruturas atuais das 5ªs seções EM das PPMM não estão organizadas nestes moldes, por conseguinte estão defasados em relação às técnicas mais modernas a serem empregadas hoje no campo da comunicação social.

Sendo a superioridade técnica um dos fatores de supremacia das organizações burocráticas em relação às demais formas de organização, neste ponto também as 5ªs seções EM das PPMM, deixam atualmente a desejar.

Quanto à 2ª hipótese, tencionou-se com ela verificar se

o material humano responsável pelo trato de comunicação social, era ou não, de boa qualidade, tecno-profissionalmente falando. Os dados da pesquisa confirmaram a suposição de que não o eram. Na direção das 5ªs seções das PPMM, setor responsável pela comunicação social, se encontram 76% de oficiais sem nenhuma habilitação para lidar com esta especialidade. Como se não bastasse tão alarmante dado, 59% destes setores não possuem nenhum profissional da área de comunicação social que desempenhe esta atividade. Outro dado dos mais significativos e ao mesmo tempo preocupante é que 65% das organizações PPMM, produzem suas mensagens para divulgação pela imprensa, por pessoal sem qualificação profissional para tal. Como já foi visto na fundamentação teórica, a comunicação exerce papel vital na troca de informações entre os sistemas e subsistemas que interagem com as organizações. Com a estrutura funcional defasada e inadequada e com o pessoal de comunicação, a maioria despreparada, as PPMM não poderão sobreviver por muito tempo com a razoável imagem que, apesar de tudo, lhes atribuem.

Apontar somente as falhas e as mazelas não é o objetivo deste trabalho, e sim levantar os problemas para tentar equacioná-los com propostas exequíveis que possibilitem uma mudança direcionada para uma melhor e maior eficácia comunicacional, e, em última instância, uma maior eficácia da própria instituição.

6.1.2 - O que e como mudar (Sugestões e Recomendações)

Comprovada a ineficácia do sistema de assuntos-civis atualmente estruturado na maioria das corporações PPMM, chegou-se fa-

cilmente à conclusão de que mudar é preciso. Na discussão proce-
dida no Capítulo "Análise e Interpretação" já referia-se à im-
portância das mudanças, quando analisa-se os pensamentos de DA-
VID SILLS, ALVIN TOFFER e de PAULO COSTA MOURA e observa-se que
é imperioso para qualquer organização, adaptar-se às novas rea-
lidades e ajustar-se a elas.

Antes de sugerir-se mudanças práticas nas estruturas exis-
tentes, levanta-se como primeira premissa básica, para reflexão
daqueles que têm a competência para operar as mudanças: "a ne-
cessidade de mudar". Para que ocorra alguma mudança é preciso an-
tes de mais nada sentir-se a necessidade de mudar³. Como segun-
da necessidade entende-se ser de boa praxe a substituição do no-
me "Sistema de Assuntos Cíveis" para Sistemas de Comunicação Social
das respectivas PPMM, como também as 5^{as} seções do EEMM, passa-
rem a chamar-se "Seção de Comunicação Social" e não mais Seção de
Assuntos Cíveis. Não se trata de tentar resolver os
problemas aqui levantados pela mera troca de vocábulos, mas há
razões para acreditar nos efeitos benéficos de tal substituição
de nome. *

Esta necessidade de se designar as coisas pelos seus reais
significados vem desde a Era de Confúncio, há mais de dois mil
anos, quando o filósofo chinês discutiu com um de seus discípu-
los, Tzu Lu. Na oportunidade disse-lhe o sábio: "Se os nomes não
são usados corretamente, então a fala fica prejudicada e, desse
modo, os negócios sofrem uma paralisação"⁴. ERNEST DALE também
afirma: "Os chamados "Homens Práticos" são ineficientes em rela-
ção às tentativas para uma maior precisão na definição dos ter-
mos. Eles consideram perdido o tempo dedicado ao esclarecimento

das comunicações"⁵.

A expressão "Assuntos-Civis", vaga e abrangente, necessita sempre de uma explicação complementar. A expressão "Comunicação Social" descreve mais acuradamente as atividades das 5ªs seções como devem ser, tanto nas técnicas como no espírito. Verifique-se porque: A expressão "Comunicação Social" teve origem a partir da Instrução Pastoral "Communio et Progressio", da Igreja Católica, ao se referir a utilização dos meios de comunicação de massa, a serem utilizados para contribuir com homens que comunicando entre si, adquirissem uma consciência comunitária. Com efeito, estes meios técnicos teriam como finalidade ideal dar a conhecer os problemas e aspirações da sociedade humana, contribuindo assim para estreitar os laços de união entre os homens⁶. Na ocasião, os veículos de comunicação de massa passaram a ser designados como Meios de Comunicação Social e a comunicação produzida por eles chamou-se Comunicação Social. A partir de então, vulgarizou-se a expressão, sendo utilizada nos dias de hoje para definir a maioria das assessorias que lidam com veículos de comunicação inter-relacionando-se com as organizações, a fim de proporcionar um melhor relacionamento com seus públicos. Entre as principais organizações citaria-se: o próprio Exército Brasileiro, que emana diretrizes doutrinárias para as PPMM, quando criou o Centro de Comunicação do Ministério do Exército (CCOMSEX)⁷.

Na oportunidade, explicitando a finalidade do CCOMSEX, a Portaria Ministerial nº 19 (31.03.81) assim enuncia no seu Art. 2º: "Planejar, promover e coordenar as atividades de Comunicação Social do Exército e disporá, em sua estrutura, de um órgão setorial do sistema de Comunicação Social do Poder Executivo"⁸.

Da mesma forma encontra-se nas FFAA congêneres, no caso a Marinha e Aeronáutica que procederam a semelhanças da Força Terrestre⁹.

Outro dado de real valor é a própria nomenclatura utilizada pelo Conselho Federal de Educação do MEC. Ao estabelecer o novo currículo de comunicação para ser aplicado nas Escolas Superiores do gênero, assim se expressa no seu Art. 19: "A formação de profissionais para as atividades de COMUNICAÇÃO SOCIAL será feita em cursos de graduação, com as seguintes habilitações: a) Jornalismo; b) RRPP; c) Publicidade e Propaganda; d) Produção Editorial; e) Radialismo (rádio e TV) e f) Cinema¹⁰".

Denominar o Sistema e o órgão Central deste mencionado sistema de "Comunicação Social", justifica-se plenamente por tratar, tecnicamente, das áreas específicas enunciadas pelo próprio MEC. Assinale-se também o aspecto psicológico, que normalmente acompanha as mudanças de nome; com esta mudança passaria a vigorar uma nova filosofia, desatrelada do passado de eficácia duvidosa. Semelhante fato fundamentou a escolha da mudança de nome de nossa moeda de cruzeiro para cruzado, conforme foi amplamente divulgado pela imprensa. Os economistas responsáveis pela idéia argumentaram que se a mudança radical que eles iriam produzir em nossa economia, continuasse com a mesma expressão monetária já desgastada e desvalorizada, psicologicamente poderia ser considerado um favor adverso para a aceitação das novas medidas pela população.

Em resumo, por tudo que foi expresso neste tópico, espera-se que seja preliminarmente encaradas como fundamentais:

a) A necessidade de se mudar a mentalidade, estrutura, e funciona

mento do serviço;

b) A necessidade de uma nova concepção de comunicação para as PPMM.

Sob esta orientação tenta-se sugerir e/ou recomendar outras idéias que possibilitem dotar as Corporações PPMM de estrutura organizacional e procedimentos estratégicos mais adequados aos novos tempos.

Por tudo o que foi explicitado, recomenda-se e sugere-se o seguinte:

1 - Somente atividades relacionadas com comunicação social sejam tratadas no âmbito das 5^{as} seções dos EEMM das PPMM. Pelo exposto, as atividades denominadas "Ação Comunitária" deverão ser desenvolvidas pela área de RRPP, com fins de apoio operacional, nas PPMM que tenham Conselhos Comunitários de Segurança ou quaisquer outros tipos de atividades operacionais que envolvam a participação da comunidade. Como também incrementar junto ao Público Externo das corporações, principalmente a nível de unidades que estejam mais em contato com a comunidade em atividades próprias de Ação Comunitária através das RRPP comunitárias.

Dentro da mesma concepção, entende-se também a necessidade de se retirar das ações setoriais recomendadas pelas IP/PM-CBM-5.1 (Defesa Civil, Serviços Públicos Essenciais, Participação Cívica Comunitária, Ação Cívico Social) a parte relacionada com Defesa Civil e Serviços Públicos Essenciais. Assim concebe-se por verificar-se que estas duas atividades no caso das PPMM, são consideradas atividades eminentemente operacionais. As medidas adotadas pelas corporações PPMM para fazer face às calamidades ou de socorrimento da população, são consideradas ativida-

des-fins, existindo um comando intermediário só com esta finalidade, no caso, os Corpos de Bombeiros na maioria das PPMM. Esta atividade também é desempenhada por todas as unidades operacionais das PPMM em apoio às ações dos órgãos que lidam com a defesa civil. No que diz respeito à manutenção e à proteção dos serviços públicos essenciais, também verifica-se que as corporações PPMM são empregadas com frequência para guardar e garantir a segurança de suas instalações, permitindo que o seu funcionamento não venha a sofrer solução de continuidade, conforme seu objetivo presente nos IP/PM-CBM-5.1¹¹. Sendo as Ações Setoriais, Defesa Civil e Serviços Públicos Essenciais (SPE), atividades-fins da corporação não devem ser desenvolvidas num órgão que cuide atividade de apoio ou meio. Além do mais, essas duas atividades nada têm haver com o campo da Comunicação Social. O próprio Sistema de Assuntos Cíveis, preconizado nos mencionados IP/PM-CBM-5.1 conceitua o referido sistema como sendo uma atividade-meio de caráter eminentemente técnico¹². Dentro deste mesmo raciocínio, nas políticas de comandante da PMMG, nas metas da diretriz nº 01/85, interação comunitária, está inserido como nº 2, Criação e Desenvolvimento do Sistema de Assuntos Cíveis da PM. Sendo colocado como sub-item dessa meta: a) Determinar a estrutura e funcionamento do sistema; b) Elaborar o plano de RRPP; c) Elaborar o Plano de Comunicação Social e d) Elaborar o Plano de Ação Comunitária. Na meta nº 3 está explícito o incremento das operações de socorrimto público. Tendo como sub-item: a) Habilitar os vários escalões de comando e auxiliarem autoridades correspondentes nas medidas de Defesa Civil; b) Capacitar os vários escalões de comando a participarem de medidas de Defesa Civil¹³.

Dentre as hipóteses de emprego do Comando de Policiamento da Capital (CPC) da PMMG que ocorra ser responsável pela ruptura da ordem pública da Região Metropolitana de Belo Horizonte, assim explicita: "9ª hipótese: Ocorrência de fenômenos meteorológicos, interrupção do fornecimento de energia elétrica ou de abastecimento d'água, com influência sob o comportamento da população" ¹⁴. Esta causa é eminentemente ligada a área de Defesa Civil e de Serviços Públicos Essenciais, portanto, atividade-fim do CPC. Como fica claro, pelo entendimento do comando geral da PMMG, as atividades de defesa civil estão separadas em distintos dos enunciados para as relacionadas com o Sistema de Assuntos Cíveis. Ficariam portanto na parte de Ação Comunitária as ações setoriais de Participação Cívico-Comunitária e de Ação Cívico Social (ACISO), estas sim, se enquadram perfeitamente dentro da realização de eventos próprios das RRPP comunitárias. Sugere-se então que Defesa Civil e Serviços Públicos Essenciais passem a constituir atividades tratadas pelas 3ª Seções dos PEMM por serem atividades operacionais das corporações PPMM.

2 - Implementar o setor de Pesquisa vinculado a área de RRPP. Esta preocupação entende-se ser da mais alta relevância para as organizações sociais, como as PPMM, integrantes de um sistema aberto, como a sociedade brasileira e as quais precisam, para sobreviver e desempenhar bem suas missões, interagir com o meio ambiente. Este setor de pesquisa, representa o caminho de vinda da "leitura ambiental" para informar aos órgãos de decisão que políticas seguir que sejam mais próximas às aspirações e anseios dos seus públicos. Isto, por certo facilitará a legitimação organizacional ¹⁵ já mencionada como fator fundamental pa

ra sobrevivência das organizações e seu melhor desempenho. No dizer de CÂNDIDO TEOBALDO "Os serviços de RRPP da área governamental, têm sido analisados e criticados por estudiosos de Relações Públicas, porque esses órgãos especializados cuidam unicamente da função de divulgação e contatos. Segundo esses críticos, os responsáveis pelos RRPP governamentais não se preocupam em ouvir e interpretar a opinião pública, avaliar os resultados de suas programações"¹⁶. Portanto não vamos incorrer no mesmo erro até agora cometido, pelo menos no âmbito das Corporações PPMM. Mais adiante TEOBALDO reafirma "a análise e a interpretação das pesquisas de opinião pública em face às atividades governamentais estão a exigir constante inquéritos de opinião, visando atenuar a distância existente entre governantes e governados"¹⁷, conclui o eminente mestre das RRPP.

Como suporte deste setor, recomenda-se a criação de uma Central de INFORMAÇÕES-SUGESTÕES-RECLAMAÇÕES. Esta Central teria um número de Caixa Postal para relacionamento por escrito, bem como um número telefônico chave, de conhecimento da comunidade. Ao analisar-se periodicamente os dados colididos por esta central (1) ter-se-ia uma idéia segura das deficiências, conforme as reclamações, (2) dar-se-ia oportunidade à comunidade de participar com sugestões e (3) facilitar-se-ia a prestação de informações, orientando as pessoas interessadas no trato de assuntos relacionados com a corporação policial-militar. A mencionada central, seria desvinculada da parte operacional e funcionaria nos mesmos moldes das existentes nas empresas mais modernas que se preocupam com a qualidade de seus produtos e a receptividade dos mesmos junto aos seus clientes, tais como a SADIA e

RHODIA DO BRASIL. Dentro deste mesmo raciocínio, sugere-se a utilização de caixas-de-sugestões nas diversas unidades das Corporações PPMM, com a finalidade de recolher do público interno, suas aspirações e sugestões em benefício de um melhor ajustamento destes com a corporação.

3 - Inserir nas atividades desenvolvidas pela 5ª seção EM, as de Publicidade e Propaganda. Estas atividades terão grande valia para incutir, como divulgar mensagens persuasivas junto aos públicos internos e externos das Organizações PPMM. LOUIS QUESNEL assinalou entre os diversos campos funcionais da publicidade a função de criar hábitos e a função de informação¹⁸. No primeiro caso, com grande aplicação nas campanhas institucionais de medidas preventivas para o público externo e de medidas educacionais e de motivação para ambos os públicos (interno e externo). No segundo caso, na implementação de novos serviços, com informações básicas sobre sua utilização. Acentua PHILIP KOTLER, no seu livro "Marketing para Organizações que não visam lucro", que a publicidade é o desenvolvimento e a disseminação das notícias e do material promocional com o propósito de chamar a atenção sobre um produto, pessoa, organização, lugar ou causa¹⁹. Considerando a segurança como um "produto", ou serviço de larga aceitação no momento atual, será de real importância a aplicação das técnicas de elaboração das mensagens persuasivas para uma melhor aceitação deste serviço e uma melhor motivação de seu público interno para prestar tal serviço.

As campanhas publicitárias institucionais, além dos benefícios já citados, apoiariam os objetivos operacionais das PPMM ao contribuírem decisivamente para transmitir o elemento suje-

tivo da segurança. Este elemento a que se reporta na Fundamentação Teórica, por certo criará o clima necessário para o aumento da confiabilidade da população na atuação das PPM. Estas campanhas, se efetivamente desenvolvidas, conjugadas com a informação jornalística constante e tecnicamente elaborada, poderão fazer face à carga de notícias sensacionalistas que contribuem para agravar a "Síndrome da Violência" que ora se abate sobre a sociedade brasileira.

O trabalho desenvolvido por esta área de Publicidade poderia ser sumarizado como preconiza o Manual de Assessoria de Imprensa do Sindicato dos Jornalistas Profissionais de São Paulo:

- Planejar, coordenar e administrar a publicidade, propaganda, publicidade legal e campanhas promocionais;
- Supervisionar e coordenar os serviços de agências contratadas;
- Criar e executar peças publicitárias e de propagandas entre outras ²⁰.

Ressalte-se que as atividades desenvolvidas nesta área não só visam atingir o público externo. O público interno também poderá ser alvo das campanhas motivacionais, visando melhorar a apresentação pessoal, o tratamento com a comunidade e a conscientização da prestação de um serviço de melhor qualidade.

Na mesma subseção ou setor que ficar responsável pelas atividades de publicidade e propaganda, como parte integrante poder-se-ão desenvolver as ações relacionadas com a Editoração e programação visual.

4 - Utilizar os estagiários dos cursos de Comunicação So

cial das áreas de RRPP, jornalismo, publicidade e propaganda e de Marketing nos diversos setores, como auxiliares das atividades da 5ª seção EM. Tal medida além de proporcionar a formação de um quadro mais qualificado a baixo custo, promove um salutar intercâmbio entre o meio universitário e a corporação. Sugere-se estabelecer convênios com as Escolas Superiores de Comunicação Social para fornecer, mediante critérios de seleção, alunos a partir do 4º período, mediante uma remuneração a título de bolsa escolar.

5 - Inserir o sistema de comunicação social das PPMM como subsistema do sistema de comunicação social do governo dos respectivos Estados membros. Esta interação possibilitaria a utilização de uma mesma linguagem entre a Polícia Militar e os demais órgãos do Executivo, nas campanhas institucionais e nas informações fornecidas à imprensa, objetivando as metas governamentais. Permitiria ainda a introdução, na propaganda oficial, das mensagens, quer educacionais, preventivas e informativas relacionadas com a segurança como um produto de um serviço do governo para a comunidade.

6 - Recomenda-se a designação de oficiais P/5 nos Estados-Maiores dos Comandos Intermediários e, dependendo do porte da unidade e da importância da área jurisdicionada, até o nível de Batalhões. Estes oficiais terão participação das mais relevantes no abastecimento do sistema de comunicação social das PPMM de informações para difusão, como também na captação das aspirações e frustrações dos respectivos públicos aos quais a organização considerada esteja ligada.

7 - Criar ou implementar a área de jornalismo nas corpo-

rações PPMM que ainda não as tem. Sugere-se que tal área seja desvinculada da área de RRPP, como em muitas 5ªs seções do EM, por força das diretrizes emanadas pela IGPM já mencionadas, agrupam-se os encargos. Esta atividade deverá executar o serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa²¹. Para bem exercitar suas tarefas deverão compor os quadros desta área, profissionais do ramo (jornalista, radialista), com reconhecida capacidade e credibilidade para elaboração dos press-releases, contatos com os veículos de comunicação, coordenação de entrevistas e busca nas fontes de material informativo. Neste último encargo deverão ser acionados largamente os P/5 dos comandos intermediários, como também, das OPMS nível de batalhão, componentes do Sistema de Comunicação Social da Corporação considerada.

Os profissionais de Comunicação contratados para tal mister poderão sê-lo pela própria PM ou pela assessoria de Comunicação Social do Governo, postos à disposição da Corporação Policial-Militar, como ocorre no Estado de Pernambuco. A área deverá incluir um setor de captação, redação e difusão de notícias, como também, laboratórios de vídeo, áudio e cinefotográfico, a depender dos equipamentos disponíveis.

De um lado, a sociedade moderna e democrática exige ser informada, do outro as corporações PPMM necessitam comunicar-se, para manter o fluxo de informações com o meio ambiente, para melhor se ajustar a ele. Urge portanto incrementar as atividades jornalísticas no âmbito das 5ªs seções do EM, a fim de que os veículos de comunicação de massa sirvam também para aproximar as PPMM dos seus públicos através de uma informação oportuna e

bem elaborada. Que sirvam também para integrar o público interno, ou sistema inerente ao microclima interno a que se refere TORQUATO ²². Que os membros da organização sejam incluídos no plano geral de comunicação coletiva, por meio de um periódico a eles destinado, bem como a circulação entre eles de uma resenha semanal das notícias dos jornais locais envolvendo a PM, sejam positivas, sejam negativas.

8 - Incrementar na área de RRPP um programa de "Lobby" junto aos Poderes Legislativo (Estadual e Federal), Judiciário e Executivo, abastecendo-os de informações sobre a corporação, como também, acompanhamento dos assuntos de interesse da corporação que tramitam nestas esferas governamentais. Para tal, sugere-se a utilização com maior frequência dos oficiais assistentes-militares das respectivas autoridades quando for o caso e ainda a promoção de eventos que objetive uma maior integração entre os membros destes poderes e a corporação.

Tal atividade deve-se ao fato da importância que assume, nos regimes democráticos, o inter-relacionamento entre os três poderes, as PPMM e os demais Órgãos dos quais elas dependem para melhor desempenhar suas funções. A conjuntura atual requer especial atenção para este problema.

Finalizando, deseja-se externar que a preocupação ao sugerir novas fórmulas para a comunicação social no âmbito das PPMM, não pretende estabelecer um modelo organizacional padrão. Caso assim se procedesse, poderia-se incorrer no mesmo erro das IP-PM-CBM 5.1, quando tentaram preconizar para todas as 5ªs seções EM das corporações PPMM, como se fossem todas iguais. Como verifica-se na análise dos dados de pesquisa realizada, apesar dos

13 anos da publicação das primeiras diretrizes emanadas pela IGPM (IP-PM-5.1) ainda se encontra PPMM que até o presente não tinham se estruturado nos moldes indicados por este documento doutrinário. Esta situação é facilmente explicável quando sabe-se que num país de dimensões continentais com 24 estados-membros das mais diversas realidades econômicas, sociais e políticas, não se pode apontar soluções padronizadas. Como afirma o TC AMAURI MEIRELES, na teoria das Realidades Culturais Diferentes, "as PPMM são uma das respostas culturais às necessidades comunitárias de segurança da região, do Estado, onde atuam. Cada uma possui uma individualidade própria, uma face que reflete o meio, as tradições, os costumes, o temperamento e a índole local. Tem forma de reagir, de sentir e de operar peculiares. Evidentemente, há traços de universalidade e pontos comuns entre elas, no tocante à destinação legal, organização e metodologia. Porém, o substrato cultural subjaz a cada uma delas, delineando a sua fisionomia"²³. Pelo exposto pretende-se sim, sugerir as atividades nas suas respectivas áreas integrantes da comunicação social. Estas sim devem ser exercitadas com eficiência, em busca de objetivos racionais e eficazes, obedecendo à estrutura organizacional que mais se aplique as realidades funcionais de cada Polícia-Militar. Às 5ªs seções do EM, sugere-se que tenham um setor de apoio administrativo. Quanto às demais subseções e setores que deverão ser ativados, ou ainda qual setor será subordinado a qual subseção, ficará a critério de cada Polícia-Militar, levando-se em conta a estrutura e o porte de cada PM considerada (Ver Anexo E).

Concluindo, as idéias aqui estão. O trabalho foi árduo, po

rêm, se apenas uma idéia possa servir para reflexão direcionada para as mudanças que a sociedade espera, estaremos gratificados (Ver Anexo F). Em assim sendo, este trabalho, tendo por base a Comunicação Social, estará decisivamente contribuindo para que "O Lobo (Organizações Policiais) e o Cordeiro (Sociedade) possam pastar juntos e a comida de ambos ter o mesmo gosto da aurora".

6.2 - CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial e institucional. São Paulo, SUMMUS, 1986. p. 89.
2. Ibid., p. 90-6.
3. MOURA, Paulo C. da Costa. Por que é difícil mudar? In: — . O benefício das crises. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978. cap. 12, p. 100.
4. DALE, Ernest. Organização e assessoria. São Paulo, Atlas, 1976. p. 138.
5. Ibid., p. 139.
6. IGREJA CATÓLICA. Documentos Pontifícios Communio et Progressio; os meios de comunicação social. Rio de Janeiro, Vozes, 1978. p. 5.
7. BRASIL. Secretaria de Imprensa e Divulgação da Presidência da República. Sistema de comunicação social do poder executivo; legislação básica. Brasília, 1983. p. 71.
8. Ibid., p. 71.
9. Ibid., p. 11, 41.
10. BRASIL. Leis, decretos, etc. Resolução nº 002 de 24 de janeiro de 1984. Diário Oficial, Brasília, 30 jan. 1984. Seção 1, p. 21. Fixa o currículo mínimo da Curso de Comunicação Social e dá outras providências.
11. BRASIL. Ministério do Exército. Instruções provisórias de assuntos civis para as PP e as CBM. Brasília, EGGCF, 1980. p. 50. (IP/BM, 5-1).
12. Ibid., p. 4.
13. MINAS GERAIS. Polícia Militar. Políticas do Comandante Geral. Belo Horizonte, 1985. 45-6.

14. OLIVEIRA, Jayro Gomes. O conceito de operações da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte, APM/PMMG/CSP, 1986. p. 4.
15. HALLIDAY LEVY, Tereza Lúcia. Organizational theoretic: multinational corporations legitimation corporations legitimation in Brazil, France and the United States. College Park, 1985. Doctor of Philosophy - University Maryland.
16. ANDRADE, Teobaldo. Administração do RPP no governo. São Paulo, Layola, 1982. p. 115.
17. Ibid.
18. TORQUATO, op.cit., p. 94-5, vid. nota 1.
19. KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam o lucro. São Paulo, Atlas, 1978. p. 87.
20. SÃO PAULO (Estado). Sindicato dos Jornalistas Profissionais. Manual de assessoria da imprensa. São Paulo, 1985. 10.
21. Ibid., p. 12.
22. TORQUATO, op. cit., p. 16, vid. nota 1.
23. MEIRELLES, Amauri. Teoria das realidades culturais diferentes. Belo Horizonte, APM/PMMG, 1986. p. 22.
24. MELLO, Thiago. O estatuto dos homens. In: — . Faz escuro mas eu canto. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978. p. 20.

CAPÍTULO 7ABSTRACT

In this work, the author analyses the civilian affairs services in the Brazilian Military Police Forces. His aim is to promote an improvement in the communication activities of these organizations to harmonize them with the new requirements of their interaction with contemporary Brazilian society. As a theoretical basis, the author used systems theory and the bureaucratic organization concept, which allowed him to describe the Military Police organizations as both open social systems and bureaucratic organizations that should be tailored by rationality, task specialization and efficiency. This work includes: (1) a study of the norms, directions and guidelines that shape the activities of the current civilian affairs units in the Military Police organizations; (2) a descriptive survey on the organizational structure, personnel qualifications and functioning of these units, (3) an analysis of the data from both the survey and the norms study, interpreted in the light of the open systems theory and the concept of bureaucratic organization, and (4) suggestions and recommendations on how to restructure the external communication activities of the Military Police organizations. The survey confirmed the two working hypotheses that stated: (a) the civilian affairs units in the Military Police

organizations are out dated and inadequate regarding the objectives of the Military Police organizations; (b) those in charge of the external communication activities of the Military Police organizations lack the necessary technical professional qualification to perform their job. The analysis here presented led to the formulation of 14 recommendations, which can be summarized into three basic ideas: first, those responsible for the good functioning of the Military Police organizations should feel the need to change. Second, the civilian affairs units should be called social communication units, implying not only a change in name but substancial transformations in their conception and organization. Third, the external communication activities by the Military Police organizations should include journalism, public relations, publicity and advertisement, all conducted by specialized personnel and utilizing feedback from continuous research on the needs and state of the publics to which these organizations address their messages.

CAPÍTULO 8RÉSUMÉ

Ce travail analyse le système d'Affaires Civiles des Polices Militaires du Brésil dans le but d'adapter les activités de communication sociale de ces organisations aux nouvelles exigences de leur interaction avec la société brésilienne contemporaine. Comme base théorique, ont été utilisés le Théorie des Systèmes et le concept d'Organisation Bureaucratique qui ont permis à l'auteur de décrire les Polices Militaires comme des systèmes sociaux ouverte et comme des organisations bureaucratiques qui doivent être réglées par la rationalité, la spécialisation de tâches et l'efficacité. Ce travail comprend: (1) une étude des normes, des instructions et des consignes qui règlent les Systèmes actuels d'Affaires Civiles des PPMM, (2) un relevé descriptif de la structure organique, de la formation de personnel et du fonctionnement de ces systèmes, (3) l'analyse des données de ce relevé et de l'étude des normes, en tenant compte de la Théorie des Systèmes et du concept d'Organisation Bureaucratique et (4) la formulation de suggestions et recommandations pour restructurer les activités de communication sociale des Polices Militaires. La recherche a confirmé les hypothèses de travail selon lesquelles (a) les systèmes d'affaires civiles des PPMM sont divergent et inadéquats aux objectifs des corporations Policières Militaires

actuellement et (b) les responsables des activités de communication sociale des PPMM n'ont pas la qualification technico-professionnelle nécessaire pour ce métier. Basées sur l'analyse réalisée ont été formulées 14 recommandations qui peuvent être résumées dans les idées suivantes: d'abord, il faut que les responsables du bon fonctionnement des PPMM éprouvent le besoin de changer; deuxièmement, les systèmes d'affaires civiles doivent s'appeler Systèmes de Communication Sociale, ce changement de nom impliquant des changements substantiels dans leur conception et organisation; troisièmement, les activités de communication sociale des PPMM doivent comprendre les domaines du journalisme, des relations publiques et de la publicité et propagande, menées par un personnel spécialisé et pourvues en permanence par la recherche des besoins et conditions des publics auxquels les PPMM s'adressent.

CAPÍTULO 9REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFFONSO, Leonel Archanjo. Polícia militar e constituinte. Belo Horizonte. PMMG, 1986.
- ANDRADE, Teobaldo de. Administração de relações públicas no governo. São Paulo, Loyola, 1982.
- . Para entender RRPP. São Paulo, Ed. Biblos, 1965.
- BERLO, David K. O processo da comunicação. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1960.
- BAZNOS, Clovis. Poder de polícia. São Paulo, Revistas dos Tribunais, 1979.
- BRASIL. Leis, decretos, etc. Resolução nº 002 de 24 de janeiro de 1984. Diário Oficial, Brasília, 30 jan. 1984. Seção 1, p. 21. Fixa o currículo mínimo do Curso de Comunicação Social e dá outras providências.
- BRASIL. Ministério do Exército. Instruções provisórias de assuntos civis para as PM e Os CBM. Brasília, EGGCF, 1980. (IP/BM, 5-1).

- BRASIL. Ministério do Exército. Sistema de assuntos civis das polícias militares. Brasília, EGGCF, 1973. (IP/PM, 5-1).
- CAUTELA, A. L. & POLLONI, E. C. F. Sistemas de informações na administração de empresas. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1980.
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração; abordagens descritivas e explicativas. 2.ed. São Paulo, McGraw-Hill, 1979.
- DALLE, Ernest. Organização e assessoria. São Paulo, Atlas, 1976.
- ETZIONI, Amitai. Organizações complexas. São Paulo, Atlas, 1967.
- FELICIANO, Celso. Assuntos Civis nas PPMM. O Alferes, Belo Horizonte, (8):23, 1986.
- . Assuntos civis nas PPMM. O Alferes, Belo Horizonte, (8): 18, 1986.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Novo dicionário da língua portuguesa. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1977.
- GALLIANO, A. Guilherme. O método científico. São Paulo, HARBRA, 1979.
- HALLIDAY LEVY, Tereza Lúcia. Organizational theoretic: motivational corporations legitimation in Brazil, France and the United States. College Park, 1985. Doctor of Philosophy—University Maryland.
- IGREJA CATÓLICA. Documentos Pontifícios Communio et Progressio; os meios de comunicação social. Rio de Janeiro, Vozes, 1971.

- KATZ, Daniel & KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1975.
- KOTLER, Philip. Marketing para organizações que não visam lucro. São Paulo, Atlas, 1978.
- LITTERER, Joseph H. Análise das organizações. São Paulo, Atlas, 1977.
- MEIRELES, Amauri. O quadro de emprego das PPMM. O Alferes, Belo Horizonte, (2):61, 1984.
- . A síndrome da violência urbana. O Alferes, Belo Horizonte, (7):100, 1985.
- . Teoria das realidades culturais diferentes. Belo Horizonte, APM/PMMG, 1986.
- MELLO, Thiago. O estatuto dos homens. In: — . Faz escuro mas eu canto. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1978.
- MINAS GERAIS. Polícia Militar. Políticas do Comandante Geral. Belo Horizonte, 1985.
- MOURA, Paulo C. da Costa. Por que é difícil mudar? In: — . O benefício das crises. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- OLIVEIRA, Jayro Gomes. O conceito de operação da região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte, APM/PMMG/CSP, 1986.
- PAIXÃO, Antonio Luiz. Organização policial numa área metropolitana. Belo Horizonte, Revista DADOS, 1982.

- PFROMM NETTO, Samuel. Comunicação de massa. São Paulo, Pioneira, 1972.
- PRESTES MOTTA, Fernando C. A abordagem dos sistemas abertos. In: — . Teoria geral da administração: uma introdução. São Paulo, Pioneira, 1975.
- & PEREIRA, L. C. B. A organização burocrática. São Paulo, Brasiliense, 1982.
- SALOMON, Délcio Vieira. Como fazer uma monografia. 5.ed. Belo Horizonte, Interlivros, 1977.
- SÃO PAULO (Estado). Polícia Militar. Prática de assuntos civis. São Paulo, 1973. v.1.
- SÃO PAULO (Estado). Sindicato dos Jornalistas Profissionais. Manual de assessoria de imprensa. São Paulo, 1985.
- TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento estratégico. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, 1986.
- THAYER, Lee. Comunicação, fundamentos e sistemas. São Paulo, Atlas, 1976.
- TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985.
- TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial e institucional. São Paulo, SUMMUS, 1986.
- WEBER, Max. Economia y sociedad. México, Fondo de Cultura Económica, 1944.

QUESTIONÁRIO 1

1. Existe setor de Assuntos Cíveis estruturado, em sua Polícia Militar?

Sim

Não

2. Existe, legalmente aprovado, o organograma da 5ª Seção do Estado-Maior da sua PM?

Sim

Não

3. O Sistema de Assuntos Cíveis está formalmente estruturado em sua PM?

Sim

Não

Em caso positivo, está funcionando

Razoável

Bem

Não está funcionando

4. O espaço abaixo, e o verso, são destinados a V.Sª para mais informações, caso julgue que elas possam ser úteis ao trabalho que pretendemos desenvolver.

QUESTIONÁRIO 2

1 - O chefe da PM/5 possui algum curso de nível universitário na área de Comunicação Social?

Sim

Não

- Tem curso de especialização na área de Comunicação Social?

Sim

Não

2 - Existem profissionais da área de Comunicação Social lotados na PM/5?

Sim

Não

- Em caso afirmativo em que área? (Coloque as quantidades nos quadrados):

Jornalismo

RRPP

Publicidade/
Propaganda

Marketing

3 - Existe sistema de fornecimento diário de informações à Imprensa?

Sim

Não

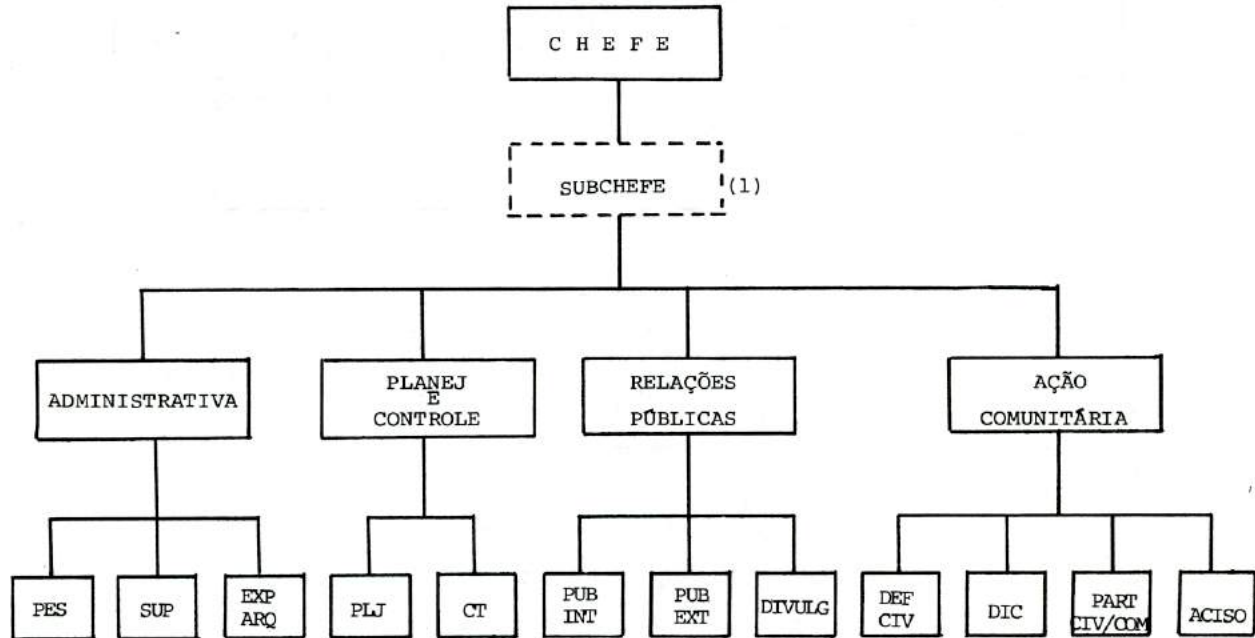
- Em caso afirmativo, quem elabora o material de imprensa é profissional de jornalismo?

Sim

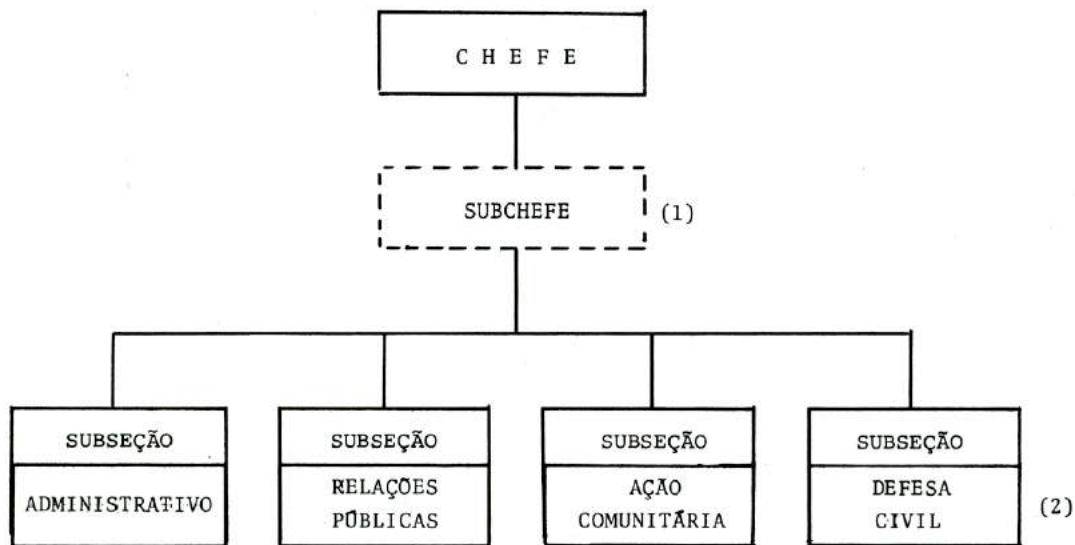
Não

A 5a. SEÇÃO DO COMANDO GERAL (PM/5)

(ORGANOGRAMA)



A 5a. SEÇÃO DO COMANDO GERAL (PM/5-BM/5)
(ORGANOGRAMA)



(1) Eventual

(2) Pode ser uma Subseção

SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DO GOVERNO DO ESTADO

SUB-SISTEMA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DA POLÍCIA MILITAR

ÁREA DE RELAÇÕES PÚBLICAS		ÁREA DE PUBLICIDADE/PROPAGANDA	ÁREA DE JORNALISMO	
PÚBL-INTERNO	PÚBL-EXTERNO	PESQUISA		
<ul style="list-style-type: none"> - EVENTOS INTERIORS (NATAL, PÁSCOA, ect) - SOLENIDADES - PROMOÇÕES: <ul style="list-style-type: none"> . Cultural . Esportiva - PROMOÇÕES E HOMENAGENS POR DESEMPENHO EXEMPLAR 	<ul style="list-style-type: none"> - RELAÇÕES COM A COMUNIDADE <ul style="list-style-type: none"> . Líderes . Autoridades . Categorias Profissionais . Imprensa - PROMOÇÃO DE EVENTOS E SOLENIDADES - PROMOÇÃO DE "Lobby" JUNTO AS AUTORIDADES LEGISLATIVAS, EXECUTIVAS E JUDICIÁRIAS 	<ul style="list-style-type: none"> - CENTRAL DE: <ul style="list-style-type: none"> . Informações . Sugestões . Reclamações - CAIXA DE SUGESTÕES - CAIXA POSTAL - PESQUISAS <ul style="list-style-type: none"> . de Opinião . de Imprensa 	<ul style="list-style-type: none"> - CAMPANHAS INSTITUCIONAIS <ul style="list-style-type: none"> . Aceitação da Corporação e dos seus serviços . Educativas . Utilitárias . Motivadora para o público Interno - PROGRAMAÇÃO VISUAL - RELACIONAMENTO <ul style="list-style-type: none"> . com Agências de publicidade e Propaganda. 	<ul style="list-style-type: none"> - CAPTAÇÃO E DIFUSÃO DE NOTÍCIAS <ul style="list-style-type: none"> . Elaboração de "Press releases" . Elaboração de publicações Internas . Distribuições diárias de Informações operacionais para Imprensa local. - COBERTURA <ul style="list-style-type: none"> . Audio . Foto . Vídeo . Cine . Relacionamento com os veículos de comunicação de Massa

SÍNTESE DAS RECOMENDAÇÕES

- 01 - Mudança do nome do Sistema e da 5ª seção do Estado-Maior de Assuntos-Civis para Comunicação Social.
- 02 - A ação comunitária deverá ser desenvolvida na área dos RRPP voltada para fins de apoio operacional nas corporações que tenham implantado sistemas de policiamento com a participação da comunidade.
- 03 - Retirada das ações setoriais da Ação Comunitária, Defesa Civil e Serviços Públicos Essenciais, restringindo-se as de Participação Cívico-Comunitária e Ação Cívico Social (ACISO).
- 04 - Deslocamento da Defesa Civil e Serviços Públicos Essenciais, para 3ª seção do EM.
- 05 - Incrementação do setor de pesquisa, ligada a área de RRPP.
- 06 - Criação de uma central de Informações-Sugestões-Reclamações ligadas ao setor de pesquisa, com número chave de telefone, como também, uma caixa postal com o mesmo fim e ainda caixa-de-sugestões para o público-interno, externar suas aspirações e sugestões.
- 07 - Criação da área de Publicidade e Propaganda.
- 08 - Inclusão, nesta área de publicidade e propaganda, das ati-

- vidades de editoração e de programação ou identidade visual.
- 09 - Utilização de estagiários dos cursos superiores da área de comunicação social (RRPP, jornalismo, publicidade, propaganda, marketing), como serviços auxiliares especializados das 5ªs seções EM.
 - 10 - Integração do sistema de comunicação social das PPMM, como subsistema do sistema de comunicação social do governo do Estado.
 - 11 - Designação de oficiais P/5 nos comandos intermediários, como também nas unidades que por seu nível de importância necessita de um oficial encarregado das atividades de comunicação social até nível de Batalhão.
 - 12 - Implementação da área de jornalismo (imprensa), desvinculada da área de RRPP, com setores de captação/redação/difusão como também um laboratório de vídeo, áudio, cinefotográfico.
 - 13 - Contratação de pessoal especializado em Comunicação Social (Jornalista, RRPP, Publicitários), conforme as necessidades da 5ª EM, ou solicitar profissionais da Assessoria de Comunicação Social do Governo do Estado.
 - 14 - Trabalho de "Lobby" pela área de RRPP junto as autoridades Executivas, Legislativas e Judiciárias.

GLOSSÁRIO DE SIGLAS :

- CCCSEX - Centro de Comunicação Social do Exército.
- EM - Estado Maior
- EEMM - Estados-Maiores
- FFAA - Forças Armadas
- IP/PM 5.1 - Instruções Provisórias do Sistema de Sistema de Assuntos Cíveis das Polícias Militares.
- IP/PM.CBM.5.1 - Instruções Provisórias do Sistema de Assuntos Cíveis das Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares.
- IGPM - Inspetoria Geral das Polícias Militares (Órgão do Estado Maior do Ministério do Exército).
- PM - Polícia Militar
- PPMM - Polícias Militares
- PM.5 - Chefe da 5ª Seção do Estado-Maior Geral
- P/5 - Oficial de Assuntos Cíveis das OPMs.
- PMESP - Polícia Militar do Estado de São Paulo
- PMMG - Polícia Militar de Minas Gerais
- PRPP - Relações Públicas