

---

## **Análise de Discurso dos Porta-vozes do Governo do Estado do Espírito Santo Durante a “Greve da PM”<sup>1</sup>**

Adrielli SABADINI<sup>2</sup>  
Mirella Bravo de Souza BONELLA<sup>3</sup>  
Faculdades Integradas São Pedro, Vitória, ES

### **RESUMO**

O ano de 2017 ficou marcado pelos 21 dias de caos na segurança pública do estado do Espírito Santo após a paralisação da Polícia Militar. A falta de efetivo, ficou conhecida por “Greve da PM”, e desencadeou uma série de crimes gerando efeitos catastróficos para a população capixaba, manchando a imagem da instituição. Por isso, este artigo tem como objetivo analisar o discurso dos porta-vozes do Governo do Estado do Espírito Santo durante o ocorrido, buscando identificar estratégias discursivas presentes nas falas dos porta-vozes usadas para amenizar os impactos negativos que o acontecimento provocou na imagem institucional da organização.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão de crise; discurso organizacional; imagem institucional.

### **INTRODUÇÃO**

Esta pesquisa tem como objeto a análise do discurso dos porta-vozes do Governo do Estado do Espírito Santo durante a paralisação da Polícia Militar capixaba, em fevereiro de 2017. E também, busca identificar estratégias discursivas presentes nas falas dos representantes usadas para amenizar a crise de imagem institucional durante o ocorrido.

Para o desenvolvimento desse estudo foi necessário resgatar termos da Comunicação Organizacional na definição de imagem institucional; conceituar o que é um discurso organizacional e como ele está atrelado a imagem institucional, tendo como base os principais autores da comunicação; definir discurso organizacional; especificar o que é a crise de imagem institucional; e compreender como o discurso está atrelado à imagem organizacional.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de junho de 2019.

<sup>2</sup> Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo da FAESA, e-mail: [adriellisabadini@hotmail.com](mailto:adriellisabadini@hotmail.com).

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação Social – Jornalismo da FAESA, e-mail: [mirella.bravo@faesa.br](mailto:mirella.bravo@faesa.br).

---

Seguindo a metodologia, a primeira parte terá método à pesquisa com base em fontes secundárias, de cunho bibliográfico e documental, com objetivo de fazer um resgate histórico, explicando pontos dentro da comunicação organizacional com base em autores, e assim montar um cenário para que o leitor entenda o tema tratado. Já na segunda parte será abordada a análise do caso, seguindo os procedimentos de coleta o estudo de caso, juntamente da análise de discurso. Mais à frente, no tópico 4 será explicado como funcionará a análise do caso.

## **1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Os primeiros sinais da Comunicação Organizacional no Brasil ocorreram entre as décadas de 1960 e 1970, em meio a Ditadura Militar. O que caracterizava a comunicação dentro das organizações eram os informativos que circulavam nas empresas para os funcionários. Tavares (2009) relata que outros elementos estavam inseridos na cultura organizacional, como os pequenos eventos. Nesses componentes apenas os interesses da instituição eram repassados, sem considerar os interesses atribuídos ao público interno.

Segundo Duarte (2011), a partir de 1970 com a extinção de alguns veículos comunicacionais no país, jornalistas migraram diretamente para a comunicação empresarial, quando surgiu o primeiro conceito: Jornalismo Empresarial. Hoje, se desenvolve e se consolida como o sistema de Comunicação Organizacional, nome definido por Torquato (2015). O setor se aprimorou, ampliando o raio de atuação, abrangendo pequenas empresas, ONGs e administração pública.

Após este breve histórico, Kunsch (2003), define a comunicação organizacional como uma disciplina ensinada na Academia que analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação das organizações no âmbito da sociedade global. A autora reitera que este tipo de comunicação é integrada e com subdivisões: institucional; mercadológica; interna; administrativa.

Para Vieira (2004), a comunicação organizacional pode ser compreendida como um extenso grupo de atividades, processos, produtos, ações e estratégias que são elaboradas com um único objetivo final: o de fortalecer as ideias e a imagem organizacional da corporação junto aos públicos de interesse da instituição e, também, a opinião pública.

Já no que tange o setor público, a Comunicação Governamental e o Marketing Político apareceu entre as décadas de 1980 a 1990. Um dos motivos para o surgimento destes novos conceitos estão atrelados, como reforça Torquato (2015), ao fortalecimento da cidadania pós-regime ditatorial e também a organização da sociedade civil. Para Haswani (2009), este tipo de comunicação perpassa o marketing político ou eleitoral. Esses dois termos abrangem e conectam, ao mesmo tempo, o primeiro e o terceiro setor da sociedade, o poder público como Estado e as organizações não-governamentais sem fins lucrativos, para a formação da opinião pública, promovida por partidos políticos e órgãos públicos.

## **2 O DISCURSO ORGANIZACIONAL: DA CONSTRUÇÃO A ANÁLISE**

Em tempos de crescimento do acesso à informação por meio das novas tecnologias é fundamental que as organizações tenham seu discurso bem estruturado, claro e conciso. Iasbeck (2012), associa o termo aos textos verbais, que podem ser falados ou escritos, em que se destacam estratégias de argumentação, no caso, a retórica e oratória. O autor reitera que o termo é conhecido por expressar um protesto, agradecimento, entre outros.

Já Roman (2012), apresenta outra perspectiva de classificação e análise de discursos organizacionais. O autor usa como base em sua classificação e análises a metodologia aplicada pelo linguista Bakhtin (1992), que também será usada para esta análise. Para o escritor, o universo dos discursos apresenta três conjuntos de enunciados: os discursos bem-ditos; mal-ditos; e por último, os não-ditos.

Segundo Roman (2012), o que caracteriza um discurso bem-dito é a sua produção ter sido oficialmente realizada pela organização. Já o gênero dos mal-ditos, tange o discurso constituído na clandestinidade da organização. Os não-ditos são os mal-ditos que foram interditados ou impedidos de serem explicitados. Ou seja, o discurso foi manifestado na clandestinidade, mas sua enunciação foi silenciada devido a uma censura, explícita ou não.

### **2.1 A ANÁLISE DE DISCURSO PARA BAKHTIN**

Em sua obra, Bakhtin (1992) classifica a construção dos discursos em cinco componentes no que tange à esfera verbal, sendo eles: de produção, circulação e recepção; estilo composicional; interlocutores; escopo intencional; e funcionalidade temática. Em

---

relação a primeira classificação, o autor afirma que para a compreensão imediata do enunciado dependerá do contexto sócio histórico e ideológico em que o sujeito está inserido.

A segunda classificação feita por Bakhtin (1992) é em relação ao estilo composicional. Neste ponto, o autor aborda os recursos lexicais, gramaticais e sintáticos que compõe a estrutura do texto. O terceiro tópico é em relação aos interlocutores, os sujeitos ou personas que vão proferir tal discurso. O porta-voz escolhido para proferir tal manifestação precisa refletir os mesmos valores que foram inseridos na construção daquele discurso.

O quarto ponto apontado por Bakhtin (1992), tange o escopo intencional, no caso, qual a intencionalidade construída a partir do sujeito que fala ou escreve o discurso. O quinto e último ponto trata da funcionalidade temática de todo o conteúdo emitido, que está diretamente atrelado ao objetivo final proposto por quem elabora um discurso, e se esse propósito foi atingido ou não.

### **3 A IMAGEM INSTITUCIONAL: DA CONSTRUÇÃO A CRISE**

A construção de um discurso organizacional está fortemente atrelada à imagem institucional. Doty (1995) conceitua o termo com base nas divulgações das ações de uma empresa para a imprensa, isso inclui as próprias pessoas atuantes na instituição. Segundo a autora, o nome e a reputação da empresa é o maior patrimônio da companhia.

No Brasil, a preocupação com a imagem institucional começou em 1970. Segundo Brandão e Carvalho (2009), esse movimento começou quando as empresas passaram a enfrentar questões ligadas à exposição externa. Castelano (1999) relata que com o advento da internet, houve uma ampliação dos canais de comunicação, fazendo com que a informação chegue à público de forma rápida. Com isso, as empresas passaram a adotar métodos que a auxiliam na prevenção e/ou administração das crises.

Mas caso ocorra uma crise, como deve-se proceder? Segundo Forni (2016), no mundo dos negócios a administração da crise deixa de ser como um plano de contingência, tornando-se sensível e adaptada à forma como cada crise passada foi divulgada e resolvida, considerando tudo que impacta na imagem das organizações. Para se obter um resultado positivo durante uma crise é preciso estabelecer estratégias dentro

---

da corporação. No entanto, alerta-se que antes é necessário que essas instituições tenham uma boa relação com a imprensa.

Para Forni (2016), a definição dos porta-vozes também tem grande impacto sob as situações de gerenciamento de crise. Durante esse período, é importante que seja eleito uma pessoa que passe credibilidade, reflita os valores da empresa e que saiba lidar com a mídia em momentos de tensão. É preciso ter também outras características como optar por um representante calmo, com boa postura, que tenha habilidade para ouvir.

Para Caponigro (2000), outro ponto importante é priorizar o público interno. Colaboradores e fornecedores, devem ser os primeiros a receber todo e qualquer tipo de informação. Os motivos são: por serem o público mais complexo e sensitivo; podem ser aliados ou mais perigoso antagonista; caso não haja engajamento interno, não há convencimento da opinião pública;

#### **4 METODOLOGIA**

Optou-se para esta produção utilizar o método de pesquisa bibliográfica, baseada em livros, periódicos e afins, com o objetivo de entender o tema tratado, como afirmam Parra Filho e Santos (2002). O procedimento de coleta a base do estudo de caso também foi utilizado, pois será privilegiado um caso particular, assim como aborda Gonsalves (2007). Juntamente deste procedimento, será utilizado no método de pesquisa a análise de discurso, exposto por Bakhtin (1992), com a finalidade de identificar as estratégias discursivas presentes nas falas dos porta-vozes. E tem por método de pesquisa qualitativo, segundo a natureza dos dados.

O período de estudo foi dividido em dois momentos. O primeiro momento é caracterizado pela tentativa de entender o que se passava e a crítica forte do Governo com relação aos posicionamentos dos policiais; e o segundo momento, quando o discurso de conciliação se solidificou, após a primeira reunião da Comissão de Conciliação formada pelo Governo, ainda na tentativa de contrapor a posição intransigente dos PMs e seus familiares. O recorte escolhido são quatro entrevistas exclusivas, concedidas ao vivo, ao telejornal Espírito Santo no Ar, pertencente ao veículo televisivo capixaba Rede Vitória, disponível no site do Folha Vitória (2017).

---

Os dois discursos que caracterizam o primeiro momento foram transcritos dos arquivos veiculados no telejornal nos dias 6 e 8 de fevereiro de 2017, e são do Secretário de Estado de Segurança Pública e Defesa Social, André Garcia, principal porta-voz da organização no primeiro momento. Já para o segundo momento da paralisação, serão estudados dois discursos, veiculados no telejornal nos dias 10 e 21 de fevereiro de 2017, do Secretário de Estado de Direitos Humanos, Júlio Pompeu, principal porta-voz da instituição no segundo momento da paralisação.

## **5 OS PORTA-VOZES DO GOVERNO DO ESTADO NA COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO**

### **5.1 O PRIMEIRO MOMENTO**

Segundo Bakhtin (1992), por trás da construção de todo enunciado há uma condição de produção, circulação e recepção. No caso analisado, as condições de circulação dos discursos analisados foram as mesmas, já que ambos os discursos foram proferidos no mesmo veículo de comunicação e possuem o mesmo formato, entrevistas exclusivas, transmitidas ao vivo para todo território capixaba.

No que tange a produção do primeiro discurso, no fim de semana que antecedeu a entrevista concedida ao veículo no dia 06 de fevereiro de 2017, a crise na segurança pública tinha iniciado. Naquela segunda-feira, a mídia capixaba começava a expor a série de crimes que ocorreram durante o fim de semana e recorriam às fontes oficiais para questionar o que havia acontecido. Naquele momento, notam-se muitas perguntas e poucas respostas.

Em contrapartida, ao saber do movimento composto por familiares de policiais militares que fechavam os portões dos quartéis, o Governo começou a planejar e executar medidas para impedir as manifestações e reestabelecer a segurança. Logo, como no panorama empírico exposto acima e que será exemplificado com as citações dos enunciados mais à frente, o discurso apresentado pelo Secretário de Segurança Pública e Defesa Social, André Garcia, à mídia naquele dia tinha os objetivos: expor e explicar o que estava acontecendo; reforçar a ilegalidade da paralisação; que o Governo estava trabalhando para reestabelecer a segurança no Estado; e que tudo aquilo manchava a imagem da instituição.

---

Já na segunda entrevista, o momento apresenta uma leve mudança, pois neste período houve a chegada de tropas da Força Nacional de Segurança para o patrulhamento no território. O Governo continua insistindo no discurso da ilegalidade do movimento, do não cumprimento de ordens, na imagem negativa que tal fato traz para a corporação, do reestabelecimento da segurança e na retomada da normalidade.

Dentro dessa primeira característica de análise de discurso, Bakhtin (1992) afirma que existe a recepção do enunciado. Porém, tal ponto não será levado em consideração nesta análise, pois não se trata de um estudo de recepção do discurso. Segundo Bakhtin (1992), o processo discursivo é complexo e amplamente ativo. O ouvinte percebe e compreende o significado linguístico do discurso, discorda ou concorda dele, completa, aplica e até mesmo, se apossa deste discurso.

A segunda característica para a análise de discurso de acordo com Bakhtin (1992) é em relação ao estilo composicional. Neste trabalho serão destacadas as sentenças proferidas nos discursos dos porta-vozes do Governo do Estado. Nota-se que no primeiro discurso, o porta-voz evidencia que medidas estavam sendo tomadas para reestabelecer à segurança pública no estado, isso fica claro ao proferir sentenças como “estamos trabalhando para colocar policiamento na rua, de qualquer forma, inclusive com expediente operacional” e “adotamos [...] várias medidas que tem o propósito de reestabelecer a normalidade da prestação de serviço policial militar”, tem o objetivo de tranquilizar a população e expor quais estratégias estavam sendo adotadas por parte do Governo para acabar com o movimento.

Ainda analisando o estilo composicional, quando o porta-voz profere que “o interesse da sociedade é maior que tudo isso”, o porta-voz define um grau de importância diferenciado entre os envolvidos e que não se trata do Governo *versus* policiais, mas do direito que a sociedade tem à segurança pública. Já o posicionamento em que a instituição tem perante à ilegalidade da greve fica evidente no trecho “flagrante ilegalidade do movimento, seja movimento espontâneo ou não”.

No segundo discurso, o estilo composicional analisado não apresenta tantas mudanças. O Governo se embasa no discurso do reestabelecimento da segurança nas frases “a prioridade nossa é levar a segurança pra população” e que a sociedade “retome a sua normalidade no cotidiano”. O objetivo desse posicionamento da organização era o

---

de reforçar para a sociedade que ações estavam sendo adotadas e que a normalidade seria reestabelecida.

A imagem que o Governo quer desenhar sobre a ilegalidade do movimento para a sociedade é embasada pelas sentenças “da justiça ter declarado sua ilegalidade, fere a constituição e fere uma coisa muito maior, que é o direito que a população tem à segurança pública” e “os interesses de categoria são legítimos, mas é ilegítima essa forma que está sendo executada”. Percebe-se o teor de apelo que a instituição usa para despertar na população o sentimento de reconhecimento no discurso proferido. Observa-se que as sentenças proferidas carregam a intenção de que a sociedade fique contra os policiais e que repercute este discurso como se o mesmo tivesse partido dela.

Ainda em relação ao estilo composicional, neste segundo discurso, ao proferir que “a determinação para que a tropa cumpra o seu dever” e “quer que a Polícia Militar esteja na rua, prestando serviço pra população, como é o dever da Polícia Militar”, o porta-voz tem o objetivo de expor ao receptor que os policiais estão aquartelados porque querem, o que quebra com a fala dos manifestantes de que os policiais não teriam nenhum envolvimento com tal situação.

Outras sentenças que precisam ser levadas em consideração são “isso tá expondo a imagem, jogando na lama a imagem de uma corporação que tem quase 200 anos de bons serviços prestados ao Brasil [...]” e “responsáveis pela criminalidade que aumentou muito no Estado nesses dias”. Nessas orações fica evidente que o porta-voz fortifica o discurso da perda da boa reputação da instituição. E como visto no terceiro capítulo deste trabalho, crises desestabilizam a imagem de corporações tornando-as com uma conotação negativa ao público-alvo.

Percebe-se, neste primeiro momento, que durante a construção do estilo composicional do discurso, segundo Bakhtin (1992), a linguagem utilizada pelo porta-voz tem cunho coloquial. Este tipo de vocabulário está inserido no cotidiano, o que facilita para o entendimento do discurso e aproxima os representantes do Governo da população, se colocando como iguais.

Já no terceiro tópico, Bakhtin (1992) trata a escolha dos interlocutores do discurso. No primeiro momento a presença do Secretário de Segurança Pública e Defesa Social,



---

André Garcia, encaixa com a situação por uma série de questões: chefiar a secretaria a qual a Polícia Militar está ligada; tange o objetivo de entender o que se passava na segurança pública, quais eram as motivações daquele movimento; a forte crítica em relação ao posicionamento dos policiais militares, de desobediência, quebra de hierarquia, descumprimento do juramento, próprias de serem feitas pela chefia dos policiais. Ressalta-se a carreira extensa dentro do âmbito da segurança pública, como exposto em seu currículo disponibilizado no Portal do Governo do Estado do Espírito Santo (2018).

A quarta característica ressaltada por Bakhtin (1992) para análise de um discurso é o escopo intencional daquele que fala ou escreve tal enunciado. Nota-se que em ambos os discursos do primeiro momento da “Greve da PM” tinham intencionalidades bem parecidas, pois o porta-voz utiliza-se de sentenças que transmitem o posicionamento da instituição perante a situação com o objetivo de reforçar as seguintes medidas: atitude por parte do Governo para acabar com a paralisação e o reestabelecimento da segurança pública; reforço da ilegalidade do movimento.

Fica evidente que a intencionalidade do Secretário nesse momento é a de mostrar para a população de que, por parte do Governo, medidas haviam sido tomadas para acabar com a paralisação, mas os policiais da corporação estavam insistindo no ato da indisciplina. Ao proferir esse discurso, o porta-voz passa a responsabilidade para a polícia por se negar a prestar os serviços à população, e isso com o objetivo final de apaziguar os ânimos e trazer a sociedade para o lado do Governo.

Já a quinta característica abordada Bakhtin (1992) é a funcionalidade temática de todo conteúdo emitido, ou seja, se o objetivo final de quem elaborou tal enunciado foi atingindo ou não. Constata-se que a intencionalidade do discurso do Governo neste primeiro momento não foi o suficiente para contornar a situação e amenizar a crise de imagem que afetava a instituição. Isso fica evidente por conta da mudança no discurso da instituição no segundo momento da paralisação, que passa abordar mais o diálogo.

## 5.2 O SEGUNDO MOMENTO

Para Bakhtin (1992), o primeiro componente para análise de discurso é a condição de produção, circulação e recepção de um enunciado, explicada anteriormente. Neste segundo momento, as condições de circulação dos discursos proferidos pelos porta-vozes

---

do Governo do Estado são as mesmas em ambos os momentos, pois o fenômeno analisado possui um mesmo recorte.

Ao passar para o segundo momento é perceptível que o contexto de produção e transmissão em que emissores e receptores estão inseridos muda. Antes, o objetivo era tentar entender o que se passava, já no segundo momento é a solidificação do discurso da negociação. Isso afeta diretamente na construção dos enunciados do Governo, pois neste ponto, além da mudança do porta-voz para o Secretário de Direitos Humanos, Júlio Pompeu, também há mudança do discurso.

Na entrevista concedida ao veículo no dia 10 de fevereiro de 2017, o porta-voz passa a reforçar a tentativa de acordo com as partes envolvidas, que ocorreu no dia anterior, mas que não obteve resultados positivos. Nesta conversa, ele expõe o que estava sendo pedido pelas manifestantes e como isso não poderia ser atendido por parte do Governo. O discurso da ilegalidade do movimento continua sendo reforçado, junto do descaso dos policiais perante a sociedade. Também era reforçada a enunciação de que o Governo continuava aberto às negociações.

Ainda analisando a condição de produção de um discurso, na última entrevista, realizada no dia 21 de fevereiro de 2017, o discurso da organização estava ainda mais focado na negociação. O porta-voz continuava frisando na questão da ilegalidade, no descaso dos policiais militares com a sociedade e o descumprimento do juramento institucional. Nesse momento, é bem enfatizado que toda a situação acarretava perda da credibilidade da instituição, o que está diretamente ligado à imagem institucional.

Essa repetição de pontos nos discursos por parte dos porta-vozes aponta uma estratégia elaborada para a persuasão do espectador, e também para adesão de alguns destes pontos pela sociedade em acordo com o Governo. Isso pode ter se intensificado por conta da situação da sociedade naquele momento, que estava presa em casa, traumatizada com a violência que estava ocorrendo. Frisa-se, novamente, que dentro dessa primeira característica para análise de discurso de Bakhtin (1992), existe o processo de recepção de um discurso, mas que neste trabalho não será levado em consideração, pois não se trata de um discurso de recepção.

---

O segundo componente considerado por Bakhtin (1992) para análise de discurso é o estilo composicional. Neste momento, os enunciados ditos pelo porta-voz nas entrevistas estão repletos de expressões que reforçam a mensagem-chave da instituição. Geralmente, com a intencionalidade de fortalecer o discurso e amenizar os impactos negativos na imagem da organização. No segundo momento, o discurso construído pelo Governo do Estado era regido em torno da negociação, da conciliação.

Percebe-se que no terceiro discurso, o porta-voz evidencia em suas falas que mesmo diante de toda a situação, o Governo estava aberto ao diálogo. Essa articulação fica evidente nas sentenças, “mas mesmo nessa situação, de uma greve em que significa a omissão que gera morte de gente, nós sentamos para conversar” e “dentro do limite da legalidade nós discutimos”. Nesse momento ele expõe para a população a mensagem-chave que a instituição queria passar naquele momento.

Seguindo a análise no estilo composicional do terceiro discurso, o representante deixa claro o posicionamento da instituição perante a situação. É por meio das frases “nós não podemos aceitar que se jogue com a vida da população capixaba” e “o que ninguém aceita é que a vida da população seja usada como moeda de troca pra garantir a não punição, de gente que cometeu atos graves, e pra que nós violemos à lei”, que o porta-voz constrói o discurso da irresponsabilidade da corporação. As conotações usadas nessas sentenças dão a entender que a culpa do caos na segurança pública é dos policiais militares e de seus familiares presentes nas portas dos batalhões.

É preciso evidenciar que a enunciação da ilegalidade continua presente neste terceiro discurso e sendo alimentada por falas como “Estado funciona com base na legalidade, e nós estamos enfrentando um movimento que está atuando na ilegalidade”. Para fomentar ainda mais o discurso da ilegalidade, o porta-voz utiliza-se dos valores da corporação que foram quebrados, “as forças militares são baseadas em três valores: hierarquia, disciplina e honra” e continua “os três valores foram postos à baixo”.

No quarto discurso, o estilo composicional dos enunciados não apresenta muitas modificações. A enunciação do Governo segue em torno das tentativas de negociação, mas que não obtém êxito por não haver uma liderança. A mensagem que o porta-voz passa fica evidente nas falas “Nós chegamos a um ponto que a gente está girando em

círculos” e “Sabem das nossas limitações legais, morais, com relação à lei de responsabilidade fiscal, da punição aos policiais”. Entende-se que, ao proferir tais sentenças, o porta-voz passa a sensação de cansaço e aborrecimento com a situação na qual ele e a sociedade estavam inseridos.

A ilegalidade do movimento continua sendo reforçada no quarto discurso, por meio de sentenças como “Conversar com o Governador não vai tornar o que é ilícito, licito. Não vai tornar o que é imoral, moral”. Neste ponto, o enunciado elaborado pelo porta-voz corrobora para a existência de um estado de direito que não pode ser atravessado por ninguém.

Outras sentenças que precisam ser expostas na análise do estilo composicional são “temos policiais valorosíssimos que são exemplos pro país” e “Nós precisamos da nossa polícia com os bons valores que ela tem de volta, e é com isso que nós estamos preocupados reconstrução da polícia, com os bons valores do passado e corrigindo erros pra que nós tenhamos aí de volta à retomada da paz, da tranquilidade, da boa vida que o capixaba merece”. Nota-se, nessas sentenças, que o objetivo é de envolver o espectador na narrativa da reconstrução da corporação, com base nos bons princípios e correção de erros, para que assim a sociedade volte a confiar na corporação. Pode-se considerar como mais uma estratégia para amenizar a crise de imagem.

Neste segundo momento, nota-se novamente que a estruturação do estilo composicional do discurso foi de cunho coloquial, pois tinha o objetivo de que aquelas ideias expressas no vocabulário dos porta-vozes atingissem o maior número possível de pessoas para que ele fosse claro e preciso. Além disso, também era necessário que os representantes do Governo do Estado estivessem mais próximos da população, por isso a escolha deste tipo de linguagem.

Já na perspectiva da escolha de interlocutores de Bakhtin (1992), no segundo momento, a escolha do porta-voz, Secretário de Direitos Humanos, Júlio Pompeu, tinha o objetivo de que ele representasse o momento da conciliação do Governo. As questões interligadas ao porta-voz estão relacionadas à imagem que a Secretaria representa para a sociedade, na defesa de direitos. Tal fato seria usado para quebrar com a perspectiva da posição inflexível dos policiais e seus familiares. Ressalta-se que a carreira do porta-voz

---

dentro do âmbito do direito é extensa, como aponta a plataforma do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Currículo Lattes (2018).

O quarto ponto exposto por Bakhtin (1992) tange ao escopo intencional daquele que fala ou escreve tal manifestação. Neste segundo momento, observa-se que os dois discursos tinham intencionalidades similares, pois as sentenças utilizadas reforçam o discurso da negociação, da ilegalidade, do descaso dos policiais militares perante a sociedade e da quebra de juramento.

Ao expor que o Governo estava se esforçando para negociar com o movimento e assim acabar com a paralisação, a intencionalidade do porta-voz é de fazer com que a população fique ao lado da instituição. Quando o Secretário envolve o espectador na narrativa da ilegalidade tem a intencionalidade de ganhar o apoio da população. É necessário frisar que antes, no início da paralisação, a sociedade estava ao lado do movimento, pois os mesmos utilizavam-se do discurso da negação do Governo em dar benefícios para a corporação. Percebe-se nas orações a intenção da instituição que a sociedade fique contra os policiais e que repercuta este discurso como se o mesmo tivesse partido dela.

Para finalizar, Bakhtin (1992) afirma que o último ponto utilizado para se analisar um discurso tange à funcionalidade temática de todo conteúdo construído pelos porta-vozes. Conforme exposto no tópico anterior, por conta da cobrança por parte da sociedade e dos veículos de comunicação ao Governo, houve uma mudança no discurso. Entre os dois momentos, essa resposta por parte da sociedade passa a se modificar. A chegada das tropas da Força Nacional de Segurança nas ruas e a crítica do Governo ao movimento foram pontos cruciais para modificar este pensamento. Nesta fase, a população e a mídia já associavam e questionavam que o movimento só continuava pela falta de diálogo entre Governo e Polícia Militar.

### 5.3 CONCLUSÃO DA ANÁLISE

Finalizada a análise, conclui-se que houve tentativas de amenizar os impactos negativos que tal acontecimento provocou na imagem institucional da organização. A mais evidente estratégia adotada para o gerenciamento de crise foi a mudança de discurso por parte da instituição. Ainda no primeiro momento, nota-se uma argumentação sobre a

---

ilegalidade, mas que só ganha força com a mudança de porta-voz. É neste momento que se solidifica o discurso da negociação.

A mudança de porta-voz caracteriza essa estratégia que, ao colocar o representante da pasta de Direitos Humanos à frente das negociações, o Governo passa a levar em seu discurso uma característica mais sensível e humanitária, apesar de continuar firme na crítica ao posicionamento dos policiais. Essa estratégia do Governo somada ao contexto em que a sociedade estava inserida, fez com que a sociedade se indignasse com o movimento e que a imagem negativa advinda do decorrer da paralisação passasse do Governo para os policiais e seus familiares.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, nota-se que o Governo utilizou recursos discursivos para atingir o objetivo de amenizar a crise de imagem, pois houve a repetição de expressões e posicionamentos em vários momentos dos discursos. Percebe-se que foram postas ali com a intencionalidade de cuidar da imagem da organização, de associar a imagem do Governo como sendo aquela que guarda os direitos da sociedade e que não admite ilegalidades com relação as essas questões essenciais como a segurança pública.

Percebe-se que essa construção de imagem é uma atividade estratégica e mesmo nesses casos, as organizações estão atentas a importância da opinião pública. E quando um fato como este acontece, tem por objetivo para dar solução a situação, mas também se preocupa o tempo inteiro em trabalhar a imagem no percurso dessa solução. O objeto de estudo é complexo, composto por diversas abordagens de análise e expõe como o comunicador organizacional deve estar atento a muitos detalhes na construção dos discursos das organizações, da escolha de quem fala ao o que fala.

## REFERÊNCIAS

- BAKHTIN, M.. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- BRANDÃO, E.; CARVALHO, B. de Imagem corporativa: marketing de ilusão. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CAPONIGRO, J. R. **The crisis counselor**. Chigago: Contemporany Books, 2000.
- CASTELANO, S. **Monografia: O público e a Mídia**. São Paulo. Companhia das Letras, 2000.

---

CURRÍCULO LATTES. J. C. P. Disponível em <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4761034J3>>. Acesso em: 26 de outubro de 2018.

DOTY, D. I. **Divulgação jornalística & relações públicas**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1995.

DUARTE, J. **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Folha Vitória. **Secretário anuncia mudança no comando da PM do ES**. Disponível em <<http://www.folhavoria.com.br/videos/2017/02/14863779661233731969.html>>. Acesso em: 05 de outubro de 2018.

Folha Vitória. **André Garcia lamenta morte do investigador da PC**. Disponível em <<http://www.folhavoria.com.br/videos/2017/02/14865525631867735992.html>>. Acesso em: 05 de outubro de 2018.

Folha Vitória. **Governo não cede e protestos da PM continua no ES**. Disponível em <<http://www.folhavoria.com.br/videos/2017/02/14867231431940964476.html>>. Acesso em: 05 de outubro de 2018.

Folha Vitória. **Queda de braço entre governo e policiais prolonga crise do ES**. Disponível em <<http://www.folhavoria.com.br/videos/2017/02/14876810431001276535.html>>. Acesso em: 05 de outubro de 2018.

FORNI, J. J. de Comunicação em Tempo de Crise. In: DUARTE, J. (Org) **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. São Paulo: Atlas, 2016. p.363-388.

GONSALVES, E. P. **Conversas sobre iniciação científica**. 4. Ed. Campinas: Alínea, 2007.

HASWANI, M. F. de Comunicação Pública e Política. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p.31-45.

IASBECK, L. C. A. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: volume 2: linguagem, gestão e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p.7-29.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

PARRA FILHO, D.; SANTOS, J. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO. **Detalhes do executivo**. Disponível em <<http://antigo.es.gov.br/Governo/Executivos/72/andre-de-albuquerque-garcia.htm>>

ROMAN, A. R. de Organizações: um universo de discursos bem ditos-, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação Organizacional: volume 2: linguagem gestão e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 125-157.

TAVARES, M. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

TORQUATO, G. de Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M. (Org) **Comunicação organizacional**, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2015. p.7-28.

VIEIRA, R. F. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.