

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO - FAC
CURSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Comunicação Organizacional em Entidades Representativas
de Classe: uma Análise da Associação Nacional dos
Delegados de Polícia Federal

VANESSA NEGRINI

BRASÍLIA
2013

VANESSA NEGRINI

Comunicação Organizacional em Entidades Representativas
de Classe: uma Análise da Associação Nacional dos
Delegados de Polícia Federal

Trabalho de conclusão de curso de graduação
em Comunicação Organizacional da
Faculdade de Comunicação – FAC da
Universidade de Brasília - UnB.

Orientação: Profa. Dra. Janara Sousa

BRASÍLIA
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

N392c

Negrini, Vanessa.

Comunicação Organizacional em Entidades Representativas de Classe: uma Análise da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal / Vanessa Negrini. – Brasília: Faculdade de Comunicação/UnB, 2013.

194fl. Monografia (Curso de Comunicação Organizacional) – Orientadora: Profª. Dra. Janara Sousa.

1. Comunicação Social. 2. Comunicação Organizacional. 3. Associativismo. I. Título.

CDD – 658.45

FOLHA DE APROVAÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi avaliado e aprovado.

Vanessa Negrini
Acadêmico

Janara Kalline Leal Lopes de Sousa
Professora Orientadora

Elen Cristina Geraldes
Professora Banca

Samuel Pantoja Lima
Professor Banca

Brasília, 11 de dezembro de 2013.

O pouco que faço está dentro do projeto utópico de realizar, no breve período de vida que temos, uma pequena obra que pode servir a alguém tanto agora quanto depois.

Carlos Pronzato (2006)

Ítala e Mateus, meus filhos, vocês são a razão para eu buscar sempre mais e melhor. Para que um dia alcancem seus próprios voos, com a certeza de ser possível.

AGRADECIMENTOS

Há quase duas décadas espero por este momento. O sonho da academia finalmente começa a se realizar e fico feliz e honrada em agradecer aqueles que ajudaram no coroamento deste ciclo, materializado no presente trabalho.

Esta pesquisa só foi possível graças ao consentimento e ao apoio institucional da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF), a quem agradeço na pessoa do presidente, Marcos Leôncio Ribeiro, e do diretor de Comunicação, Cláudio Tusco. Agradeço ainda à Kênia Póvoa cuja preocupação em preservação dos dados e arquivos da ADPF foi de vital importância para recuperação do conteúdo histórico. Que as reflexões aqui apresentadas sejam úteis para a trajetória dessa organização, que busca encontrar seu lugar de fala num mundo de intensas transformações político-sociais.

A grande inspiração teórica e conceitual desta monografia partiu da obra de Gaudêncio Torquato, quem generosamente me concedeu o privilégio de uma entrevista para realização do trabalho. Ao grande mestre minha reiterada gratidão, com estima e admiração as quais só aumentam quanto mais me aprofundo em seus ensinamentos.

Agradeço à minha orientadora, professora Janara Sousa, que me guiou no desafio de encontrar uma dimensão muito maior para este projeto do que jamais esperava alcançar no início. E por não me deixar ter dúvidas de que seria capaz de realizar. Com doçura e firmeza ela me trouxe até aqui, vislumbrando a perspectiva de seguir adiante. Sua dedicação ímpar me encanta e emociona.

Aos professores que abraçaram o desafio de construir esse que é o primeiro curso de graduação em Comunicação Organizacional do Brasil, minha admiração, respeito e mais profundo agradecimento. Cada um, de sua forma, contribuiu para despertar em mim a paixão pela pesquisa neste novo campo tão instigante. Nas páginas seguintes, há um pedaço de cada um retratado. Mas quero deixar especialmente registrado o nome da professora Délcia Vidal, que foi a primeira coordenadora do nosso curso, com o trabalho hercúleo de garantir as etapas burocráticas necessárias para o seu pleno funcionamento.

Aos meus colegas de curso, que com certeza ajudaram a tornar essa jornada mais leve. Inclusive a aqueles que ficaram pelo caminho, mas que ainda assim me motivaram e incentivaram a prosseguir, como o amigo Otacílio Marques.

Por fim, mas igualmente importante, em nome da carismática Rosa Helena, agradeço ao corpo de funcionários e técnicos da Faculdade de Comunicação da UnB, que se desdobram em atenção e cuidados para que tivéssemos o melhor apoio possível para realização do curso.

EPÍGRAFE

Para além da relevância científica, a escolha do tema e objeto de estudo tem motivações pessoais e profissionais determinantes. Comunicação e política são duas necessidades, paixões e inquietações que me acompanham por mais tempo do que me lembro. Dos jornaizinhos na escola (ainda ouço o mimeógrafo e o cheiro do álcool), das eleições para representante de turma, à militância sindical e política, às primeiras experiências numa rádio de interior. Meu caminho já estava trilhado desde há muito tempo, mas a vida cuidou de adiar até aqui a realização do sonho da academia.

Em 1999, o primeiro vestibular, a dúvida: Ciência Política ou Comunicação? Dois anos de Ciência Política, curso diurno, trabalho, casa para sustentar, perdas difíceis, desistência, frustração. Sete anos depois, concursada, filhos crescidos, a possibilidade de retomada. Novo curso, instigante, noturno, Comunicação Organizacional aqui estou.

Da militância à prática profissional na área de comunicação e política foi uma transição natural. Enquanto a academia não chegava, minha escola foi o dia-a-dia trabalhando com comunicação em organizações fundamentalmente políticas.

Quando em 2003 conheci a Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF) e iniciei o trabalho que julgava ser o de uma assessoria de comunicação, por várias vezes ouvi “mas isso não é coisa da Comunicação”, “deixa isso com a Jurídica”, “deixa aquilo com a Parlamentar”, “isso é lá com a Informática”. Mas, intuitivamente, algo me dizia que a Comunicação tinha um papel maior. No íntimo, algo me mostrava que a Comunicação tinha o potencial para ser a engrenagem a impulsionar uma organização, fazendo com que suas diferentes áreas dialoguem e interajam. Em três anos foi possível avançar até onde a cultura organizacional vigente permitiu.

Em 2012 retorno a ADPF onde encontro terreno para novos voos interessantes em Comunicação Organizacional e associativismo. E é a oportunidade de, finalmente, começar a realizar meu sonho acadêmico abordando duas áreas de interesse que sempre nortearam minha vida.

RESUMO

NEGRINI, Vanessa. **Comunicação Organizacional em Entidades Representativas de Classe: uma Análise da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal;**

Prof. Orientador: Janara Sousa; Brasília: UnB, 2013, qtde. folhas 194, Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Comunicação Organizacional.

Com o presente trabalho, investigamos o fenômeno da Comunicação Organizacional na Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF) e como a Diretoria de Comunicação Social – ator integrante, mas não exclusivo, deste fenômeno – está contribuindo para a realização da missão institucional da entidade. A partir de entrevistas com membros fundadores e o exame de quase 500 atas, além de outros documentos, reconstituímos historicamente os processos de Comunicação Organizacional na ADPF, mapeamos as áreas de atuação da Diretoria de Comunicação Social, seus respectivos programas e produtos e nível de atuação (operacional/estratégico/político) ao longo do tempo. Por fim, demonstramos que, em especial na última década, a Diretoria de Comunicação Social tem tido um papel preponderante para a ADPF, com atuação crescente, na medida em que aumenta a presença da ADPF no cenário político nacional.

Palavras-chaves: Comunicação Organizacional, política, associativismo, sindicalismo.

ABSTRACT

NEGRINI, Vanessa. Organizational Communication in Organizations Representing Class: An Analysis of the National Association of Delegates from the Federal Police;

Prof. Advisor: Janara Sousa; Brasilia: UNB, 2013, amount of sheets 194, Work Completion Undergraduate Organizational Communication.

With this study, we investigated the phenomenon of Organizational Communication at the National Association of Delegates Federal Police (ADPF) and as the Director of Social Communication - an integral actor, but not exclusive, this phenomenon - is contributing to the achievement of the entity's institutional mission. From interviews with founding members and take nearly 500 minutes, and other documents, historically rebuilt the processes in Organizational Communication at ADPF, mapped the areas of the Directorate of Social Communication, their programs and products and level of activity (operating / strategic / political) over time. Finally, we show that, especially in the last decade, the Directorate of Social Communication has played a major role for ADPF, a growing presence, in that it increases the presence of the ADPF in the national political scene.

Keywords: Organizational Communication, politics, associations, unions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Primeiro jornal impresso no Brasil, em 1808.....	27
Figura 2 - Nilo Peçanha, o presidente da República mulato, que tinha os retratos retocados para parecer branco.	31
Figura 4 - Cadernos Prol: "uma experiência interessantíssima do jornalismo brasileiro"	39
Figura 5 – Modelo de Comunicação Organizacional Integrada proposto por Kunsch.....	50
Figura 6 - Ata de reunião para tentativa de fundação da ANDPF, em 1972. Iniciativa não prosperou.69	
Figura 7 - Capa da revista Prisma 69, de 2012, traz em destaque matéria sobre a Comissão da Verdade. No mesmo ano, a ADPF revogou a Medalha do Mérito Castello Branco.....	77
Figura 8 - Primeira edição do boletim informativo da ADPF com o nome Síntese. Fonte: arquivo da ADPF.	100
Figura 9 - Primeira edição do boletim eletrônico Linha Direta. Fonte: arquivo da ADPF.	100
Figura 10 – Primeiros botons da ADPF eram confeccionados com a cor verde predominante.	103
Figura 11 - Logomarca utilizada na primeira edição da Revista ADPF, em 1988. Publicação que a partir do quinto número ganharia o nome de Prisma.	104
Figura 12 - Logomarca utilizada a partir da quarta edição da Revista ADPF, sendo o símbolo que se mantém até os dias de hoje.	104
Figura 13 - Logomarca utilizada no primeiro boletim Síntese, em 1989.	104
Figura 14 - Logomarca utilizada na quinta edição do boletim Síntese, em novembro de 1990. Trata-se da logomarca vencedora do concurso nacional.....	104
Figura 15 - Na sétima edição do Síntese, a logomarca vencedora do concurso já tinha sido abandonada.	105
Figura 16 - A partir do Síntese nº. 9, a logomarca já ganha a expressão "nacional" no nome.	105
Figura 17 - Logomarca atual se mantém inalterada há mais de duas décadas.	105
Figura 18 - Posts nas redes sociais pela aprovação da PEC-51 deixam claro o interesse pela carreira única. Agentes ainda sonham em virar delegados sem concurso público, como ocorria antes da Constituição de 1988. Fonte: Facebook.....	128
Figura 19 - Pirâmide de Maslow hierarquiza as necessidades humanas. À medida que uma necessidade é suprida, o homem parte para a busca da seguinte. O movimento sindical teve início tentando suprir as necessidades mais básicas do trabalhador e, hoje, a luta está no nível da “estima” e da “realização pessoal”. Fonte: Pirâmide elaborada com base em http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm	130
Figura 20 - Para atingir seus objetivos, Fenapef contratou empresa de marketing para deflagrar campanha contra os delegados federais, atacando o principal instrumento de trabalho desta categoria: o inquérito policial. Fonte: Fenapef.....	134

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo entre habilitações e competências	51
Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da Comunicação Organizacional no curto e longo prazo.....	52
Quadro 3 - Número de Cursos de Graduação Presencial em Relações Públicas	56
Quadro 4 - Quantidade de cursos de Comunicação Social por habilitação	56
Quadro 5 - Diferenças entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas.	60
Quadro 6 - Número de associados / filiados por entidade de classe representativa dos delegados de polícia federal.....	94
Quadro 7 - Estrutura da Diretoria Comunicação Social da ADPF desde 1976 até a projeção para 2014-2016.....	110
Quadro 8 - Valores anuais aplicadas na Diretoria de Comunicação Social da ADPF (valores em Reais)	111
Quadro 9 - Campanhas realizadas pela ADPF em 2012 e 2013 (valores em Reais).....	111
Quadro 10 - Números de profissionais contratados diretamente para cada área na ADPF (2013) ...	111

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ABRAPCORP – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas

ABRAPOL – Associação Brasileira de Papiloscopistas Policiais Federais

ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas

ADEPOL – Associação dos Delegados de Polícia do Distrito Federal

ADPESP – Associação dos Delegados de Polícia do Estado de São Paulo

ADPF – Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal

ADPF Sindical – Sindicato Nacional dos Delegados de Polícia Federal

AI-5 – Ato Institucional nr. 5

ANP – Academia Nacional de Polícia

ANPR – Associação Nacional dos Procuradores da República

ANSEF – Associação Nacional dos Servidores da Polícia Federal

APCF – Associação Nacional dos Peritos Criminais Federais

CBT – Código Brasileiro de Telecomunicações

CONCLAT – Congresso Nacional da Classe Trabalhadora

CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas

CTB – Confederação dos Trabalhadores do Brasil

CUT – Central Única dos Trabalhadores

DFSP – Departamento Federal de Segurança Pública

DG – Diretor-Geral

DIREF – Associação dos Servidores da Polícia Federal do Distrito Federal

DOPS – Departamento de Ordem Política e Social

DPF – Departamento de Polícia Federal

DRPB – Departamento Regional de Polícia de Brasília

ENCCLA – Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro

FAC/UNB – Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília

FENADEPOL – Federação Nacional dos Delegados de Polícia Federal

FENAPEF – Federação Nacional dos Policiais Federais

FONACATE – Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado

GEB – Guarda Civil Especial de Brasília

MCCE – Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral

MJ – Ministério da Justiça

MOSAP – Movimento dos Servidores Aposentados e Pensionistas

MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

PF – Polícia Federal

PL – Projeto de Lei

PLC – Projeto de Lei Complementar

PT – Partido dos Trabalhadores

SENASP – Secretaria Nacional de Segurança Pública

SINDEPO/DF – Sindicato dos Delegados de Polícia do Distrito Federal

SINDEPOL – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal no Distrito Federal

SINDEPOL BRASIL – Sindicato Nacional dos Delegados de Polícia Federal

SINDIPOL/DF – Sindicato dos Policiais Federais no Distrito Federal

SINDPF/MG – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal no Estado de Minas Gerais

SINDPF/NE – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal Região Nordeste

SINDPF/PR – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal no Estado do Paraná

SINDPF/RJ – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal no Estado do Rio de Janeiro

SINDPF/RS – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal no Estado do Rio Grande do Sul

SINDPF/SC – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal no Estado de Santa Catarina

SINDPF/SP – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal no Estado de São Paulo

SINPECPF – Sindicato Nacional dos Servidores do Plano Especial de Cargos da Polícia Federal

SR – Superintendência Regional

STF – Supremo Tribunal Federal

STJ – Superior Tribunal de Justiça

UnB – Universidade de Brasília

LISTA DE SÍMBOLOS

§ – Parágrafo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Tema e tópico de pesquisa	18
1.2. Objeto e problema de pesquisa.....	18
1.3. Objetivos	19
1.4. Justificativa	20
1.5. Hipótese.....	20
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3. REVISÃO DA LITERATURA.....	22
3.1. Associativismo e comunicação: trajetórias comuns	24
3.2. Um pouco da história	26
3.3. Mudanças no campo da comunicação nas organizações.....	47
3.4. Os dilemas de um campo em definição.....	53
3.5. Comunicação em organizações sindicais	62
4. ADPF: NOSSO CASO SÍNTESE.....	67
4.1. A cultura organizacional por trás das reformas estatutárias e dos registros das atas	68
4.2. ADPF Sindical	92
4.3. Nas entrelinhas das atas de reuniões	98
4.3.1. Um início de indefinições	105
4.3.2. Nos bastidores políticos	115
4.3.3. Estranhamento com a imprensa.....	118
4.3.4. Independência: uma conquista que se faz com o tempo.....	123
4.3.5. Luta salarial: a base da hierarquia das necessidades	127
4.3.6. Velhas bandeiras, novas roupagens.....	134
4.4. Considerações	141
5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	143
BIBLIOGRAFIA.....	150
ANEXO I – Entrevista com Francisco Gaudêncio Torquato do Rego.....	155
ANEXO II – Entrevista com Samuel Pantoja Lima.....	164
ANEXO III – Relação de delegados de polícia federal e número de associados na ADPF	175
ANEXO IV – Reformas estatutárias da ADPF	176
ANEXO V – Cronologia	181
ANEXO VI – Plano de Gestão 2012-2013	186

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a expressão Comunicação Organizacional remonta a década de 1990, com embrião em 1970, ainda com a terminologia Comunicação Empresarial. Gaudêncio Torquato e Margarida Kunsch foram um dos pioneiros a produzir pesquisas sobre o tema e a adotar a expressão. Quase duas décadas depois, a Faculdade de Comunicação, da Universidade de Brasília (FAC-UnB) funda o primeiro curso de graduação em Comunicação Organizacional do país, movida pela demanda do mercado por profissionais com perfil holístico, capazes de compreender e gerir a comunicação nas organizações dentro de um contexto abrangente e integrado.

Nos primórdios da Comunicação Organizacional, o trabalho era realizado meio ao improvisado e ao amadorismo nas organizações. Não havia reflexão sobre o fenômeno comunicacional. Era só “fazeção”, para usar a expressão típica de Torquato (2013). Hoje, a Comunicação Organizacional constitui um campo específico de conhecimento acadêmico e de prática profissional. Entretanto, ainda há muito que ser estudado e consolidado.

O surgimento da Comunicação Organizacional no Brasil está atrelado ao desenvolvimento econômico e político e ao amadurecimento da organização social (TORQUATO, 2011, p. 2). Com o vácuo deixado pelo Estado, o qual não consegue suprir todas as demandas da sociedade, as pessoas passaram a se organizar em diversos tipos de formação – associações, sindicatos, congregações, clubes –, em defesa de interesses comuns (TORQUATO, 2011, p. 25). Em paralelo, a Comunicação Organizacional foi tomando forma e se consolidando ao longo deste processo.

Se a comunicação nas organizações mudou, as entidades representativas de classe também mudaram. De seu momento constitutivo e primeiras reivindicações aos dias atuais, o movimento associativista e sindical assumiu novas bandeiras de luta. A defesa dos interesses corporativistas agora se soma a novos diálogos com a sociedade. Ganha relevância atores como a imprensa, Legislativo, Judiciário, Executivo, para atingir os objetivos das organizações. Fatores como globalização e responsabilidade social passam a influenciar nas mesas de negociação para além das pautas trabalhistas.

Está cada vez mais evidente o papel preponderante das organizações intermediárias (TORQUATO, 2011, p. 25) – assim denominadas, pois intermediam as relações entre a sociedade e os poderes constituídos – no contexto do Brasil atual. Grupos de pressão, lobby, articulações políticas. Quem não se organiza fica sem voz. No meio desse panorama, qual o papel da Comunicação Organizacional? Qual o campo de atuação? Qual a importância? Qual a abrangência e os limites? É o que pretendemos investigar em nosso trabalho de conclusão de curso, desta primeira turma de graduação em Comunicação Organizacional do Brasil.

1.1. Tema e tópico de pesquisa

O processo de escolha de um tema invade a vida do pesquisador¹. Significa passar pelo doloroso processo de abrir mão de infinitas possibilidades para escolher uma – e apenas uma – paixão a se dedicar. Comunicação Organizacional e associativismo foi o tema do trabalho que nos propusemos a realizar. Dentro dessa temática, o recorte de pesquisa eleito é a relação entre a Comunicação Organizacional e a Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF).

1.2. Objeto e problema de pesquisa

Organizações, como a Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF), que nasceram com uma finalidade meramente recreativa e assistencial, agora se veem impelidas a atuar em novas frentes. E o fruto dessa atuação repercute não apenas no público interno, mas tem reflexos diretos no cotidiano do conjunto da sociedade. Lei Carolina Dieckmann (Lei 12.737/2012), nova Lei de Lavagem de Dinheiro (Lei 12.683/2012), legislação contra pedofilia (Leis 11.829/2008, 12.015/2009 e 12.650/2012), lei que traz a definição de organizações criminosas e insere modernas técnicas de investigação criminal no ordenamento jurídico nacional (Lei 12.850/13), e a que trata da investigação criminal pelo delegado de polícia (Lei 12.830/2013), são exemplos que contaram com a atuação direta da ADPF para a aprovação.

¹ SOUSA, Janara. Nota de aula da Disciplina Metodologia de Pesquisa em Comunicação – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 12/05/2011.

Outras questões em pauta no Congresso, como o modelo de investigação criminal brasileiro, reforma do Processo Penal e do Código Penal, reforma política, marco civil da internet, também contam com a atuação da ADPF nos debates. São matérias de interesse da categoria dos delegados de polícia federal, as quais precisam ser monitoradas pela ADPF, mas que também repercutem na vida das pessoas. São temas para os quais a ADPF é chamada a se manifestar perante a categoria a qual representa, mas também e, sobretudo, no meio acadêmico e na grande mídia, contribuindo com a formação de opinião junto aos atores decisórios da matéria.

Pela riqueza de nuances observáveis, por se tratar de uma análise de caso cujo tratamento único pode ser generalizável a um contexto macro, o objeto de pesquisa para o nosso trabalho de conclusão de curso será, pois, o fenômeno e os processos de Comunicação Organizacional na Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF).

O problema de pesquisa que se aventa neste trabalho é investigar se o fenômeno e os processos de Comunicação Organizacional contribuíram para delinear os principais traços culturais da ADPF e da categoria que representa, e, nesse contexto, saber se a Diretoria de Comunicação Social teve alguma contribuição.

1.3. Objetivos

1.3.1. Geral

- Estudar o fenômeno e os processos de Comunicação Organizacional em entidades representativas de classe a partir do caso da ADPF.

1.3.2. Específico

- Reconstituir historicamente os processos de Comunicação Organizacional na ADPF;
- Mapear o campo de atuação da Diretoria de Comunicação Social e nível de atuação (operacional/ estratégico/ político) ao longo do tempo.

1.4. Justificativa

Que comunicação é essa a qual se desenvolveu dentro do contexto das entidades representativas de classe ao longo das últimas quatro décadas? Uma comunicação a qual se fortaleceu e se consolidou a ponto de ajudar a eleger um presidente da República forjado no bojo do sindicalismo². Que comunicação é essa a qual evoluiu da concepção de “jornaizinhos” ufanistas, se deslocando de um posto operacional para uma posição estratégica dentro das organizações? Ao estudar a Comunicação Organizacional na ADPF, de maneira transversa, lançamos luzes a estes questionamentos, de maneira a compreender esse fenômeno e processos dentro das entidades representativas de classe.

Ademais, o mercado para profissionais de Comunicação Organizacional está em expansão. Enquanto redações fecham vagas ano após ano, os postos nas organizações públicas e privadas se proliferam. Com a multiplicação das organizações e com as exigências comunicacionais contemporâneas, de interagir com vários atores, de dialogar interna e externamente, de criar significados e fixar conceitos, a demanda por profissionais capazes de compreender a organização de forma holística, ou seja, em sua totalidade, interna e externamente, é cada vez maior.

Existem vários autores que abordam o tema Comunicação Organizacional e associativismo. Entretanto, afinam-se os trabalhos que se propõem a uma análise de caso aprofundada, revelando as minúcias no âmbito de uma entidade representativa de classe e apontando as possibilidades de atuação do comunicador organizacional³.

1.5. Hipótese

Pretendemos demonstrar que processos comunicacionais bem equacionados são preponderantes para o cumprimento da missão institucional de uma entidade representativa de classe, a partir da análise da ADPF. Ao final deste trabalho se demonstrará

² SOUSA, Janara. Nota de aula da Disciplina TCC – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 28/05/2013.

³ Comunicador organizacional será o termo usado neste trabalho para designar o profissional de Comunicação Organizacional. Entretanto, o termo ainda não está consolidado na literatura disponível sobre o assunto. Há quem empregue a expressão “gestor de Comunicação Organizacional”. Entretanto, conforme salienta Vidal (VIDAL, Délcia. Nota de aula da Disciplina Assessoria Consultoria de Comunicação – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 1º semestre de 2013.) “gestor” é uma das funções/cargos possíveis de ser ocupada pelo profissional formado na área, não sendo designação da profissão em si.

que o trabalho da Diretoria de Comunicação Social – sendo um dos atores do fenômeno da Comunicação Organizacional em estudo na ADPF no presente trabalho – tem sido tão mais atuante quanto a presença da ADPF no cenário político, deslocando-se de um eixo operacional para uma atividade estratégica. No final deste trabalho ficará claro, ainda, que a atuação do comunicador organizacional pode ser bem maior do que os limites do setor de Comunicação Social.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As ciências sociais trazem como premissa a necessidade de uma “distância mínima que garanta ao investigador condições de objetividade em seu trabalho”, no entanto, esses “dogmas não são partilhados por toda a comunidade acadêmica”. A antropologia, por exemplo, se utiliza de técnicas onde há um envolvimento inevitável com o objeto de estudo, como a observação participante e a entrevista aberta. E esse envolvimento “não constitui um defeito ou imperfeição” (VELHO, 2004, p. 123)⁴.

Como o objeto de estudo é também foco de consultoria prestada pela pesquisadora, os cuidados foram redobrados para manter uma postura crítica. Embora houvesse riscos, a proximidade também foi um elemento facilitador em quesitos como acesso a dados e documentos históricos, contato com as fontes a serem entrevistadas, além de resultar em profundo conhecimento do objeto.

Este trabalho teve início com uma revisão da literatura, situando historicamente Comunicação Organizacional e associativismo. Compreender a origem e a fundamentação desses conceitos é basilar para, enfim, estipular o campo de atuação de um sobre o outro. A trajetória foi narrada em paralelo com a história da ADPF e com o respectivo contexto político. Seguiu-se um debate sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Em se tratando do primeiro curso de graduação em Comunicação Organizacional, a delimitação de cada campo se fez necessária, sobretudo em função de polêmica criada pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas – CONFERP (para quem o curso de Comunicação Organizacional nada mais é do que Relações Públicas com outro nome), e

⁴ O texto de Gilberto Velho foi apresentado pela professora Fernanda Martineli (Disciplina Pesquisa em Opinião e Mercado – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 2º semestre de 2012) cuja paixão pela vivência etnográfica serviu de inspiração para modelar o presente trabalho.

também por se tratar de uma das principais inquietações dos egressos pioneiros. O capítulo da revisão da literatura encerrou-se com as peculiaridades da comunicação sindical.

Para ajudar na compreensão das temáticas do trabalho, além das obras disponíveis no mercado, recorreremos a entrevistas com profissionais reconhecidos no campo da Comunicação Organizacional e da Comunicação Sindical – Gaudêncio Torquato e Samuel Pantoja – cuja íntegra encontra-se nos anexos ao final.

O segundo momento, foi o do reconhecimento da organização objeto do estudo. Por meio da análise de mais de 500 documentos (11 estatutos, 487 atas e vários documentos contábeis, entre os anos de 1972 e 2003) e de entrevistas com membros fundadores (inclusive seis ex-presidentes, de um total de oito que se encontram vivos) foi levantado o histórico desta organização, a motivação para sua criação, os objetivos iniciais e atuais, e, dentro desse contexto, situou-se o setor de Comunicação Social ao longo do tempo até a formação atual.

Optamos em reconstruir essa história a partir de eixos temáticos que representam as grandes bandeiras de luta da ADPF ou são questões que importam aos delegados de política federal. Assim, investigamos como se constituíram discursivamente as categorias hierarquia, disciplina, autonomia, independência, carreira jurídica, luta salarial, dentre outras. Todo esse levantamento foi feito concomitante com uma análise crítica e confrontação com a fundamentação teórica inicial.

Por fim, encerrou-se o trabalho com algumas recomendações para melhorar os processos de Comunicação Organizacional na ADPF.

3. REVISÃO DA LITERATURA

“Se vi mais longe foi por estar de pé sobre ombros de gigantes”, (NEWTON, 1676)⁵. O labor acadêmico começa por pesquisar e referenciar os próprios pares dentro do tema eleito. De outra forma, seria perder tempo e desprezar o conhecimento acumulado pela humanidade. Fazer a revisão da literatura consiste no exercício de olhar para trás para seguir adiante com os próprios passos.

⁵ NEWTON, Isaac. Carta para Robert Hooke. 15 de Fevereiro de 1676.

Ao longo da vida acadêmica, a teoria age sobre cada um, sem que se perceba e sem ter uma “utilidade” imediata⁶. A beleza dessa afirmação consiste em descobrir, mais tarde, o momento em que tudo o que foi visto começa a fazer sentido e as informações se articulam em percepções originais. Descobrir como cada autor, cada frase, influenciou e ajudou a constituir um pensamento particular. Presenciar quando a soma destes autores, deste conteúdo, deixa de ser apenas um somatório. Trazer os autores para dialogar dentro de um trabalho acadêmico, buscar nas entranhas o que assimilou num processo de aprendizado e, num movimento antropofágico, ruminar o material bruto e regurgitar algo próprio. Eis o sentido da revisão da literatura.

O objetivo deste capítulo é fundamentar as análises que serão desenvolvidas ao longo do estudo do objeto. Quando observamos, por exemplo, a trajetória da Comunicação Organizacional no Brasil, desde o Jornalismo Empresarial, passando pela Comunicação Empresarial até o conceito atual, identificamos essas nuances nos processos comunicativos da própria ADPF ao longo do tempo. Estudar o gênero associativismo e, em particular, a espécie sindicalismo, nos ajuda compreender as motivações da ADPF, suas aspirações iniciais e atuais, dentro de um contexto histórico de transformação do próprio movimento sindical.

Associação é uma entidade que congrega pessoas com interesses comuns (esportivas, religiosas, causas, profissionais, etc.). O sindicato é uma espécie de associação, com indivíduos da mesma classe ou profissão, em “ação coletiva para proteger e melhorar o próprio nível de vida” (ALLEN apud REGINI, 2010, p. 1150). A ADPF – como veremos mais adiante, em capítulo próprio – nasceu como uma associação, num momento em que os sindicatos não eram bem vistos, sobretudo no meio policial. Entretanto, a ADPF sempre teve forte “atuação sindical”, inclusive conduzindo negociações salariais. Recentemente, a ADPF inclusive criou a ADPF Sindical, com a primeira eleição ocorrida em outubro de 2013, para institucionalizar essa condição. Assim, neste trabalho, abordaremos de maneira mais aprofundada sobre este tipo particular de associação que são os sindicatos, haja vista que o objeto de estudo é uma associação que sempre exerceu “de fato” uma atribuição “sindical” e caminha para exercê-la agora “de direito”, com a constituição da ADPF Sindical.

⁶ QUIROGA, Thiago. Nota de aula da Disciplina Introdução às Teorias da Comunicação – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 4/10/2010.

Ao focar a Comunicação Sindical, lançamos luzes aos desafios pelos quais passam esse tipo particular de comunicação, ajudando a refletir sobre as dificuldades pelas quais a ADPF também vivencia.

3.1. Associativismo e comunicação: trajetórias comuns

Associativismo e comunicação são os dois conceitos fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Logo, se faz necessário partir da compreensão destes tópicos para situar a atual pesquisa, o que será feito dentro de um contexto histórico, de modo a tornar mais dinâmica e rica essa reconstrução. O resgate desses conceitos será feito de forma paralela, posto não se tratar de histórias apartadas. Ao contrário, caminharam lado a lado, sendo ambos determinantes para o que se entende hoje como humanidade. Se o homem não vivesse em grupo, associado com outros homens, ou se não se comunicasse, não seria da forma como é. Ou seja, ambos são fundamentos da vida social.

Em 1754, Rousseau relatou casos de crianças que com pouco tempo de vida perderam o convívio com a sociedade. Criadas por animais, não falavam nem andavam como seres humanos.⁷ Isso mostra que o homem não nasce humano. Embora tenha a capacidade de tornar-se humano, se for privado do contato com outros de sua espécie, sua humanidade não se desenvolve. Se antes alguém não der as mãos, nem mesmo a capacidade de andar de forma bípede se revela.⁸ Ou seja, é se comunicando com outros de sua espécie, associando-se uns com os outros em diferentes arranjos, que o homem encontra sua condição humana.

Comunicar-se não é uma questão de sobrevivência apenas nos dias de hoje. Das pinturas rupestres, gravadas em abrigos ou cavernas, ao surgimento da fala e, por fim, da escrita, há 9 mil anos a.C.⁹, há todo um esforço do homem para se fazer compreender, que ajudou a garantir sua sobrevivência até aqui, destacando-o de outras espécies animais.

⁷ ROUSSEAU, Jean-Jacques. Discurso sobre a origem e os fundamentos da desigualdade entre os homens. Disponível em <http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/desigualdade.pdf>. Acesso em 31 de agosto de 2013.

⁸ BANKS-LEITE, Luci *apud* RIBEIRO, Flávia. Humanos criados como animais: Coração selvagem. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/aventuras-historia/humanos-criados-como-animais-coracao-selvagem-434572.shtml>>. Acesso em 31 de agosto de 2013.

⁹ VALLE Maíra, PANCETTI Alessandra. A transformação do mundo pela escrita. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/comciencia/?section=8&edicao=51&id=644>>. Acesso em: 31 de agosto de 2013.

A origem do associativismo também é tão antiga quanto a própria história da humanidade e da busca do homem por comunicar-se. Os homens das sociedades primitivas perceberam que com a união de esforços obtinham resultados mais eficazes na luta pela sobrevivência, seja na caça, na defesa do grupo contra os perigos naturais e, mais tarde, no cultivo de alimentos. O associativismo foi, pois, “uma resposta criativa do homem frente aos desafios da natureza” (COSTA, 2013).

Embora não seja propriamente dessa comunicação e associativismo que estamos nos referindo no curso deste trabalho, considerado que na vida social contemporânea elas ganharam outras formas de organização, esses conceitos são os pilares do que temos hoje.

A palavra associar significa se unir com outras pessoas para realizar um mesmo objetivo, por meio da união, confiança e solidariedade (MOURA M. , 2009, p. 6). O significado de comunicação pode ser encontrado na simples decomposição do termo comum + ação, que, em síntese, significa o processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência (MARTINHO, 2002). Assim, a relação com o outro e o compartilhamento de algo em comum são dois atributos presentes tanto em comunicação quanto em associativismo.

Ambos os conceitos carregam ainda outras singularidades. Comunicação e associativismo são instrumentos de empoderamento dos homens. Comunicar é convencer, convencer é exercer influência sobre os outros e, assim, conseguir poder. Se associar é uma forma de se fortalecer perante outros grupos, é se investir de poder para assim garantir defender/atingir seus interesses. Não é a toa que ao longo do tempo ambos sofreram tentativas de tolhimento e controle ideológico.

Em diversos momentos históricos, a comunicação e a imprensa de modo específico sofreram restrições e censura, por parte de elites econômicas e governos autoritários. Igualmente, ocorreu com associações, em especial com os sindicatos de trabalhadores. Foram tratados como “assunto de polícia”. O inusitado desta pesquisa, é que trazemos como objeto de estudo uma entidade representativa da classe dirigente da Polícia Federal, instituição forjada no período militar, que atuou na censura e repressão de jornalistas e sindicalistas contrários ao regime. Que contradições e peculiaridades serão reveladas por essa trajetória? Veremos ao longo deste trabalho de conclusão de curso de graduação.

3.2. Um pouco da história

Nas sociedades antigas, a primeira função da linguagem escrita foi administrativa; servia para realizar o controle do estoque dos alimentos. Até então, não havia memória externa. Todo conhecimento ficava com o indivíduo e a narrativa oral tinha a função de transmitir o conhecimento. Assim, é compreensível que nas sociedades primitivas a criatividade não fosse bem vinda, pois podia comprometer a transmissão do conhecimento, essencial para a sobrevivência. Mas quando a memória passou a ser externa, com a escrita, libertou a linguagem para outros usos.¹⁰ Os artesãos na Idade Média, por exemplo, já usavam marcas, símbolos e embalagens para diferenciar seus produtos uns dos outros, num movimento precursor ao que hoje se entende por marketing.¹¹

Os comerciantes desse período aprenderam na prática a importância da união. Para se proteger do ataque de assaltantes e piratas, viajavam em grupos por estradas e oceanos. Com o tempo, se organizaram em guildas ou ligas, com o objetivo de defender interesses econômicos comuns. Nos burgos, por sua vez, artesãos qualificados numa determinada função se uniam com o propósito de negociar de forma mais eficiente seus serviços e produtos. Eram as chamadas corporações de ofício. Comerciantes e mestres artesãos organizados passaram a acumular capital e dariam origem a uma nova classe social: a burguesia (MARX, 1996, pp. 339-381).

O ano de 1455 marcou a história da Comunicação, com a impressão do primeiro livro, uma Bíblia, pelo inventor e gráfico alemão Johannes Gutenberg. Após o lançamento desse invento, levou quase quatro séculos para que o Brasil iniciasse a impressão de suas próprias obras, jornais, cartazes e outros folhetins. Isso ocorreu a partir de 1808, com a vinda da família real portuguesa para o Brasil. D. João trouxe em suas bagagens o equipamento necessário para fundar a primeira gráfica do país. O ano de 1808 marca também a criação da Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, instituição que daria origem à Polícia Federal.

¹⁰ GIUNTINI, Mauro. Nota de aula da Disciplina Linguagens da Comunicação 1 – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 3/12/2010.

¹¹ BELISARIO, Kátia. Nota de aula da Disciplina Planejamento e Gestão de Marketing – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 15/4/2013.

Neste mesmo ano, Hipólito José da Costa lança o Correio Braziliense ou Armazém Literário, impresso em Londres. O jornal foi proibido de circular no Brasil e em Portugal, mas circulou clandestinamente até 1822¹². Confeccionado na Impressão Régia, a Gazeta do Rio de Janeiro (1808-1822) foi o primeiro jornal impresso no Brasil. Em seu ano inaugural, as notícias eram prioritariamente replicações das gazetas europeias e de atos do governo (BARBOSA, 2013, pp. 37-51). Até 1820 prevalecia um rígido controle das atividades de impressão realizadas no Brasil, por parte de Portugal. A censura só cessou após a Revolução do Porto¹³, em 1821 (MELO, 2003, p. 91).

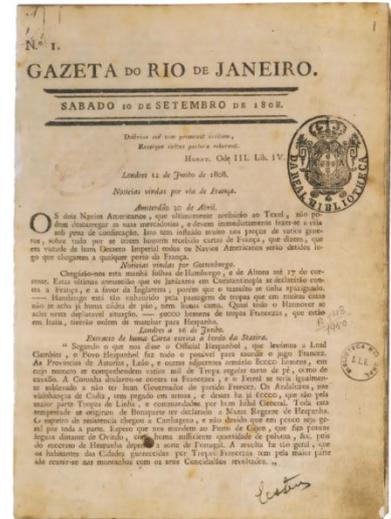


Figura 1 - Primeiro jornal impresso no Brasil, em 1808.

Rapidamente, os folhetins se alastraram pelo país. De 1821 a 1830, surgem 48 periódicos na Cidade Imperial, o Rio de Janeiro. Este período marca também a fundação de jornais impressos em diversas províncias – Bahia, Pernambuco, Maranhão, Pará, Minas Gerais, Ceará, Paraíba, São Paulo, Rio Grande do Sul e Goiás. O conteúdo valorizava cada vez mais os acontecimentos locais. A maioria enfrentava dificuldades para manter uma veiculação regular e encerraram suas atividades, em média, após dois anos. Mas as dificuldades não pareciam obstáculos suficientes para a expansão da área. No Rio de Janeiro, em 1831, 31 novos periódicos foram publicados; em 1833, outros 72; na década de 1880 há registro de 373. Em Minas Gerais, entre 1825 e 1831, surgiram 60 periódicos, além de 15 jornais (BARBOSA, 2013, pp. 66-69; 87-89; 153).

Conforme Barbosa (2013), a proliferação dos periódicos no Brasil nesse período diz respeito à função que exerciam na construção de uma esfera pública eminentemente política. A imprensa brasileira nasceu palco da política, sendo um espaço privilegiado de propagação de ideias, que aglutinava pessoas e discursos em torno de posições e ideologias.

Pelos modos de comunicação impresso, pelas folhas perenes ou efêmeras se difundiam opiniões, palavras de ordem, posições políticas, na tentativa de construir uma nação que primeiro se fez imaginária e só paulatinamente, com o apoio da

¹² Hipólito José da Costa. Disponível em < <http://www.museudacomunicacao.rs.gov.br/site/museu/hipolito-jose-da-costa/>>. Acesso em 20 de dezembro de 2013.

¹³ A Revolução Liberal do Porto exigiu a volta imediata da família real (refugiada no Brasil desde 1808 em virtude da invasão das tropas francesas de Napoleão Bonaparte) para Portugal e o restabelecimento do monopólio comercial sobre o Brasil. Em 1821, a Família Real retornou a Lisboa, exceto dom Pedro, que assumiu como regente e foi impelido a proclamar a independência do país no ano seguinte.

retórica dos atos performáticos comunicacionais, foi se constituindo (BARBOSA, 2013, p. 97).

Além da quantidade de periódicos – o que aparentemente era motivo de orgulho entre as províncias possuir mais títulos –, muitos eram feitos de forma manuscrita, com uma engenhosa forma de assinatura compartilhada, com vários assinantes por jornal (cada cópia era feita manualmente) e turnos de leitura previamente acertados. Os jornais manuscritos perduraram por todo século XIX e várias décadas do século XX, seja por dificuldades de impressão (material caro, tecnologia escassa) ou por resistência em preservar determinada prática, provando que uma forma de comunicação pode permanecer por muito tempo até ser completamente substituída por outra (BARBOSA, 2013, pp. 78-79; 113-114; 122).

Em meados do século XVIII, avançando pelo XIX, o incremento tecnológico e a acumulação primitiva do capital (MARX, 1996, pp. 339-381) foram as bases para a Revolução Industrial e, posteriormente, a consolidação do Capitalismo. Se nos primórdios do associativismo a preservação da espécie humana era o foco, posteriormente o objetivo foi tentar fazer frente às mudanças econômicas impostas pelo novo sistema e defender as questões trabalhistas advindas.

Os trabalhadores perderam o controle do processo produtivo e, para sobreviver, passaram a vender sua força de trabalho aos detentores do capital e dos meios de produção. Doentes e desempregados, ou cumprindo jornadas de até 16 horas de trabalho, sem direito a descanso semanal remunerado, férias ou seguridade social, trabalhadores oriundos das indústrias têxteis se organizaram nas chamadas sociedades de socorro mútuo. Era o germe do sindicalismo moderno.

A passagem do século XIX ao século XX testemunhou as duas revoluções industriais, o surgimento da máquina a vapor e da eletricidade. Assistiu ainda a formação dos grandes públicos ou massas populacionais – partidos, sindicatos, associações, clubes de futebol – e ao estabelecimento de novas relações de trabalho e de processo produtivo, com a especialização dos papéis sociais. Foi também o início da era da cultura de massa e o aparecimento das primeiras práticas e suportes de comunicação em larga escala¹⁴.

¹⁴ QUIROGA, Thiago. Nota de aula da Disciplina Introdução às Teorias da Comunicação – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 13/12/2010.

Para além dos jornais que se proliferaram, outras mídias e tecnologias começavam a despontar no Brasil. Em 1833, o pintor e naturalista francês radicado no Brasil Antoine Florence obteve resultados fotográficos, que chamou pela primeira vez de *photografie*. Em 1857, o telégrafo estreia no país. Vinte anos depois, é a vez do telefone. Em 1883, o Rio de Janeiro já contava com cinco centrais telefônicas, cada uma com capacidade para 1000 linhas, e também funcionava a primeira linha interurbana, ligando o Rio a Petrópolis.

Em 1900, o padre gaúcho Roberto Landell de Moura se tornou pioneiro mundial na transmissão sem fio da voz humana (radioemissão e telefonia por rádio)¹⁵. Assim como o brasileiro Santos Dumont teria seu título de “pai da aviação” colocado a prova pelos irmãos Wright, inventores americanos, Landell de Moura também foi preterido pela história, que atribuiu ao italiano Guglielmo Marconi a posto de inventor do rádio. Assim é a ciência e a história: um exercício permanente de poder. Os créditos e os registros às vezes são atribuídos a quem detém melhor articulação e *marketing* pessoal.

Ao longo do século XIX, as organizações sindicais pelo mundo atuavam clandestinamente. Em plena Revolução Francesa, com seu ideário de “liberdade, igualdade e fraternidade”, a Lei de Le Chapelier (1791) proibiu a constituição de sindicatos e a realização de greves e manifestações dos trabalhadores, em nome da defesa da livre empresa e da iniciativa privada. As punições iam desde multas vultosas à privação de direitos de cidadania até à pena de morte. Essa lei só foi revogada em 1887. No Reino Unido, apenas em 1871 foi reconhecida a legalidade dos sindicatos e associações (ALMEIDA, s.d.) (GORENDER, 2004).

Nos Estados Unidos, o sindicalismo surgiu por volta de 1827 e rapidamente se expandiu. De 1935 a 1961, os trabalhadores norte-americanos sindicalizados passaram de 4 para 18 milhões. No final do século XIX, com a criação da Confederação Geral do Trabalho francesa, surgia na França o chamado Sindicalismo Revolucionário, com o objetivo de reunir todo o operariado numa única organização. Sua luta tinha por objetivo final o desaparecimento do patronato e do trabalho assalariado (PEREIRA, 2011).

Inicialmente, grande parte dos trabalhadores não compreendeu a importância e as vantagens do sindicalismo. Para o desenvolvimento do movimento sindical,

¹⁵ Padre Roberto Landell de Moura: inventor do transmissor de ondas e telefone sem fio. Disponível em <http://www.sarmiento.eng.br/Padre_Roberto_Landell_de_Moura.htm>. Acesso em 28 de novembro de 2013.

se exigiu um grande esforço de propaganda, persuasão e educação. Em 1912, no Congresso de Unificação realizado na Bélgica pelos sindicalistas cristãos, P.e. Émile Vossen afirmou que o “sindicato não pode, com efeito, realizar uma missão séria, se não dispuser do número, da força do dinheiro e de propagandistas permanentes” (ALMEIDA, s.d.).

A consciência de uma solidariedade internacional entre os trabalhadores de todo o mundo, faz surgir o movimento conhecido como “internacionalismo”. Em 1864, em Londres, foi criada a Associação Internacional dos Trabalhadores, conhecida como Primeira Internacional (1864-1876). A iniciativa seguiu-se da Segunda Internacional (1889-1916), conhecida como Internacional Socialista ou Internacional Operária, criada em Paris; e da Terceira Internacional ou Internacional Comunista (1919-1943), na Rússia (AGOSTI, 2010, pp. 643-646).

Como veremos adiante, a história do sindicalismo nacional teve um início fortemente marcado pela inspiração revolucionária, comunista e anarquista, com seguidas tentativas de cooptação por parte do Estado – na Era Vargas, em especial –, intercalado com a clandestinidade e a repressão, à época da ditadura militar.

No mesmo ano de publicação da Lei Áurea (1888), considerada a primeira lei social-trabalhista brasileira¹⁶, instituindo a liberdade de trabalho no Brasil, ocorreu o lançamento das máquinas Kodac, que viriam a popularizar a fotografia.

No Brasil, até 1888, nos estabelecimentos fabris e nos setores de serviços conviviam formas de trabalho livre e escravo. Mais tarde, levas de imigrantes europeus juntaram-se para compor o processo de formação do trabalhador assalariado brasileiro. Nas primeiras décadas do século XX estes trabalhadores começaram a se organizar em “sociedade de resistências” – os sindicatos – demandando salários e condições de trabalho melhores. Praticamente não havia legislação trabalhista e inexistia qualquer seguridade social, como auxílio doença, pensão ou aposentadoria. A atuação estatal na questão social era focada na repressão policial do movimento operário ou dos ociosos (MATTOS, 2003, pp. 7-9).

Em 1891, com o Brasil respirando os ares da república recém-proclamada, o inventor Santos Dumont importa de Paris o primeiro automóvel de motor a explosão do país. Três anos depois, o advogado Prudente de Moraes torna-se o primeiro presidente do Brasil

¹⁶ Alfredo João Lousada apud PINTO, 2007, p. 15.

eleito diretamente e pelo voto popular e, em 1896, o Rio de Janeiro é palco da primeira exibição cinematográfica do país.

O século XX surge com o Brasil trilhando seus primeiros passos na regulamentação sindical. Com limitação aos meios agrícolas, o Decreto 979, de 1903, faculta “aos profissionais da agricultura e indústrias rurais a organização de Sindicatos para defesa de seus interesses”, sendo sua organização “livre de quaisquer restrições ou ônus”. Somente quatro anos mais tarde seria legislada norma para permitir a constituição de sindicatos para os trabalhadores urbanos (PINTO, 2007, pp. 9-10).

Enquanto o homem avançava no domínio de novas tecnologias, prosperava a lide sindical. Santos Dumont realiza o primeiro voo do 14-Bis, em Paris (1906) e o Brasil edita um decreto mais amplo (Decreto 1.637, de 1907), tratando da criação de sindicatos profissionais e de cooperativas. Inspirado na legislação sindical francesa de 1884 adotava o princípio da autonomia de organização, assegurando que os “Sindicatos profissionais se constituem livremente, sem autorização do governo” (PINTO, 2007, pp. 9-14). Um ano depois, surge a ABI – Associação Brasileira de Imprensa (1908). Na sequência, muito antes de um metalúrgico ou uma mulher, o mulato Nilo Peçanha se elege presidente do Brasil. No entanto, a “comunicação” da época tratava de retratá-lo como branco, assim como outras figuras públicas da época, que tinham a fotografia retocada para ocultar seus traços raciais¹⁷.



Figura 2 - Nilo Peçanha, o presidente da República mulato, que tinha os retratos retocados para parecer branco.

No início do século XX o proletariado urbano era minoritário, com 80% habitando o campo. Além disso, com elevada proporção de trabalhadores sem direito a voto (estrangeiros, mulheres, menores e analfabetos), essa classe não conseguiam eleger representantes políticos. As primeiras lideranças dos movimentos operários brasileiros eram formadas em sua maioria por imigrantes¹⁸ italianos, portugueses e espanhóis, que lideraram

¹⁷ O Brasil já teve seu “Obama”. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/1,,EMI17729-15254,00.html>>. Acesso em 21 de outubro de 2013.

¹⁸ Em que pese essa liderança estrangeira nos primórdios do sindicalismo nacional, é de se supor a existência de algum protagonismo nacional. Basta ver a profusão de jornais produzidos desde o tempo do Império. Não é factível crer numa massa anencéfala a depender da chegada dos anarquistas estrangeiros para iniciar os primeiros movimentos de trabalhadores. Quais eram as lideranças nacionais nos primórdios do sindicalismo brasileiro? Porque os estrangeiros aparecem como protagonistas quase que exclusivos? Seria pelo quantitativo minoritário de trabalhadores livres? Não sendo objeto do presente trabalho, essas questões ficarão reservadas para investigações vindouras.

greves durante a República Velha, contra o aumento do custo de vida e os salários baixos, consequências inclusive da Primeira Guerra Mundial (1914-1918). Para desarticular o movimento, reprimir o anarquismo e punir os subversivos, editou-se a Lei 4.269, de 1921. A norma foi usada para banir do país os estrangeiros líderes sindicais e grevistas. (PINTO, 2007, pp. 16-19) As manifestações dos trabalhadores realizadas entre 1917 e 1920 fizeram surgir ainda os departamentos da Ordem Política e Social, nas chefaturas de polícia, para repressão das lideranças anarquistas mais combativas¹⁹.

Com o objetivo velado de acabar com a imprensa proletária, mantida pelos trabalhadores de tendência predominantemente anarquista, em 1923, foi editada a primeira lei de imprensa brasileira, mais conhecida como "Lei Infame"²⁰. A norma proibia que a imprensa publicasse ofensas contra o presidente da República, dados sobre as Forças Militares, segredos de Estado, ofensa a nação estrangeira, ou ofensa à moral pública e aos bons costumes. As penas iam de multa e prisão à expulsão do país, quando se tratava de estrangeiros²¹. Neste mesmo ano, foi inaugurada a primeira emissora de rádio no Brasil, a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, sob a direção de Roquette Pinto.

Em 1929, a quebra da bolsa de valores de Nova York faz com o mundo mergulhe no período conhecido como a “Grande Depressão”. A crise também afetou o Brasil, pois os Estados Unidos eram o maior comprador do café brasileiro, principal base da economia nacional. Obviamente, a classe trabalhadora é sempre a primeira a sofrer com a socialização dos prejuízos.

Getúlio Vargas soube captar a insatisfação das classes trabalhadoras e usar a seu favor. Com um golpe militar, conhecido como a Revolução de 1930, assume o comando do país, defendendo a necessidade de uma legislação social e da criação do Código do Trabalho, para proteção do proletário urbano e rural (PINTO, 2007, pp. 25-27). Para conter a ebulição dos trabalhadores, Vargas tenta colocar o movimento operário sob o manto “regulador e protetor” do Estado. Surgem as primeiras legislações previdenciárias, trabalhistas e sindicais.

¹⁹ NEGREIROS, Gilberto. Na década de 20, a agonia do regime. Disponível em <http://almanaque.folha.uol.com.br/memoria_1.htm>. Acesso em 1/09/2013.

²⁰ Na década de 20, a agonia do Regime. Disponível em <http://almanaque.folha.uol.com.br/memoria_1.htm>. Acesso em 18 de novembro de 2013.

²¹ Decreto nº 4.743, de 31 de Outubro de 1923. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-4743-31-outubro-1923-567758-publicacaooriginal-91090-pl.html>>. Acesso em 20 de dezembro de 2013.

Para Chauí (FERRAZ, 2004), como uma medida preventiva de uma revolução comunista, o Brasil incorporou o Estado de Bem-Estar social para evitar mais insatisfações populares com as desigualdades sociais gritantes. Mattos (2003, p. 20) é contrário a essa tese de “clarividência do governante”, que teria se “antecipado às pressões sociais”. Para ele, esse discurso foi apregoado no imaginário social como forma de “apagar da memória coletiva dos trabalhadores a tradição de luta do movimento sindical na República Velha”. Ou seja, é como se não houvesse lutar popular, que os trabalhadores fossem uma massa cordata que nunca havia se manifestado ou reivindicado algo.

Foi durante a década de 1930 que o rádio começou a se transformar em um veículo de comunicação de massa. Em 1933, é fundada, no Rio de Janeiro, a Confederação Brasileira de Radiodifusão e no ano seguinte a Federação Paulista das Sociedades de Rádio (COSTA R. M., 2012, p. 62). Nesse mesmo ano, o Brasil tem a primeira eleição que permite a eleição de uma mulher. Nesse período, Vargas cria a Agência Nacional para difundir notícias ufanistas de seu governo. O produto de comunicação mais famoso desta época foi a Hora do Brasil, de transmissão obrigatória em todas as emissoras de rádio do país. Em 1971, sob a égide do governo militar, o programa passa a se chamar de A Voz do Brasil.

Com o Decreto 19.770, de 1931, Vargas cria o sindicato oficial e inaugura “o intervencionismo estatal na organização sindical”, o que só seria revertido com a Constituição de 1988. Para constituir um sindicato e ter acesso aos benefícios das novas leis trabalhistas, o interessado dependia de aprovação prévia do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (MTIC). Primeiro era preciso criar uma associação profissional representativa de classe e registrá-la no Ministério. Depois, essa associação, reunindo um terço dos integrantes das categorias da mesma profissão, teria o direito de ser reconhecida como sindicato. Por meio do ato de “investidura sindical”, por fim, se transformava em sindicato e recebia uma “Carta Sindical”, com as prerrogativas sindicais (SILVA, 2009, pp. 16-19). O Ministério do Trabalho tinha o direito de manter em cada entidade sindical um delegado para assistir as assembleias e examinar as contas (PINTO, 2007, p. 29), vigiando de perto suas atividades.

Em 1934, um grupo de deputados seria escolhido pelos associados dos sindicatos oficiais para participar da Assembleia Nacional Constituinte, o que levou muitas entidades a buscar o registro oficial, numa estratégia para tentar emplacar representantes no Congresso. Foram eleitos representantes da indústria, agricultura, pecuária e do funcionalismo

público²². O grupo de deputados classistas mais comprometidos com o movimento operário reivindicava autonomia do controle do Ministério do Trabalho. A iniciativa, no entanto, não prosperou (MATTOS, 2003, p. 15).

Em 1937, Vargas dissolve o Congresso Nacional e, inspirado na Carta *Del Lavoro*, do fascista Benito Mussolini, outorga uma Carta Constitucional conferindo a si mesmo poder ditatorial. Tem início ao período que ficou conhecido como Estado Novo. O artigo 139 da Carta declarou que a greve e o *lock-out*²³ são “recursos antissociais nocivos ao trabalho e ao capital e incompatíveis com os superiores interesses da produção nacional” (PINTO, 2007, pp. 31-34). No mesmo ano, cria o DIP – Departamento de Imprensa e Propaganda, “para vigiar e censurar as estações de rádio existentes naquele período” (COSTA R. M., 2012, p. 62).

Enquanto se enfrenta a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a partir da década de 1940, no Brasil, ocorreu uma grande concentração da imprensa, que fez desaparecer vários jornais e revistas. Esse afunilamento atingiu seu auge quando, em 1962, o empresariado da radiodifusão, em aliança com setores militares, consegue aprovar o Código Brasileiro de Telecomunicações – CBT (COSTA R. M., 2012, p. 63). Interessante constatar essa mudança no cenário de uma comunicação que surgiu plural no Brasil imperial, com centenas de jornais, quantos houvessem opiniões e ideologias diferentes, para a concentração dos meios e veículos cada vez maior²⁴. Hoje, em pleno regime democrático, onze famílias comandam os oligopólios comunicacionais do Brasil²⁵. A Rede Globo possuiu sozinha 48% da audiência²⁶.

Em 1941, Vargas institui o “imposto sindical”, de natureza tributária e compulsória, para todos aqueles que participam de uma determinada categoria econômica ou profissional, em favor do sindicato representativo da mesma categoria ou profissão. Todo

²² A Segunda República. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca/historia/historia/a2republica.html>>. Acesso em 20 de dezembro de 2013.

²³ Recusa dos patrões em ceder aos trabalhadores os instrumentos de trabalho necessários para a sua atividade, com o objetivo de pressionar os trabalhadores, em processo de negociação coletiva.

²⁴ Sob a temática do direito à comunicação recomendamos assistir ao vídeo produzido pelo Intervezoes Coletivo Brasil de Comunicação Social, “Levante sua voz – A Verdadeira história da mídia brasileira”, o qual faz um retrato da concentração dos meios de comunicação existente no Brasil, disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=KgCX2ONf6BU>>. Acesso em 22 de outubro de 2013.

²⁵ Donos da Mídia. Disponível em <<http://www.donosdamidia.com.br/>>. Acesso em 18 de outubro de 2013.

²⁶ SILVA, Ellis Regina Araújo da. Nota de aula da Disciplina Linguagens da Comunicação 1 – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 30/4/2011.)

trabalhador²⁷ – sindicalizado ou não – tem descontado em folha o equivalente a um dia de trabalho. O valor é aplicado da seguinte forma: 60% para o sindicato da categoria, 15% à federação, 5% para a confederação e 20% para o Ministério do Trabalho e Emprego. Alguns poucos sindicatos se opõem a essa taxa, criada como forma de “enquadrar” os sindicatos à vontade do governo. É o caso do Sindicato dos Bancários, que inclusive devolve sua parte, por ser “contra cobranças compulsórias, determinadas por lei” e por entender que “uma entidade representativa dos trabalhadores pode e deve manter-se por intermédio de contribuições espontâneas dos associados e decididas em assembleias”²⁸.

Os sindicatos representativos de servidores públicos não recebem esse aporte de recursos. Regidos pela Lei 8.112/1990 e não pela CLT, é vedada a cobrança compulsória da contribuição sindical do funcionalismo público. Na contramão de modernos sindicatos, que rechaçam a obrigatoriedade da taxação, alguns sindicatos dos delegados de polícia federal veem defendendo a extensão da regra para os servidores públicos.

Em 1943, Vargas reúne e sistematiza na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), as leis que regulamentavam a seguridade social, jornadas e condições de trabalho, férias, descansos semanais remunerados, pisos salariais. Instituiu ainda o modelo de sindicato único, sob a tutela do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (MTIC), e a Justiça do Trabalho (MATTOS, 2003, pp. 10-12).

O Decreto-Lei 6.378, de 1944, transforma a antiga Polícia Civil do Distrito Federal, que funcionava na cidade do Rio de Janeiro/RJ, ex-capital da República, em Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP), que mais tarde seria a Polícia Federal nos moldes atuais²⁹. No ano seguinte, Vargas é deposto pelos militares, a Segunda Guerra Mundial chega ao fim e tem início à Guerra Fria, que durou até 1991, com a extinção da União Soviética. O mundo estava polarizado entre “capitalismo” e “socialismo”.

Com o general Gaspar Dutra na Presidência do Brasil, editou-se o Decreto-lei 9.353, de 1946, atribuindo a competência ao DFSP para todo o território nacional. Foi um período de intensa repressão policial. O governo entrevistou em mais de 400 entidades sindicais, mais de 300 militantes foram fichados pelo Dops – Departamento de Ordem Política e Social

²⁷ A regra não alcança os servidores públicos, primeiro porque somente com a Constituição de 1988 ficam liberados de se organizarem em sindicatos, depois porque possuem estatuto próprio, não se sujeitando à CLT.

²⁸ Imposto Sindical. Disponível em <<http://www1.spbancarios.com.br/texto.asp?c=413>>. Acesso em 22 de outubro de 2013.

²⁹ Histórico da Polícia Federal. Disponível em <<http://www.dpf.gov.br/institucional/historia/>>. Acesso em 18 de outubro de 2013.

do Rio de Janeiro. A Confederação dos Trabalhadores do Brasil (CTB) e o Partido Comunista Brasileiro (PCB) foram fechados. Para se candidatar a cargos de direção sindical era preciso apresentar um “atestado de ideologia”, ou seja, ter ficha limpa na polícia política. As greves eclodiam por todo o país contra o arrocho salarial e para tentar recuperar as perdas do período de “esforço de guerra”. Foram 173 greves em 1951 e 264 no ano seguinte (MATTOS, 2003, pp. 30-35).

Neste período surge a primeira escola de jornalismo no Brasil, na Faculdade de Comunicação Social, Cásper Líbero, em São Paulo (1947) e Assis Chateaubriand funda o primeiro canal de televisão do Brasil, a TV Tupi (1950). Com o tempo, a televisão passaria a propor “uma representação do país” e se tornaria um “espaço fundamental de pré-estruturação da esfera pública”³⁰, na qual os assuntos públicos são debatidos por atores públicos e privados, resultando na formação da opinião pública. A década de 1950 veria ainda o retorno de Vargas ao poder – dessa vez por meio de eleições diretas; seu suicídio; o surgimento da televisão em cores, na rede norte-americana NBC; a fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP); a fabricação do primeiro automóvel no Brasil, o Romi-Isetta, e a eleição do médico Juscelino Kubitschek para presidente.

JK instituiu o Plano de Metas (50 anos em 5) e construiu a nova capital do Brasil, Brasília. Promoveu a abertura da economia para o capital internacional, e o país passou por intenso processo de industrialização. O aumento do endividamento externo provocou inflação alta e perdas salariais. Seu governo foi de relativa liberdade democrática e ampla mobilização sindical, com renovação das lideranças (MATTOS, 2003, pp. 37-38).

De acordo com Kunsch (2009, pp. 51-52), nesse período “as mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação”, tanto com o público interno, quanto com o externo, “para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização”.

Com a evolução do seu uso e a importância crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, bem como o desenvolvimento industrial mais acentuado do País a partir dos anos 1950, a comunicação nas organizações foi assumindo novas características, sendo mais produzida tecnicamente e baseando-se em pesquisas de opinião entre os diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações top modernas, nas quais atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico no conjunto dos objetivos institucionais e corporativos. Em outras palavras, da comunicação funcional e administrativa passa-se à comunicação estratégica; do Jornalismo

³⁰ SILVA, Ellis Regina Araújo da. Nota de aula da Disciplina Linguagens da Comunicação 1 – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 30/4/2011.)

Empresarial, à Comunicação Empresarial; e da Comunicação Empresarial à Comunicação Organizacional em uma perspectiva mais abrangente e mais complexa (KUNSCH M. , 2009, p. 52).

As principais reivindicações dos trabalhadores eram 13º salário, participação nos lucros das empresas, salário-família, direito de greve, autonomia sindical e férias de 30 dias. São Paulo chegou a ter paralisação que contou com 700 mil operários (1963). Fortaleceram-se também nesse período as greves por categorias: bancários, ferroviários, metalúrgicos. As lideranças rechaçavam o controle do Ministério do Trabalho sobre os sindicatos e a restrição do direito de greve, mas defendiam a continuidade da unicidade sindical e o imposto sindical (MATTOS, 2003, pp. 40-45).

Depois da renúncia precoce de Jânio Quadro, João Goulart assume a Presidência da República. Acusado de comunista pelos militares, para ser empossado, teve que se submeter a um sistema parlamentarista de governo. O presidente trabalhista Jango foi o que mais proporcionou espaços políticos para o sindicalismo, até então. O grande tema da época foi as “reformas de base”, que incluía reforma agrária, do controle das remessas de lucros ao exterior em 10%, além das reformas educacional, administrativa, tributária e urbana.³¹ No entanto, o golpe militar interromperia essa trajetória. Para o sociólogo Emir Sader (SADER), o “Brasil vinha vivendo um processo importante de democratização social, política e cultural”, com expansão do movimento sindical, diversificação cultural popular e um movimento editorial de esquerda se fortalecendo. As grandes empresas privadas³² foram as que mais lucraram com o golpe militar e a política de repressão aos sindicatos e restrição das greves. Para o sociólogo, o golpe foi dado “para breçar a construção da democracia”. Ele lembra que a grande imprensa apoiou com entusiasmo o golpe militar³³ e avalia que Brasil saiu da ditadura, 21 anos depois, como o “mais desigual do continente” e com imprensa “depurada dos órgãos de esquerda”.

³¹ Jango, as reformas de base e o golpe. Disponível em <<http://www.brasil247.com/pt/247/poder/101098/>>. Acesso em 19 de outubro de 2013.

³² Na Argentina, os autores Horacio Verbitsky e Juan Pablo Bohoslavsky fizeram um levantamento sobre as causas econômicas da ditadura desse país, no livro “Cuentas pendientes: Los cómplices económicos de la dictadura”, passando a substituir a denominação “ditadura militar” por “bloco cívico, militar, empresarial e eclesiástico”. No Brasil, isso ainda não foi cogitado pela Comissão da Verdade. Confira em *Os cúmplices da ditadura*. Disponível em <<http://www.cartamaior.com.br/?/Blog/Blog-do-Emir/Os-cumplices-da-ditadura/2/29333>>. Acesso em 26 de outubro de 2013.

³³ Confira em *As manchetes do golpe militar de 1964*. Disponível em <<http://www.cartamaior.com.br/?/Editoria/Politica/As-manchetes-do-golpe-militar-de-1964/4/15195>>. Acesso em 26 de outubro de 2013.

Imerso no regime militar, os dez anos seguintes foram de inovações na Comunicação, mas também de muita repressão no meio sindical e na imprensa. O governo militar ordenou a imediata intervenção em 383 sindicatos e 45 federações, a cassação dos direitos políticos e a instauração de inquéritos policiais contra os principais dirigentes. (MATTOS, 2003, pp. 48-52) O desmantelamento dos sindicatos repercutiu em seus respectivos órgãos de imprensa, “com os principais interrompendo sua circulação, outros reduzindo a tiragem e aparecendo apenas esporadicamente”. Assim, quando houve a abertura política e o movimento sindical voltou a se restabelecer, um dos desafios mais emergentes foi a reorganização dos respectivos serviços de comunicação e imprensa, para dar suporte ao processo de reconstrução do próprio movimento sindical (ARAÚJO, 2009, pp. 39-41).

Durante a fase dura do regime militar, a grande imprensa deixou de lado a cobertura do movimento sindical. Em São Paulo, havia apenas três jornalistas para reportagens dessa editoria, que praticamente desapareceu em função da censura. “O ‘esquecimento’ do setor trabalhista era uma maneira de os jornais menos se complicarem junto aos censores e à polícia” (NUNES apud ARAÚJO, 2009, pp. 40-41).

Contra a crise econômica instalada desde o final do governo JK, novo arrocho salarial. Era preciso controlar os sindicatos e o regime substituiu as diretorias eleitas por interventores (a CLT permitia isso). As greves estavam proibidas, e a estabilidade decenal – adquirida aos dez anos de serviço na mesma empresa – foi substituída pelo FGTS (Lei 5.107/66) (MATTOS, 2003, pp. 48-52).

Estreia no Brasil o videotape (1960), que permite gravar o programa de televisão e transmiti-lo em horário diferente. Até então as programações eram feitas sempre ao vivo. A televisão em cores chega ao país e também a transmissão via satélite. Nesse período, ocorre a fundação da Aberje (sigla que na época significava Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, hoje, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial), idealizada por Nilo Luchetti, considerada um dos movimentos precursores da Comunicação Organizacional no Brasil.

O Estado militar teve papel fundamental para o reconhecimento do papel integrador da comunicação, sobretudo eletrônica. Por questões estratégicas, de segurança nacional, foi durante o regime autoritário que se criou a infraestrutura física indispensável para a consolidação de uma mídia nacional. Devido às peculiaridades geográficas e históricas,

somente a partir da década de 70 podemos falar em uma comunicação nacional no Brasil, e isso se deu com o surgimento das redes de televisão (LIMA V. A., 2009, pp. 85-86).

A Lei 4.483, de 1964, reorganiza o Departamento Federal de Segurança Pública e o tenente-coronel Antônio Barbosa de Paula Serra se torna seu primeiro diretor-geral. Outros nove militares ocupariam o cargo antes que o primeiro civil assumisse o comando da instituição pela primeira vez, em 1986. Foi o delegado da Polícia Civil Romeu Tuma. Com a Constituição de 1967, o então Departamento Federal de Segurança Pública passou a denominar-se Departamento de Polícia Federal.

Dezembro de 1968 marcou a publicação do Ato Institucional nº 5, AI-5, com a suspensão do direito de votar e ser votado nas eleições sindicais e proibição de atividades ou manifestação sobre assunto de natureza política. Neste mesmo ano, o marechal Costa e Silva, na Presidência da República, cria a AERP – Assessoria Especial de Relações Públicas, para centralizar a comunicação governamental.

Era época do “milagre econômico”, com o Brasil crescendo cerca de 10% ao ano³⁴. A AERP cuidava de difundir o pensamento de um “Brasil potência” e de frases de efeito como “Brasil, ame-o ou deixe-o”, que vinham embaladas ao som de “Pra frente Brasil”. O Brasil volta tricampeão da Copa de 70. Na linha da política do “pão e circo”³⁵, os militares ofereciam os dois para anestesiarem os brasileiros.

Enquanto fazer jornalismo na imprensa se tornava uma profissão regulada pela polícia, os jornalistas Manuel Chaparro e Gaudêncio Torquato se lançaram no desafio de fundar a Proal – Programação e Assessoria Editorial (1968), primeira assessoria de jornalismo empresarial no Brasil assentada em bases profissionais, criada para atender “a uma demanda nova, a da comunicação empresarial, fortemente acelerada pelo aquecimento da economia brasileira, em tempo de milagre



Figura 3 - Cadernos Prol: "uma experiência interessantíssima do jornalismo brasileiro"

³⁴ Delfim neto era o poderoso ministro da Fazenda do governo Médici. A injeção de capital estrangeiro provocou o crescimento das taxas econômicas, mas também resultou no aumento da desigualdade social e da inflação que castigou o Brasil nos anos seguintes.

³⁵ Na Roma Antiga, os governantes apregoavam oferecer alimentação e diversão, como forma de diminuir as chances de revoltas entre os romanos. Quase todos os dias ocorriam lutas de gladiadores nos estádios, onde eram distribuídos alimentos, surgindo daí a expressão “pão e circo”.

econômico” (CHAPARRO, 2012, p. 33).

Torquato (2013)³⁶ conta que a fundação da Proal ocorreu quando Chaparro e ele saíram da Folha de São Paulo (onde faziam os suplementos especiais), depois de uma briga entre diretores da época. “Fomos colocados no olho da rua. E aí, o que fazer?”. Foi quando criaram a primeira empresa de jornalismo empresarial no Brasil. “A Proal foi uma escola de jornalismo; além de fazer jornais de mais de 30 empresas ao mesmo tempo, com uma equipe muito interessante, a Proal também discutia jornalismo”. Esse debate se dava com a edição dos “Cadernos de Comunicação Proal”, com “estudos, debates e análises de temas da comunicação de massa” (TORQUATO, 2013).

Segue o avanço do controle governamental sobre os sindicatos. Os militares apoiaram a adoção de um modelo com ação voltada exclusivamente para o assistencialismo. Em vez de representados, os sindicatos teriam usuários de serviços (MATTOS, 2003, pp. 57-58). Provavelmente resquício dessa mentalidade, não é difícil encontrar na ADPF, até os dias de hoje, integrantes que defendem uma atuação exclusivamente “assistencial e recreativa”, ou seja, de cunho associativo, deixando de lado o caráter sindical, reivindicatório e de lutas por direitos e prerrogativas da categoria. Em 1977, um ano após a sua fundação, o conselho Diretor da ADPF deliberou pela “criação em caráter experimental de um bar na Sede da Associação com funcionamento das dezoito às vinte horas”³⁷. Durante muito tempo, as atividades da ADPF giravam em torno desse ponto de encontro. Nesses *happy hour* discutiam-se questões de interesse da categoria, as quais, na época, giravam prioritariamente em torno de melhores salários e condições de trabalho. Hoje, a Diretoria Regional da ADPF/DF está às voltas de retomada desse espaço, mas encontra resistências da Diretoria Nacional, pelo impacto negativo junto aos associados nos estados.

Em 1973, pela primeira vez no Brasil, o tema Jornalismo Empresarial tornou-se objeto de estudo em uma universidade. Foi com a tese de doutoramento de Torquato (“Comunicação na empresa e jornalismo empresarial”), trabalho publicado em 1984, com o nome “Jornalismo empresarial: teoria e prática”, pela Summus Editorial (HANTKE, 2012).

Essa experiência de jornalismo empresarial fundamentou toda uma visão de comunicação que Torquato levou para USP – Universidade de São Paulo para criar a cadeira

³⁶ Confira nos anexos a íntegra da entrevista concedida por Gaudêncio Torquato, em 6 de agosto de 2013, para o presente trabalho de conclusão de curso em Comunicação Organizacional.

³⁷ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 11 de agosto de 1977.

de Jornalismo Empresarial. O professor teve que vencer muita resistência para que a ECA – Escola de Comunicação e Artes da USP – Universidade de São Paulo oferecesse a disciplina no curso de Jornalismo. Segundo Torquato (2013), “a ideia era levar para a academia o que estávamos fazendo no mercado, e ao mesmo tempo levar para o mercado os princípios teóricos do jornalismo”. Numa época em que o mundo estava polarizado em “esquerda” e “direita”, foi uma iniciativa bastante arrojada, que ajudou a sistematizar as experiências do campo que seria conhecido como Comunicação Organizacional (KUNSCH M. , 2012, p. 36). Conforme relato de Kunsch:

Na época, era quase uma temeridade alguém abordar, na universidade, um assunto dessa natureza, visto como algo que, vinculado ao capitalismo e à ideologia de mercado, não merecia ocupar espaço no meio acadêmico (KUNSCH M. , 2012, p. 37).

Com a economia deteriorada e o país mergulhado em crise, sob a chancela do general Ernesto Geisel na Presidência da República cria-se a AIRP – Assessoria de Imprensa e Relações Públicas (1975), para ajudar na divulgação da abertura política de forma “lenta, gradual e segura”³⁸. Mas não há assessoria que dê conta das pressões internas e internacionais intensificadas por atos como a morte do jornalista Vladimir Herzog numa cela do DOI-Codi, sigla a qual identificava a união de duas instituições do Exército conhecidas por sua atuação na repressão política: o Destacamento de Operações Internas (DOI) e o Centro de Operações de Defesa Interna (Codi)³⁹.

O coronel Moacyr Coelho é diretor-geral do DPF e, em 1976, nasce a Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF), a partir de sugestão do comandante da Marinha, Clemente José Monteiro Filho, então diretor da Academia Nacional de Polícia, e apoio institucional do próprio Departamento de Polícia Federal (STEINMETZ, 2013).

Jurando fazer do Brasil uma democracia, em 1979, o último presidente do período militar no Brasil, João Figueiredo⁴⁰, assume e cria a Secom – Secretaria de

³⁸ Abertura ‘lenta, gradual e segura’ teve repressão ‘ampla e irrestrita’. Disponível em <<http://www.unicamp.br/unicamp/ju/564/abertura-lenta-gradual-e-segurateve-repressao-ampla-e-irrestrita>>. Acesso em 19 de novembro de 2013.

³⁹ DOI-Codi poderá ser tombado para não cair no esquecimento. Disponível em <<http://www.diariodopoder.com.br/noticias/senadores-querem-o-tombamento-do-centro-de-tortura-do-doi-codi/>>. Acesso em 19 de novembro de 2013.

⁴⁰ O ex-presidente Figueiredo aparece numa das memórias de infância mais antigas da pesquisadora deste trabalho. Pelos idos de 1981, certo dia na farmácia acompanhada da mãe, perguntou: “o Figueiredo é presidente do Brasil?” e “o que é ditadura?”. Rostos pálidos no balcão e a criança é puxada às pressas para fora

Comunicação Social e a Empresa Brasileira de Notícias (no lugar da Agência Nacional). O caráter mais amplo de “Comunicação” já começava a ser vislumbrado na esfera governamental. Não se tratava mais apenas de uma assessoria de “Relações Públicas” ou de “Imprensa”. Figueiredo tinha estabelecido uma assessoria de “Comunicação”, numa tendência que começava a ser sentida e vivenciada dentro de empresas privadas e, timidamente, no meio acadêmico. Com uma coleção de frases célebres, de tirar o sono de qualquer assessor de Comunicação, Figueiredo é lembrado por pérolas como “Quem for contra a abertura, eu prendo e arrebento”, “Prefiro cheiro de cavalo a cheiro de povo” e “Peço ao povo que me esqueça”. Foi ele também quem assinou a Lei de Anistia, “ampla e irrestrita”, jogando para debaixo do tapete os crimes cometidos durante a ditadura militar.

A Lei de Anistia tentou banir da memória coletiva esse passado conturbado. Quem hoje está na faixa dos 35 a 40 e poucos anos foi privado de conhecer esse pedaço da história, nos bancos escolares. O estudo da História seguia até meados da República Velha e depois, subitamente, não se falava mais nada, pulava-se para “atualidades”. Dos que sofreram com a ditadura, fomos o último país da América-Latina a instituir uma comissão da verdade. Mesmo com sua instalação tardia e resultados iniciais tímidos, a Comissão Nacional da Verdade, criada em 2012, com a “finalidade apurar graves violações de Direitos Humanos ocorridas entre 18 de setembro de 1946 e 5 de outubro de 1988”, começa a resgatar esse passado⁴¹. Curiosamente, hoje a Comissão conta com o delegado de polícia federal Daniel Lerner chefiando o grupo de mortos e desaparecidos⁴².

Também em 2012, entrou em vigor outro instrumento de justiça destinado à transparência e ao controle dos atos públicos, a Lei de Acesso a Informação (Lei 12.527/2011)⁴³. A norma deverá ser objeto de relevantes estudos⁴⁴ de Comunicação Organizacional sobre o papel das ouvidorias neste cenário de transparência. Com a Lei de Acesso a Informação o governo passa a ter uma obrigação ativa de informar ao cidadão e a

do estabelecimento. É de se supor que o tema já era abordado, a ponto da criança ouvir a expressão e querer saber do que se tratava, mas ainda causava desconforto.

⁴¹ Comissão Nacional da Verdade. Disponível em <<http://www.cnv.gov.br/index.php/institucional-acesso-informacao/a-cnv>>. Acesso em 22 de outubro de 2013.

⁴² Para que não se esqueça, para que nunca mais aconteça, in Revista Prisma 76, página 10. Disponível em <<http://www.adpf.org.br/adpf/portal/revista/revista.wsp>>. Acesso em 20 de dezembro de 2013.

⁴³ Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão. Disponível em <<http://www.acessoinformacao.gov.br/sistema/site/index.html>>. Acesso em 22 de outubro de 2013.

⁴⁴ É o caso do graduando Bruno Rafael Dutra, que também sob a orientação da Profa. Dra. Janara Sousa, defenderá sua monografia de conclusão de curso em Comunicação Organizacional com o tema “A contribuição das assessorias de comunicação governamentais para o fortalecimento da Lei de Acesso a Informações Públicas: perspectivas, limites e desafios”.

responder às solicitações destes em prazo fixado na norma⁴⁵. Nesse interim, há que se destacar a posição visionária do delegado Jader Pinto Lucas. Uma década antes de se pensar numa lei de acesso à informação, o delegado sugeriu na reforma estatutária de 2000 “fosse acrescido de dispositivo que garanta ao associado direito de acesso aos livros, registros e balancetes contábeis”⁴⁶.

Em 1980, nasce o Partido dos Trabalhadores. Três anos mais tarde, tem início à campanha pelas “Diretas Já” e surge a CUT – Central Única dos Trabalhadores, durante o durante o 1º Congresso Nacional da Classe Trabalhadora (CONCLAT), realizado em São Paulo. A CUT foi criada com o objetivo organizar, representar sindicalmente e dirigir a luta dos trabalhadores e trabalhadoras da cidade e do campo, do setor público e privado, ativos e inativos por melhores condições de vida e de trabalho. Hoje, a CUT é a maior central sindical da América Latina e a 5ª maior do mundo, com 3.806 entidades filiadas, 7.847.077 trabalhadoras e trabalhadores associados e 23.981.044 trabalhadoras e trabalhadores na base⁴⁷.

Nesta década, Torquato foi convidado para dirigir a Comunicação do Grupo Bonfiglioli, em que implantou um sistema de Comunicação que denominou de “sinérgico e abrangente”, onde colocou todas as áreas da Comunicação para trabalhar lado a lado, dentro de um modelo sistêmico. A experiência propiciou as bases para sua tese de livre-docência, “Comunicação e organização: o uso de comunicação sinérgica para obtenção de eficácia em organização utilitárias”, defendida em 1983 na USP. O trabalho foi publicado em 1986 com o nome “Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas”, pela Summus Editorial.

Nesta obra – que traz os fundamentos da Comunicação Organizacional e da filosofia de comunicação integrada, mormente atribuídos à Margarida Kunsch como pioneira –, Torquato (1986) apresenta o coroamento de suas “reflexões conceituais e o amadurecimento de vivências profissionais, em campos diferenciados da comunicação a serviços das Organizações”. Além de explicitar a abordagem do “planejamento voltado para a multiplicidade dos atos comunicativos” como diferencial das demais obras produzidas até então, Torquato afirma a importância de “procurar considerar a comunicação como uma ação

⁴⁵ Manual da Lei de Acesso à Informação para Estados e Municípios. Disponível em <http://www.cgu.gov.br/publicacoes/BrasilTransparente/Manual_LAI_EstadosMunicipios.pdf>. Acesso em 22 de outubro de 2013.

⁴⁶ Ata de Assembléia Geral Extraordinária do dia 31 de agosto de 2000.

⁴⁷ O que é a CUT. Disponível em <<http://www.cut.org.br/institucional/38/historico>>. Acesso em 19 de novembro de 2013.

integrada de meios, formas, recursos, canais e intenções (*grifo nosso*)”, de pensar a comunicação de “maneira estratégica” (TORQUATO, 1986). Segundo o pesquisador, o empresariado tende a ver da comunicação de forma fragmentada e compartimentalizada, por isso, acredita que “um *press-release*, uma matéria no jornal interno, um evento de relações públicas ou uma mensagem publicitária institucional, tomados isoladamente, podem fazer milagres e criar uma imagem positiva”. Entretanto, Torquato demonstrou “que os atos, os canais, os programas, para serem eficazes, necessitarão de coordenação centralizada, com a finalidade de preservar uma linguagem homogênea e integrada (*grifo nosso*)” (TORQUATO, 1986, pp. 9-10).

Ainda em 1986, Margarida Kunsch – que foi aluna de Gaudêncio Torquato na pós-graduação – passa a adotar a expressão “Comunicação Organizacional”, a partir de sua dissertação de mestrado, que resultou no livro “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada”, também publicada pela Summus. Para Torquato, é motivo de satisfação ver que a pupila assimilou seus ensinamentos e passou a ver a Comunicação como o conceito “guarda-chuva” que comporta Relações Públicas, e não o contrário (TORQUATO, 2013). Nessa mesma década, a Aberje lançou a revista Comunicação Empresarial e passou a se chamar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, mantendo a mesma sigla.

Com a aprovação da Constituição Cidadã, em 1988, chega ao fim o controle do Ministério do Trabalho sobre os sindicatos. Mas características instituídas na Era Vargas continuam em vigor – com a chancela da maioria dos sindicatos, diga-se de passagem –, como a unicidade sindical, o monopólio da representação, o imposto sindical e o poder normativo da Justiça do Trabalho. Dez anos antes, o líder sindical Lula daria uma entrevista se posicionando contra essa estrutura sindical, pois, segundo ele, “sindicato ideal é aquele que surge espontaneamente, que existe porque o trabalhador exige que ele exista”. Os servidores públicos⁴⁸ passaram a ter direito à sindicalização a partir desta Carta (MATTOS, 2003, p. 63; 70).

Com a liberação da sindicalização para os servidores públicos, em 1992 viria a ser fundado o primeiro sindicato representativo dos delegados federais, o Sindicato dos Delegados da Polícia Federal da Região Nordeste. Entretanto, a ADPF que já funcionava há

⁴⁸ Os servidores públicos não se sujeitam à contribuição sindical compulsória anual, equivalente a um dia de trabalho. Leia explicações sobre o assunto em “Contribuição sindical: não sujeição dos servidores públicos estatutários”. Disponível em <<http://jus.com.br/artigos/12853/contribuicao-sindical-nao-sujeicao-dos-servidores-publicos-estatutarios>>. Acesso em 22 de outubro de 2013.

quase duas décadas sempre teve maioria na representatividade de associados. De lá para cá, surgiram atritos por disputa de espaço dessa representação, conforme veremos em capítulo adiante.

Os anos 90 começam com o primeiro jornalista eleito presidente do Brasil. Fernando Collor também foi o primeiro presidente eleito pelo voto popular depois de 25 anos de regime de exceção. Sua campanha eleitoral foi uma explosão de comunicação e de marketing político. Sua imagem jovem, galante, atlética e dinâmica, tirava o fôlego e arrancava suspiros do público feminino, que se reunia na sala para ver as inserções no horário eleitoral gratuito. A imagem de “caçador de marajás” foi fulminante nos corações e mentes da população. Confisco da poupança e vários escândalos de corrupção, e a imagem heroica forjada pela Comunicação se descolou do personagem. Com o povo nas ruas, os “caras pintadas”⁴⁹, Collor sofre um processo de *impeachment* e renunciou para não ser cassado. Foi com o vice Itamar Franco, empossado presidente, que a Polícia Federal teve seu primeiro integrante do próprio quadro a assumir a Direção-Geral, o delegado federal Amaury Aparecido Galdino. Até então, apenas militares tinham comandado a instituição.

Em 1995, Fernando Henrique Cardoso é o novo presidente de um Brasil que começa a engatinhar na difusão da internet junto ao público. A operação comercial é liberada e cria-se o Comitê Gestor da Internet (CGI) no Brasil. Com cada vez mais pesquisadores produzindo conteúdo sobre Comunicação Organizacional, no ano de 1999, a Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo lança uma pós-graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp). Uma década depois, a Faculdade de Comunicação – FAC da Universidade de Brasília – UnB inauguraria a primeira graduação na área, com a primeira turma se formando neste 2º semestre de 2013.

O século XXI desponta com o metalúrgico e sindicalista Luiz Inácio Lula da Silva presidente do Brasil, após três tentativas, pelo Partido dos Trabalhadores. A campanha vitoriosa contou com o trabalho do marqueteiro Duda Mendonça. Tanto a apresentação pessoal (barba aparada, ternos melhores) quanto o discurso (mais moderado) foram trabalhados em conjunto pela Assessoria Política e de Comunicação para o candidato atingir êxito na empreitada.

⁴⁹ Há quem diga que o movimento “caras pintadas”, que levou milhares de jovens às ruas para pedir o impeachment de Collor foi inflado pela Rede Globo cujos interesses estavam sendo contrariados pelo governo, com o corte de verbas publicitárias.

Na primeira década deste novo século, nasce a revista *Organicom* – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (2004) e a Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (2006). O Brasil estreia a TV Digital e, vinculada à Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República, cria-se a EBC – Empresa Brasil de Comunicação, gestora dos canais TV Brasil, TV Brasil Internacional, Agência Brasil, Radioagência Nacional e do sistema público de Rádio composto por oito emissoras.

Com Márcio Thomaz Bastos no Ministério da Justiça e o delegado Paulo Lacerda na Direção-Geral da Polícia Federal, a corporação atingiu seus tempos áureos. As operações da Polícia Federal eram noticiadas com destaque pela imprensa. O combate à corrupção se tornou efetivo, a ponto do cientista político Rogério Bastos Arantes, coordenador da pós-graduação em Ciência Política da Universidade de São Paulo, declarar que a instituição se tornou “a maior novidade institucional no Brasil contemporâneo”. Ele analisou mais de 600 operações da Polícia Federal e atribuiu a esta instituição o resgate da dimensão criminal da corrupção no país⁵⁰.

A primeira década do novo século se encerra com a eleição da economista Dilma Rousseff, ativista da Colina e da Vanguarda Armada Revolucionária durante o regime militar, primeira mulher presidenta do Brasil. É preciso ser insensível ou desconhecer completamente a histórica não ficar embasbacado com a cena da presidenta passando as tropas militares em revista durante a cerimônia de sua posse, no dia 1º de janeiro de 2011. A realização pelo governo da 1ª Conferência Nacional de Comunicação (Confecom) também marca este ciclo. O objetivo geral foi “a elaboração de propostas orientadoras para a formulação da Política Nacional de Comunicação, por meio do debate amplo, democrático e plural com a sociedade brasileira, garantindo a participação social em todas as suas etapas”⁵¹.

Essa breve recapitulação histórica serviu para mostrar que, de entidades reprimidas pelo Estado e por entidades patronais, incompreendidos pelos próprios trabalhadores e pela opinião pública, tendo como armas a sabotagem e a atuação violenta, os

⁵⁰ Polícia Federal: Especialista no combate à corrupção. Disponível em <http://www.adpf.org.br/adpf/admin/painelcontrole/materia/materia_portal.wsp?tmp.edt.materia_codigo=5335#.UmWMjBAeBhc>. Acesso em 21 de outubro de 2013.

⁵¹ Dados sobre a 1ª Conferência Nacional de Comunicação (Confecom), realizada em 2009. Disponível em <<http://www.mc.gov.br/acessoinformacao/servico-de-informacoes-ao-cidadao-sic/respostas-a-pedidos-de-informacao/25143-dados-sobre-a-1-conferencia-nacional-de-comunicacao-confecom-realizada-em-2009>>. Acesso em 19 de outubro de 2013.

sindicatos evoluíram para órgãos de participação na vida econômica e social, que oferece vasta gama de serviços a seus membros, de natureza jurídica, financeira, econômica, educativa e social (ALMEIDA, s.d.). De ações tarefairas a um *status* estratégico mudou também a forma se fazer comunicação nas organizações. Hoje, é difícil pensar comunicação nas organizações sem imaginar um contexto abrangente e integrado. O comunicador não deve mais ser visto apenas como “um fazedor de coisas”, mas sim como um “estrategista” (TORQUATO, 2013). De categoria instrumentalizada pelo regime militar a defensores dos direitos e garantias individuais, os delegados de polícia federal também mudaram a sua imagem perante a si próprios e à sociedade.

O presente trabalho de conclusão de curso de graduação revela nuances dessas transformações, com o inusitado de se falar de comunicação numa entidade associativa-sindical, representativa de uma categoria que já teve a missão institucional de reprimir tanto imprensa quanto sindicatos.

3.3.Mudanças no campo da comunicação nas organizações

Se mudou a forma de atuar das organizações, mudou-se também a forma de se fazer comunicação em seu contexto. No Brasil, o conceito do que vem a ser Comunicação Organizacional começou a ser delineado a pouco mais de 40 anos, inicialmente sob a chancela de Comunicação Empresarial, até o termo passar a ser efetivamente adotado por autores pioneiros há cerca de duas décadas. Logo, trata-se de um campo de conhecimento com um arcabouço teórico novo, ainda em construção e consolidação.

Em geral, os autores abordam a Comunicação Organizacional como um campo acadêmico a ser investigado e teorizado, e também como prática profissional, com habilidades e atuação específicas. Por vezes, a Comunicação Organizacional também é referenciada como uma espécie de setor ou departamento dentro da organização, algo como uma assessoria/secretaria “de imprensa”, “de comunicação” ou “de relações públicas”. Entretanto, consideramos essa visão reducionista e limitadora, que leva a uma série de distorções inclusive com relação ao objeto de estudo e as atribuições do profissional de Comunicação Organizacional.

Embora predomine em sua obra a visão de Comunicação Organizacional como “disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações” (KUNSCH M. M., 2003, p. 149), mesmo Kunsch eventualmente adota esse enfoque restritivo:

Nesse sentido, a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das relações públicas, os processos interativos e as mediações (*Grifo nosso*) (KUNSCH M. M., 2003, p. 90).

Em nosso entender, a Comunicação Organizacional não deve ser encarada como algo físico – um setor, assessoria, secretaria, departamento ou algo do gênero –, mas como um fenômeno que ocorre no contexto organizacional. Dentro de uma organização, por exemplo, as pessoas se comunicam entre si, individualmente, e não há um setor específico para gerir ou normatizar esse fluxo, nem por isso deixa de ser um fenômeno de interesse do campo da Comunicação Organizacional. A Diretoria de Comunicação Social – esta sim um setor constituído por profissionais, práticas e instrumentos de variadas habilitações – é um dos atores que produz processos comunicativos dentro da organização (tanto para dentro, quanto para fora), mas longe de ser o único a fazê-lo. Assim, enquanto o jornalista tem como objeto de trabalho a comunicação mediada pelos veículos; o publicitário, as campanhas/anúncios; o relações públicas, a mediação da comunicação feita com os públicos; a Comunicação Organizacional se interessará em estudar como todas essas formas de comunicação dialogam numa organização, assim como os demais processos comunicacionais produzidos por outros atores.

Nesse sentido, acreditamos especialmente na definição apresentada por Oliveira (2009, p. 60), que aborda “a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo.”. Ela delimita “como objeto de estudo da Comunicação Organizacional os atos de interação, que acontecem no ambiente interno das organizações e na sua relação com o mundo externo.”.

Nesse enfoque ampliado, para Weber (2009, p. 72), Comunicação Organizacional “é um conceito que abrange todos os meios, todas as ações e todas as profissões utilizadas por uma organização pública ou privada que deseja, principalmente, se fazer ver, gerar opiniões, receber investimentos, ocupar espaço no mercado e se relacionar de modo conveniente com seus públicos de interesse.”. Acreditamos que parte inicial ficou muito

bem empregada à Comunicação Organizacional, embora o desfecho remeta mais a competências próprias das Relações Públicas.

Profissionais renomados de áreas tradicionais da comunicação anunciam que o campo está diferente e as exigências são outras. A grande novidade no campo da Comunicação Organizacional foi a introdução do conceito de “comunicação integrada”. Em palestra na Universidade de Brasília - UNB, Duarte (2013) afirmou que antes “tudo era texto” e qualquer problema de comunicação se resolvia com um release, mas hoje já não é mais assim. Para fazer frente aos desafios dos novos tempos, urge o trabalho integrado de todos os ramos da comunicação, em uníssono compasso.

Vários autores começaram a defender que para construir uma imagem para a organização e fixar a marca, conceito ou ideia, era preciso que as ações de comunicação fossem coordenadas e integradas para gerar os efeitos positivos esperados. Conforme Torquato (2011, p. 166), “para se preservar a homogeneidade dos conceitos e a unidade de pensamento, um sistema de comunicação deve ser integrado e uniforme.” (*grifo nosso*).

Conforme Kunsch entende-se por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, as quais passam a compor um *mix* – o composto da Comunicação Organizacional, compreendendo as vertentes administrativa, interna e institucional, além da mercadológica (figura 5). A pesquisadora destaca que a importância da Comunicação Organizacional integrada reside principalmente no fato de ela permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum de todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo (KUNSCH M. , 2009).

Figura 4 – Modelo de Comunicação Organizacional Integrada proposto por Kunsch



Com relação ao perfil do profissional demandado pelo mercado também houve mudanças. Se antes as funções eram bastante delimitadas (jornalista escreve texto, fotógrafo faz foto, publicitário faz anúncio, etc.), hoje, fica claro o fenômeno da multifunção, com profissionais de comunicação atuando em várias frentes – impresso, eletrônico, redes sociais, audiovisual. O problema é que, nem sempre, as múltiplas tarefas vêm acompanhadas de multisalário (LIMA S. P., 2013).

Torquato (2013), por sua vez, defende que o comunicador não é só um “fazedor” de coisas, mas deve se posicionar sobretudo como um consultor. Ele destaca o papel estratégico do comunicador e defende que o profissional deve sair da “fazeção” e ficar um pouco mais na seara da “pensação”, pois o produto nobre da comunicação é a consultoria política-estratégica.

Essa dimensão põe em debate o *ethos* profissional dos egressos do curso de graduação em Comunicação Organizacional. No Projeto Pedagógico do curso, consta como perfil específico, dentre outras aptidões, a capacidade para avaliar e fazer a gestão das políticas de Comunicação nas organizações, além de planejar, gerir e tomar decisões profissionais sobre campanhas, projetos e atividades da área de Comunicação. Uma das

competências e habilidades específicas pontuadas é desempenhar cargos e funções de direção, administração, gerência e assessoria em organizações da área de Comunicação.

Embora galgar os postos estratégico-políticos da organização seja o objetivo fim dos egressos de Comunicação Organizacional, é difícil imaginar que alguém saia pronto dos bancos universitários para uma função gerencial, com capacidade para prestar um serviço de consultoria. Afinal, “o tempo do diploma não é o da competência” (BOURDIEU apud MOURA, 2009, p. 99). O diploma proporciona uma formação geral dentro da habilitação escolhida, mas a competência de cada um será desenvolvida por meio da experiência profissional adquirida ou de cursos técnicos realizados.

Quadro 1 - Comparativo entre habilitações e competências

HABILITAÇÃO / DIPLOMA	COMPETÊNCIA
Jornalismo; Relações Públicas; Publicidade ; Audiovisual; Comunicação Organizacional; Outros	Redigir; Fotografar; Diagramar; Desenhar; Filmar; Editar; Gerenciar; Planejar; Outros
Adquire na conclusão da graduação	Adquire sobretudo com a experiência profissional e cursos técnicos

Fonte: Elaboração própria.

Assim, há que se enfrentar um dilema. No curto prazo, o curso de Comunicação Organizacional é provavelmente a habilitação que menos desenvolve as competências profissionais necessárias para uma colocação nos níveis iniciais de uma carreira, as quais são funções eminentemente operacionais. Se alguém ingressa no curso de Jornalismo, ao longo de quatro anos vai aprender a escrever, seu foco será esse, seu treinamento e condicionamento será para redigir um texto perfeitamente bem elaborado, dentro das técnicas jornalísticas para diversos meios. Logo, quando sair da universidade, o jornalista tem uma competência (operacional) claramente desenvolvida e definida para buscar o mercado de trabalho. Da mesma forma ocorre com o publicitário, que irá aprender todas as técnicas e regras para a produção de uma peça publicitária. Ao final de quatro anos certamente saberá fazer um anúncio ou criar um banner, tarefas operacionais que lhe rendem a possibilidade de ingresso no mercado, num nível tarefeiro-operacional. Os postos estratégicos são galgados com o passar do tempo, por aqueles que desenvolvem competências gerenciais específicas.

Já a Comunicação Organizacional, por sua vez, oferece uma formação mais generalista. Ao final de quatro anos, o egresso terá pincelado um pouco de cada habilitação da

Comunicação Social, mas não terá se tornado especialista em nenhuma delas. Tão pouco terá a maturidade e o acúmulo de experiência necessárias para ocupar uma função gerencial. Se ainda não pode ser chefe e não tem competências operacionais definidas, o que resta ao egresso de Comunicação Organizacional para ter início na vida profissional?

Para superar esse dilema, cabe ao egresso de Comunicação Organizacional buscar, além-muro acadêmico, desenvolver competências operacionais que lhe proporcione uma porta de entrada no mundo do trabalho. Ao que parece uma desvantagem inicial, qual seja, a ausência de uma formação especialista, ao longo prazo, no entanto, se transforma em vantagem comparativa com as demais habilitações. Ao longo prazo, o curso de Comunicação Organizacional é o que proporciona a melhor visão holística dos fenômenos e dos processos comunicativos, o que é determinante para se atingir níveis estratégicos e políticos numa organização.

Quadro 2 - Vantagens e desvantagens da Comunicação Organizacional no curto e longo prazo

CURTO PRAZO	LONGO PRAZO
Comunicação organizacional é a que <u>menos</u> desenvolve as competências.	Comunicação organizacional é a que <u>mais</u> desenvolve visão holística.
Competências devem ser buscadas extraclasse para conseguir colocação inicial no mercado (<u>nível operacional</u>).	Determinante para atingir <u>níveis estratégico e político</u> numa organização.

Fonte: *Elaboração própria.*

Ter a consciência das vantagens e desvantagens, no curto e longo prazo, que permeiam a habilitação de Comunicação Organizacional, representa uma oportunidade para o graduando corrigir as supostas fragilidades do curso enquanto vislumbra os benefícios que virão com o tempo. Ademais, se há um *ethos* profissional que deveria ser enfatizado aos egressos de Comunicação Organizacional, não é o do “gerente”, mas sim o caráter da “integração”⁵².

Profissionais de Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Audiovisual e Relações Públicas, cada qual aprendeu o seu *mitiê* em tempos que não havia a exigência de todas as áreas da Comunicação Social atuar de forma coordenada e integrada. Cada qual agia por si só, meio a ilhas isoladas. Esses profissionais estão tendo que passar pelo estranhamento e pela adaptação de suas *práxis* funcionais. O egresso de Comunicação Organizacional, por

⁵² GERALDES, Elen. Nota de aula da Disciplina Políticas de Comunicação Sociedade e Cidadania– Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 2º semestre de 2011.

sua vez, já nasce sob o signo da integração, pronto para as exigências do mercado e das organizações.

3.4. Os dilemas de um campo em definição

Uma das grandes inquietações de um estudante de graduação em Comunicação Organizacional é compreender a delimitação deste campo acadêmico e a sua diferença das Relações Públicas. Não se trata de uma busca exclusiva do curso, mas de uma condição latente do próprio ser⁵³. Faz parte da natureza humana tentar classificar e por ordem ao universo. Ficamos seguros com o que conhecemos e podemos identificar e nomear. No entanto, a condição de incerteza e a dúvida também fazem parte da ciência e é preciso saber conviver com essa dualidade. Para os menos afetos a essas intemperes, há sempre boas opções na área de exatas e, mesmo assim, não há cem por cento de certezas.

Boa parte dos alunos – senão todos – desta primeira turma de graduação em Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília – UnB terá chegado ao final destes quatro anos sem uma resposta definitiva. Nessa construção de saber tateiam também os professores do próprio curso, todos eles advindos, obviamente, de outras habilitações da Comunicação Social. Não há nenhum demérito nessa constatação. Muito pelo contrário. São profissionais reconhecidos em suas respectivas áreas de atuação, que aceitaram o desafio de conduzir seus alunos na definição deste novo campo, refletindo em conjunto seus fundamentos e peculiaridades, no mais autêntico espírito emancipador, o qual deveria permear qualquer graduação.

Aliás, essa opção que está expressa na página da FAC/UnB – Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, em que consta o esclarecimento de que o projeto pedagógico do curso de Comunicação Organizacional é “um espaço coletivo de reflexão, crescimento e descoberta”, dentro da linha da “pedagogia da autonomia”, do educador Paulo Freire⁵⁴.

⁵³ SOUSA, Janara. Nota de aula da Disciplina TCC – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 27/11/2013.

⁵⁴ Comunicação Organizacional. Disponível em <<http://www.fac.unb.br/graduacao/comunicacao-organizacional>>. Acesso em 17 de outubro de 2013.

Toda essa autonomia tem o bônus de ser um processo no qual alunos e professores são protagonistas da própria história, mas também vem carregado do ônus da indefinição. Alunos da primeira turma de Comunicação Organizacional da UnB, cursando o oitavo e último semestre do curso, estão às voltas de criar uma associação oficial para representar os profissionais da nova habilitação. Na ata da terceira reunião realizada em 27 de setembro de 2013 para essa finalidade, um dos tópicos pontuados foi a necessidade de:

Estudar e sistematizar as características da Comunicação Organizacional, no campo acadêmico e no prático. Buscar as ambiguidades e complexidades que emergem da multiplicidade de perspectivas sob as quais a área está sendo pensada. Servirá de base para definições de habilidades e competências do profissional, que será feita nos próximos três encontros.

Ou seja, ao final do curso ainda não restou claro o suficiente as características deste campo, nem os atributos dos futuros profissionais de Comunicação Organizacional. Isso é perfeitamente compreensível, sobretudo se consideramos que até mesmo habilitações tradicionais da Comunicação Social passam por momentos de transformação e redefinição. É o caso do jornalismo, que vem se dissolvendo de forma contínua “no amplo universo de ocupações que oferece o campo da comunicação” (NEVEU apud ARAÚJO, 2009, p. 22). O próprio curso de Relações Públicas tenta se refundar e encontrar um novo caminho. Em setembro de 2013, saiu a homologação pelo Ministério da Educação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais da graduação de Relações Públicas, mostrando a dinamicidade das comunicações. Embora meio a embates e inquietações, dentro e fora da academia, o curso de Comunicação Organizacional teve uma estreia vitoriosa, obtendo nota máxima junto ao Ministério da Educação. E a própria articulação dos graduandos de Comunicação Organizacional, imbuídos na criação de uma entidade de classe, revela um amadurecimento de quem está disposto a refletir sobre o seu papel na sociedade e o seu espaço junto ao mundo do trabalho e na academia.

Dos professores atuais do curso de Comunicação Organizacional da FAC-UnB, oito (53,33%) são originários do Jornalismo, cinco (33,33%) de Publicidade e Propaganda, um (6,67%) de Cinema e Audiovisual e também apenas um (6,67%) de Relações Públicas, curso que em tese teria mais familiaridade com o universo da Comunicação Organizacional. Em que pese a contribuição individual de cada docente com suas respectivas habilitações para uma formação holística dos alunos, seria interessante o engajamento cada vez maior na produção acadêmica em Comunicação Organizacional, como forma de proporcionar aos respectivos alunos a possibilidade de atuar em frentes de pesquisa aplicada.

Na página da Universidade de Brasília – UnB afirma-se que o “curso de Comunicação Organizacional forma profissionais capazes de promover a manutenção da imagem das entidades e gerenciar eventuais crises relacionadas ao campo da Comunicação.” O perfil do aluno é descrito como alguém interessado “no planejamento de estratégias de comunicação e gestão, com o uso de ferramentas como o marketing, a publicidade, as Relações Públicas e a assessoria de imprensa”. Anuncia ainda que o mercado é promissor, pois a cada dia “as entidades compreendem a importância e o significado de se ter um setor dedicado a cuidar da imagem e do bom relacionamento com o público.”. Até aí nenhuma elucidação capaz de mostrar algo diferente do tradicional curso de Relações Públicas.

A FAC-UnB⁵⁵ justificou a escolha da denominação “Comunicação Organizacional” para o novo curso noturno, pois “expressa hoje no Brasil, Estados Unidos e países europeus, entre outros, as atribuições, funções e técnicas de Comunicação utilizadas por organizações, empresas e instituições públicas, privadas e do terceiro setor no mercado de trabalho.”. A Faculdade afirma que Comunicação Organizacional é sim “um campo de conhecimento específico, com suas teorias e técnicas.” No entanto, o simples exame das disciplinas oferecidas em cursos de Relações Públicas que ainda resistem, como o da Faculdade Anhanguera (DF)⁵⁶, PUC (PR)⁵⁷, Faculdade Cásper Líbero (SP)⁵⁸, dentre outros, em comparação com o que é oferecidos pela FAC/UnB⁵⁹, não permite vislumbrar essa efetiva diferenciação. Talvez, somente vivenciado a experiência de cada curso, será possível apreender essas distinções.

Enquanto a FAC-UnB tenta firmar a novidade da graduação em Comunicação Organizacional, o número de cursos de Relações Públicas encolhe em todo país. Se em 2009 eram um total 112 na graduação, em 2012 houve uma redução de quase 40%, com a oferta de 69 cursos presenciais em todos Brasil.

⁵⁵ Comunicação Organizacional. Disponível em <<http://www.fac.unb.br/graduacao/comunicacao-organizacional>>. Acesso em 17 de outubro de 2013.

⁵⁶ Matriz curricular de Relações Públicas na Faculdade Anhanguera/DF. Disponível em <http://www.anhanguera.com/graduacao/cursos/relacoes_publicas_grad.php>. Acesso em 17 de outubro de 2013.

⁵⁷ Matriz curricular de Relações Públicas na PUC/PR. Disponível em <<http://www.pucpr.br/graduacao/relacoespublicas/estrutura.php5>>. Acesso em 17 de outubro de 2013.

⁵⁸ Matriz curricular de Relações Públicas Faculdade Cásper Líbero/SP. Disponível em <<http://www.casperlibero.edu.br/noticias/index.php/2009/09/14/grade-curricular-relacoes-publicas,n=1517.html>>. Acesso em 17 de outubro de 2013.

⁵⁹ Fluxograma de Comunicação Organizacional da FAC/UnB. Disponível em <<http://www.fac.unb.br/graduacao/comunicacao-organizacional>>. Acesso em 17 de outubro de 2013.

Quadro 3 - Número de Cursos de Graduação Presencial em Relações Públicas

Número de Cursos de Graduação Presencial												
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
18	14	12	13	19	24	27	35	33	112	71	57	69*

Fonte: Ministério da Educação / Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (MEC/INEP). *O MEC/INEP informou que havia 70 cursos presenciais de Relações Públicas em 2012. No entanto, na realidade esse número é 69, pois o Instituto cometeu o equívoco de considerar nessa conta o curso de Comunicação Organizacional da FAC-UnB.

Seria a Comunicação Organizacional o retorno de Relações Públicas com uma nova roupagem, sem mudar o conteúdo? Algo como um produto em decadência, o qual numa jogada de marketing muda o nome e a embalagem só para alavancar as vendas? A cogitação não está tão fora de propósito. Mesmo dentro do curso na UnB é possível encontrar professores que insinuem ser importante lutar pelo nome “Comunicação Organizacional”, pois o termo “Relações Públicas” está desgastado, uma vez que sempre sofreu com a pecha de profissionais forjados na época militar. Importa lembrar que foi em pleno governo Costa e Silva, em 1968, que surgiu a AERP – Assessoria Especial de Relações Públicas, com o objetivo de propagandear ufanissimamente o governo militar. Na época, conforme assinala Torquato (2011, p. 11), “o grosso dos profissionais da imprensa respirava um clima de jornalismo revolucionário”, enquanto ser assessor de imprensa – cargo tradicionalmente ocupado por Relações Públicas – “equivale a ter estampado na testa o selo de vendido aos capitalistas”.

Se essa justificativa for real, nem por isso deixaria de ser válida, sobretudo por se tratar de um campo da Comunicação, onde a imagem é vital. Se uma roupagem está velha, desgastada e com isso perde espaço e não comunica mais o que quer dizer, não é legítimo buscar sua própria reinvenção? O exame da tabela abaixo revela que a habilitação Relações Públicas é uma das menos demandadas da Comunicação Social, o que por si só já justificaria uma necessidade de um *upgrade* na “embalagem”. No entanto, seria apenas isso Comunicação Organizacional? Uma repaginada de Relações Públicas?

Quadro 4 - Quantidade de cursos de Comunicação Social por habilitação

Relações Públicas	Jornalismo	Publicidade e Propaganda	Cinema e Audiovisual
103	349	414	89

Fonte: Elaboração própria feita com dados do Ministério da Educação - Sistema e-MEC.

O mundo não é um cenário de tranquilidade⁶⁰. Sobretudo na academia. Quando a Universidade de Brasília – UnB anunciou o lançamento do inédito curso de graduação em Comunicação Organizacional, o presidente do CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas afirmou que os “graduados nesse curso não poderão exercer a profissão quando se formarem, pois estarão exercendo atividade de profissão regulamentada por lei”. A nota do CONFERP⁶¹ foi produzida em função de matérias na imprensa falando sobre o “fim das Relações Públicas” e o surgimento do novo curso na UnB. O CONFERP concluiu que a UnB “inicia mal um curso que precisa de expedientes desse tipo para justificar sua criação. E faz más Relações Públicas, pois se apoia na imprensa para tornar “verdade” seu factóide.”

Para além dos embates corporativos, até mesmo pesquisadores renomados da área apresentam dificuldades com as sutilezas do que apontam ser o diferencial entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas. A definição do novo campo passa necessariamente por essa delimitação. Na nossa percepção, fundamentada na leitura de diversos autores que serão apresentados ao longo deste capítulo, Comunicação Organizacional é o contexto macro que abarca Relações Públicas. Esta está contida naquela.

Torquato (2013), por exemplo, é categórico ao afirmar que tudo é uma questão de ver “o que é o todo e o que é a parte”. Essa noção fica bastante clara com o diagrama (vide página 51) apresentado por Kunsch (2009, p. 114) – papisa das Relações Públicas no Brasil. A pesquisadora demonstra que o campo da Comunicação Organizacional é mais amplo do que o das Relações Públicas, sendo está uma das áreas de atuação daquela.

Farias (2009, p. 52; 57) – relações públicas e jornalista por formação – delimita que à “Comunicação Organizacional caberia um papel estratégico, de pensamento, enquanto as Relações Públicas seriam a figura da efetivação”. Para o pesquisador, a diferença entre as duas áreas está “fundamentalmente no tocante às práticas profissionais”. Comunicação Organizacional é o campo do fazer-saber; Relações Públicas, do saber-fazer. Enquanto a Comunicação Organizacional está às voltas das “teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes da comunicação”, Relações Públicas atua na

⁶⁰ SOUSA, Janara. Nota de aula da Disciplina TCC – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 27/11/2013.

⁶¹ Encerramento de cursos de Relações Públicas e criação de Comunicação Organizacional UnB. Disponível em <<http://www.conferp.org.br/?p=1868>>. Acesso em 17 de outubro de 2013.

“gestão dos relacionamentos e das ações comunicacionais da organização”. Ou seja, Comunicação Organizacional seria uma área do pensamento, da ação estratégica e política; Relações Públicas, em tese, formaria o profissional mais capacitado das habilitações da Comunicação Social para colocar em prática esse conhecimento.

Moura (2009, pp. 95-101) – que é habilitada em Publicidade e Propaganda, Jornalismo, e Relações Públicas – chama a atenção para o fato de que essa aparente dicotomia entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas está atrelada a uma disputa por espaço. Relações Públicas já oferece uma certificação que legitima para o exercício profissional; Comunicação Organizacional, ainda não. Entretanto, enfatiza a pesquisadora, a certificação não é a garantia de saberes vinculados. Cada profissional deverá adotar estratégias próprias para apropriação de conhecimentos que o permitirá se posicionar no mercado de trabalho. Em síntese, quem tem competência, se estabelece, encontra seu caminho, seu espaço. Em nossa compreensão, é muito provável que o dirigente de uma organização pouco estará preocupado se o diploma é de Relações Públicas, Jornalismo, Publicidade ou Comunicação Organizacional – ou mesmo se não tem diploma ou se é de outra área de formação, fora da Comunicação Social – desde que o funcionário faça que tem que ser feito.

Com efeito, Weber (2009, pp. 70-75) – bacharel em Relações Públicas e Propaganda – assinala que o “debate sobre as profissões do campo da Comunicação interessa especialmente às instituições que representam essas profissões e àquelas que formam os profissionais para exercê-las”.

Por outro lado, Oliveira (2009, pp. 57-63) – relações públicas por formação – defende que “todo campo de conhecimento que pretenda ser científico tem de ser independente para se constituir como tal, por meio da demarcação de seu espaço de atuação e do seu lugar na pesquisa.” Particularmente, apreciamos a concepção da pesquisadora de “comunicação no contexto das organizações” (*grifo nosso*), pois dá uma dimensão mais ampla do fenômeno da Comunicação Organizacional.

Quando aventamos fazer um trabalho de conclusão de curso sobre a Comunicação Organizacional ao longo da história da ADPF, houve quem questionasse como isso seria possível uma vez que não existia Comunicação Organizacional em 1976, época da fundação dessa Associação. Compreensível a confusão, posto que como campo de estudo, em especial com esta nomenclatura, Comunicação Organizacional é algo bastante recente no

Brasil. Ocorre, no entanto, que a comunicação no contexto dessa organização sempre existiu, mesmo antes dela se constituir formalmente com personalidade jurídica. Havia sim uma comunicação ocorrendo, com os mais variados públicos, interna e externamente, e entre os diversos níveis hierárquicos, sendo perfeitamente possível investigar e reconstituir essa trajetória. Existia essa comunicação, pois comunicar é básico e constitutivo do próprio ser humano e, por conseguinte, das organizações. É condição *sine qua non*, como exposto no capítulo introdutório. O que é recente – e com o nome de Comunicação Organizacional – é esta reflexão, que nos permite ver com os olhos da ciência, elaborar pressupostos, fazer ilações, criar teorias, buscar generalizações, reconhecer as particularidades, tecer conclusões. Ademais, o que é mais ou menos recente, é essa consciência dos processos de comunicação que se passam nas organizações, possibilitando uma visão estratégica e política.

Conforme Oliveira explica, o estudo da Comunicação Organizacional compreende “os atos de interação, que acontecem no ambiente interno das organizações e na sua relação com o mundo externo”. Ou seja, comunicação é o todo, é a premissa, o fenômeno em si. Já as Relações Públicas é um dos instrumentos/técnicas possíveis para materializar esse processo comunicacional. Assim, como também são o Jornalismo, a Propaganda, a Publicidade e o Marketing. “A comunicação no contexto das organizações é um campo fértil de produção teórica, e as Relações Públicas pertencem a esse campo” (*grifo nosso*) (OLIVEIRA, 2009, pp. 57-63).

Novamente: Comunicação Organizacional é o conceito guarda-chuva que abarca todos os instrumentais de se fazer comunicação. Quem fará a gestão desse processo? O profissional com competência para tanto, seja com a habilitação que for. Os profissionais de Relações Públicas reivindicam para si essa atribuição, em função de sua formação. No entanto, o espaço será ocupado por quem realmente mostrar que pode fazê-lo. Estudo do Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da UFSC, de 2012, revela que 40,3% dos jornalistas brasileiros atuam fora da mídia, como assessores de imprensa ou de comunicação, por exemplo, no setor público ou privado (MICK & LIMA, 2013). Ou seja, não há espaços chancelados automaticamente. Cada profissional vai buscar sua colocação no mercado conforme aptidões pessoais e oportunidades. E os números indicam que os jornalistas já vêm ocupando esses espaços nas organizações.

Para Casali (2009) – que é bacharel em Relações Públicas e em Administração – as Relações Públicas focam a “relação organização/público” e se concentram

em compreender “como a opinião pública percebe determinada organização ou como os assuntos públicos afetam a atuação desta”. Já a Comunicação Organizacional trata da “relação comunicação/organização” e se preocupa em compreender “um processo de construção de significados compartilhados que possibilita o desenvolvimento de atividades coordenadas para a realização de objetivos comuns a um determinado grupo social”.

Kunsh (2009) destaca que a Comunicação Organizacional é “um fenômeno que ocorre nas organizações com toda uma complexidade de processos”. As Relações Públicas, por sua vez, lidam com “a gestão desses processos utilizando todo o aparato da comunicação para fazer as mediações com os públicos”.

Assim, em que pese a contrariedade manifesta do CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas, em que pese o imbricamento e as proximidades conceituais, resta confirmado que Comunicação Organizacional e Relações Públicas constituem campos teóricos e práticas profissionais distintos, embora complementares. A seguir, apresentamos um quadro resumo com essas diferenciações, levantadas pelos autores expostos neste capítulo. Importa mencionar que são notadamente profissionais com formação em Relações Públicas a reconhecer e a pontuais tais distinções.

Quadro 5 - Diferenças entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Comunicação Organizacional	Relações Públicas
Fazer-saber	Saber-fazer
Teorizar comunicação	Fazer comunicação
Processo	Instrumento
Fenômeno	Gestão
Relação comunicação/organização	Relação organização/público
Como a comunicação possibilita aos indivíduos organizar a vida em sociedade? Como as pessoas trabalham juntas? Como são criadas, mantidas e transformadas as estruturas sociais em geral e as organizações em particular?	Como a opinião pública percebe determinada organização ou como os assuntos públicos afetam a atuação desta?

Fonte: *Elaboração própria feita com base nos autores apresentados no presente capítulo.*

Certo é que os debates sobre Comunicação Organizacional serviram para dar fôlego novo à atividade de Relações Públicas. Não acompanhamos como se deu esse processo, mas em algum momento de sua trajetória a Relações Públicas ficou atrelada a uma imagem – mesmo entre os pares das demais habilitações da Comunicação Social – do setor/profissional que organiza eventos, faz cerimonial ou tenta a qualquer custo “plantar” uma notícia na imprensa. Era uma espécie de “patinho feio” das habilitações da Comunicação, que cuidava de questões “menores”.

Com os estudos da Comunicação Organizacional em evidência, as Relações Públicas voltam à tona como a habilitação com aparente competência para gerir de forma integrada esses processos comunicativos. Ou seja, as Relações Públicas ganharam uma dimensão estratégica que antes não era reconhecida. Até mesmo as publicações da área foram potencializadas. Assistimos nos últimos anos a uma leva de obras sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Alguns títulos clássicos foram relançados para incluir capítulos sobre Comunicação Organizacional.

Os alunos do 8º semestre estavam em contato com a professora Elizabeth Pazito Brandão, secretária-geral da CONFERP – Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas, para obter ajuda na constituição de uma associação própria para os futuros profissionais de Comunicação Organizacional. Na ocasião, Brandão declarou ser “voto vencido” junto ao Conselho, “antes mesmo de começar a discussão”, quanto a possibilidade de permitir o registro dos profissionais que atuam na área.

No nosso entender, um curso que passou seus anos fundantes repetindo o mantra “não somos Relações Públicas”, chegar ao final e ver seus egressos abrigados à entidade de classe representativa das Relações Públicas é, no mínimo, incoerente e tal possibilidade deve ser de pronto afastada. Ademais seria sem propósito a “parte” abrigar o “todo”, considerando que Relações Públicas está contida em Comunicação Organizacional e não o contrário.

Em que pese ser mais dificultoso, com um processo árduo até se concretizar, o caminho acertado é a criação de uma entidade representativa de classe própria para os profissionais de Comunicação Organizacional, assim como Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas constituíram. A natureza e objetivos de uma entidade de classe são diferentes de associações que congregam acadêmicos para fins de pesquisa. O primeiro tipo está imbuído de uma defesa de mercado e de interesses de classe. Para a

segunda finalidade já temos, por exemplo, de maneira mais do que justificada e louvável, a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp, responsável pela publicação da *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. No entanto, quando se trata de uma entidade classista é preciso uma organização própria, pois há interesses corporativos e econômicos específicos em questão, que justificam uma entidade exclusiva para a Comunicação Organizacional.

Em síntese: a Comunicação Organizacional é o fenômeno e o somatório dos processos comunicativos que ocorrem no contexto de uma organização – pública ou privada. É o campo de conhecimento que estuda esses processos cuja gestão pode ficar a cargo das Relações Públicas, ou de profissional de outra habitação que mostrar competência para tanto. Pelas particularidades apresentadas não é recomendável que os futuros profissionais de Comunicação Organizacional se associem à entidade representativa de classe das Relações Públicas, devido aos embates corporativos naturais, embora essa parceria seja frutífera, produtiva e desejável no campo da pesquisa.

3.5. Comunicação em organizações sindicais

Quando entramos no tema propriamente do presente trabalho, ou seja, Comunicação Organizacional e Associativismo, o assunto é retratado de forma elaborada por Gaudêncio Torquato. Ele é o autor fundamental que nos dará sustentação nessa seara. Conforme Torquato, “na esteira das intensas transformações pelas quais passa o Brasil, cresce o papel indutor, orientador e esclarecedor das entidades intermediárias da sociedade”, as quais preenchem um vácuo deixado pela área política, acendendo posicionamentos e influenciando no sistema de decisões. Para ele, entidades de classe assumem uma importância político-institucional cada vez maior, fruto de sua articulação e mobilização grupal e social (TORQUATO, 2011, p. 163). Nessa mesma linha, Kunsch assinala que:

Hoje o indivíduo consciente de seus direitos e deveres, percebe que pode e deve participar do processo de construção de uma sociedade mais justa, sabedor que o Estado sozinho não dá conta de cumprir sua missão. E as organizações, por sua vez, são convidadas a exercer novos papéis na construção da cidadania (...) (KUNSCH M. M., 2003, p. 130).

De fato, percebemos essa condição junto à própria ADPF. Para além das temáticas corporativas e das reivindicações salariais, típicas de qualquer entidade de classe, a ADPF se espraia por temas que afetam a vida das pessoas. Lavagem de dinheiro, crime organizado, marco civil da internet, espionagem e crimes de alta tecnologia, reforma política, pedofilia, drogas, reforma dos códigos Penal e de Processo Penal, defesa dos concursos públicos. São alguns temas em cujos debates a ADPF se insere ativamente, contribuindo na formação de opinião junto à mídia e a sociedade em geral, bem como influenciando da tomada de decisão pelo Executivo, Legislativo e Judiciário.

Torquato destaca quatro vertentes da atuação das organizações: o campo da batalha externa, o campo corporativo interno, o campo formacional e o campo da visibilidade (TORQUATO, 2011, pp. 163-168). Para o pleno desenvolvimento dessas vertentes se desenrolam uma série de processos de Comunicação Organizacional. A ADPF, como objeto da análise de caso que nos propomos a fazer, oferece a possibilidade de visualizar cada uma dessas vertentes, bem como o campo de atuação do setor de Comunicação Social.

O primeiro campo – o da batalha externa – é aquele em que a ADPF trava para “preservar os interesses” dos Delegados de Polícia Federal e para “expandir sua força”, sobretudo junto aos poderes constituídos, o Executivo, o Legislativo e o Judiciário (TORQUATO, 2011, p. 165). Nesse sentido, a ADPF desenvolve forte atuação na Capital Federal, fazendo-se representar em reuniões setoriais, no âmbito ministerial, em audiências públicas nas Casas Parlamentares e no corpo a corpo com os seus membros, e ainda como *amicus curiae*⁶² junto ao Supremo Tribunal Federal, em ações de interesse da categoria. A Diretoria de Comunicação Social ajuda a construir pontes, mediar contatos e desenvolver material de apoio para facilitar a atuação institucional da ADPF, além de monitorar ameaças e oportunidades e desenhar cenários para uma atuação estratégica.

O campo corporativo interno é o que gera “a fortaleza institucional” da ADPF. Quanto mais unida for a categoria, quanto mais integrada em torno de ideias e posicionamentos, mais forte será a ADPF. Para tanto, um trabalho consistente de “comunicação interna é fundamental para a consolidação do ideal integrativo”. No caso, a

⁶² Amicus Curiae. "Amigo da Corte". Intervenção assistencial em processos de controle de constitucionalidade por parte de entidades que tenham representatividade adequada para se manifestar nos autos sobre questão de direito pertinente à controvérsia constitucional. Não são partes dos processos; atuam apenas como interessados na causa. Disponível em <<http://www.stf.jus.br/portal/glossario/verVerbete.asp?letra=A&id=533>>. Acesso em 23 de novembro de 2013.

comunicação aqui deve ser vista de maneira ampla – não se limita aos instrumentos de Comunicação Social –, envolvendo “todas as formas de relacionamento grupal e interpessoal, como reuniões plenárias, reuniões de diretoria e assembleias periódicas”. Um dos grandes desafios é mobilizar os associados para participarem desses eventos. Para tanto, mais do que os canais formais de comunicação – site, boletins, revistas, Facebook, Twitter – “o contato frequente é a mola propulsora de um corporativismo sadio” (TORQUATO, 2011, p. 165).

A importância dessa dimensão relacional das comunicações nas organizações também é destacada por Oliveira:

A força da interação está na dimensão relacional, no investimento de cada ator na relação estabelecida. Isso evidencia a importância da política, porque um ato comunicativo é um espaço de negociação, um lugar de exposição e discussão de interesses divergentes e demandas diferentes, que utilizam a argumentação para buscar pontos comuns de entendimento. Assim, pode-se reconhecer que é na relação entre os atores – organização e interlocutores – que o ato comunicativo se constitui nas organizações, realçando as (inter)subjetividades, as mensagens e o contexto (OLIVEIRA, 2009).

Nessa mesma linha de pensamento, Lima (2013) defende que não basta ter material gráfico de qualidade e canais *online* de comunicação instituídos. Para ele, comunicação não se resolve assim, pois “a parte fundamental da comunicação sindical é interacional, é presencial”. Durante sua atuação no movimento sindical bancário de Santa Catarina, ele lembra que em véspera de possível deflagração de movimento grevista, toda diretoria se espalhava junto à categoria com um único objetivo: ouvir. Dessa forma, com o contato presencial, com o corpo-a-corpo, era possível ter um termômetro da situação e saber se o sindicato conseguiria, naquele momento, ter condições de “bancar” um movimento grevista, com amplo apoio da base. E nem sempre a maioria era suficiente. Se a categoria estivesse dividida, com pouca diferença de votos, a greve não ocorria.

Durante a negociação salarial de 2012, o governo “bateu o pé” numa oferta única de 15,8% de reajuste para o conjunto do funcionalismo público federal. A categoria dos delegados de polícia federal ficou dividida entre aceitar ou não. Mas o simples fato de haver essa divisão sinalizou para os dirigentes da ADPF que o melhor era concordar com a oferta do governo, pois a categoria não teria força o suficiente para partir para um movimento grevista. Para uma decisão assim, mais do que maioria, é preciso unanimidade.

Ainda no campo corporativo interno, é preciso levar em consideração que “os filiados num sindicato não formam, ao contrário do que muitas vezes se supõe, um grupo homogêneo” (ALMEIDA, s.d.). Assim, é “preciso conciliar identidade particular e valores

comuns”, organizando a “convivência entre as diferenças” (WOLTON, 2011, p. 66 e 68). Na ADPF, por exemplo, há os delegados aposentados, os da ativa, as mulheres, os que ocupam cargos na direção da Polícia Federal, os lotados nas capitais, nas fronteiras. E “todos estes subgrupos possuem características e aspirações em muitos aspectos diferentes” (ALMEIDA, s.d.). Os dirigentes devem pensar uma política sindical no sentido de se evitar o choque frontal de interesses internos e busca consolidar uma comunidade de interesses. A Diretoria de Comunicação Social, por sua vez, deverá trabalhar conteúdos e materiais e eventos personalizados destacando a atuação da entidade para cada um desses segmentos. Ao longo da atual gestão da ADPF, foram realizados dois encontros nacionais para os aposentados e um para as mulheres. Os aposentados foram contemplados ainda com o início do Projeto Memória, para resgatar a história dos delegados que ajudaram a construir a ADPF. As delegadas, por sua vez, criaram com o apoio da ADPF, um GT para discutir o espaço e a atuação da mulher dentro da Polícia Federal.

Ademais, internamente, a Diretoria de Comunicação Social colabora criando um clima favorável para a manutenção do quadro de associados e adesão de novos membros. Nesse sentido, com relação à ADPF, existem algumas ameaças que serão analisadas mais detidamente em capítulo adiante, como, por exemplo, a duplicidade de representação. Hoje, para uma categoria com menos de dois mil membros na ativa, além da ADPF, com suas respectivas diretorias regionais em cada Estado e Distrito Federal, os delegados de polícia federal possuem oito sindicatos estatuais e uma federação. Essa profusão de representação provoca a diluição dos recursos econômicos e a falta de unidade de discurso e atuação. A ADPF, que já chegou a ter 98% de delegados filiados, em 1979, quando era a única entidade de classe representativa da categoria, hoje conta 77,86% dos associados da ativa filiados à ADPF (1.337 associados de um total de 1.717 delegados em atividade, além de 713 sócios aposentados).

O terceiro eixo de atuação – o formacional – é aquele em que as entidades de classe se preocupam com o desenvolvimento e o aperfeiçoamento profissional do corpo associado. “Quem não consome informação e adiciona conhecimento, nesses tempos de alta competitividade e desafio de qualidade” acaba sendo superado (TORQUATO, 2011, p. 165). A ADPF, por exemplo, mantém uma programação de cursos, seminários, encontros e palestras presenciais e online. Ao longo da última gestão, foram mais de 50 atividades neste sentido, diretamente ou apoiando iniciativas de outras entidades. A Diretoria de Comunicação

Social, por sua vez, oferece o suporte necessário para a organização e a divulgação dessas ações.

Lima (2013) aponta que os eventos são uma boa maneira de a organização fixar a sua marca (história, conceitos e ideias). Ele defende que além de um *mix* de produtos de comunicação é preciso investir na “comunicação presencial”, pois ainda é que mais “amalgama e coesiona” as pessoas e “catalisa as ideias”. Em comunicação sindical, “não adianta se esconder por trás desse biombo eletrônico das redes sociais”, sendo o contato presencial fundamental para a construção de um sentimento sólido de representatividade. Dentro dessas possibilidades, Lima sugere a realização de atividades culturais, de formação, de responsabilidade social, além da participação da organização em fóruns que discutam interesses públicos difusos, de lutas que transcendem os interesses corporativos mais diretos.

Nesse sentido, a ADPF está inserida em fóruns como o Movimento de Combate à Corrupção Eleitoral – MCCE, em campanha a favor da Ficha Limpa, em defesa de um projeto de iniciativa popular de Reforma Política, e a Estratégia Nacional de Combate à Corrupção e à Lavagem de Dinheiro – ENCCLA. São bandeiras que além de mobilizar a categoria em torno de causas “maiores”, colaboram para a formação de um capital político positivo para a imagem dos delegados de polícia federal e aumenta o leque de possibilidades de inserção da ADPF na mídia.

O quarto campo de atuação é o da visibilidade. Conforme Torquato (TORQUATO, 2011, p. 166), há “uma relação de interdependência entre poder, força e comunicação”. Assim, a organização “precisa tornar-se conhecida para ter força e poder fazer pressão”. Quanto mais força política a ADPF adquirir, mais visibilidade ganhará na imprensa. No entanto, essa visibilidade deve se abrir naturalmente. A Diretoria de Comunicação Social colabora com a definição de conteúdo e formação de um corpo de porta-vozes. Conforme salienta Weber:

Para as organizações públicas (governos, Legislativo, Judiciário, fundações) interessa prestar serviços, angariar opiniões favoráveis e ter uma imagem pública que gere opiniões favoráveis, posicionamentos e votos. Sua atuação é mensurável pelos índices das sondagens de opinião pública e pela manifestação da sociedade. O mesmo processo de busca de visibilidade e credibilidade das empresas se repete, acrescido da responsabilidade da representação, do poder atribuído pela sociedade, pelo eleitor (WEBER, 2009, p. 74).

Nesse interim, importa mencionar que se no início a Comunicação Sindical dirigia-se prioritariamente ao público interno, hoje quer atingir cada vez mais outros setores

da sociedade, que podem apoiar politicamente suas causas (BERGER, 2009, pp. 11-12). As entidades de classe passaram a produzir e a difundir informação direcionada para sensibilizar a opinião pública, com a peculiaridade de serem ao mesmo tempo fonte e objeto de informação. Isso tudo num momento em que as empresas jornalísticas deixaram de deter o monopólio da produção de notícias e as fontes passaram a produzir suas próprias mídias (ARAÚJO, 2009, pp. 17-22).

Em que pese as restrições impostas pela política de Comunicação da Polícia Federal, a ADPF tem promovido junto a seus associados palestras sobre *media training* para despertar sobre a importância de interagir com a imprensa. Num segundo momento, a ADPF promoverá o treinamento em si, com seus dirigentes nacionais e regionais e outros delegados que manifestem o desejo de participar.

Ainda no campo da visibilidade, importa frisar que a imagem de uma entidade de classe é um somatório de sua cultura, suas ações, bem como de seus dirigentes e dos próprios associados. Assim, “não há como dissociar o conceito de uma entidade da imagem que se pretende para ela”. A Comunicação trabalha esses conceitos, para dar “forma e imagem aos fatos e pensamentos produzidos por uma entidade”, mas há que se tomar cuidado para não distorcer essa imagem, ou o resultado será uma dissonância logo identificável pelos públicos (TORQUATO, 2011, p. 166).

4. ADPF: NOSSO CASO SÍNTESE

Neste capítulo, procedemos ao reconhecimento da história da ADPF a partir de eixos temáticos que representam as grandes bandeiras de luta da Associação e são de importância para os delegados de polícia federal. A partir da investigação de como se constituíram discursivamente categorias como hierarquia, disciplina, autonomia, independência, carreira jurídica, luta salarial, nos enveredamos pela formação da cultura dessa organização e de seus membros.

Esta etapa do trabalho partiu da análise de mais de 500 documentos, dentre 11 estatutos, 487 atas e vários documentos contábeis, entre os anos de 1972 e 2003. Também foram realizadas entrevistas com seis ex-presidentes, de um total de oito que se encontram

vivos, além de outros membros fundadores. O objetivo foi reconstituir o histórico da ADPF, a motivação para sua criação, os objetivos iniciais e atuais, e, dentro desse contexto, situamos o setor de Comunicação Social, com a sua configuração e funcionamento ao longo do tempo.

4.1.A cultura organizacional por trás das reformas estatutárias e dos registros das atas

Compreender a cultura é fundamental para analisar o fenômeno da Comunicação Organizacional em uma entidade representativa de classe. Ao resgatar as reformas estatutárias⁶³ e os registros das atas da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF) e do código de ética da categoria, é possível observar as mudanças pelas quais passou essa organização ao longo do tempo e situar/entender os processos de Comunicação Organizacional em cada momento.

Conforme Geraldles (2011), a cultura organizacional pode ser vista como “o conjunto de valores de uma organização, das suas histórias e mitos, de seus heróis, de seus ritos, rituais e cerimônias, e de seus simbolismos”. Esse conjunto de características é um composto bastante dinâmico, sendo “atualizado pelos novos membros”, de forma que “a organização é uma cultura que se reconstrói cotidianamente” (GERALDES, 2011).

Entidades representativas de classe são culturas que se constroem discursivamente por meio dos processos de Comunicação Organizacional. Esses atos comunicativos ocorrem por meio do setor de Comunicação Social, sim, mas também e sobretudo pela dinâmica de outros setores e atores. As assembleias-gerais, as reuniões de diretorias, os encontros com os associados nos Estados, os eventos, as articulações e embates políticos, são instâncias comunicativas que se coadunam na criação das histórias, heróis, mitos, ritos, rituais e valores de uma organização. Trata-se de um processo vivo e dinâmico. Quem acreditar que a cultura de uma organização é algo imutável será “engolido” pelas mudanças, que às vezes ocorre sutilmente, vagarosamente, de forma quase imperceptível, mas que sempre chega.

⁶³ Ao final do trabalho, nos anexos, consta uma tabela com as principais mudanças ocorridas nas reformas estatutárias da ADPF.

O planejamento em comunicação passa necessariamente pela etapa de conhecer os valores e a cultura da organização⁶⁴. De forma que analisar os programas e produtos do setor de Comunicação Social de uma entidade de classe é necessário, mas é pouco para compreender as nuances dos processos de Comunicação Organizacional que influem na formação da ADPF. É preciso ir além das revistas e informativos – que muitas vezes externam apenas a realidade que se quer mostrar para o mundo, mas não revela o âmago das motivações internas – e buscar os reflexos do contexto macro político e das mudanças comportamentais internas que contribuíram para que a ADPF se tornasse a entidade que é hoje. Nas revistas e informativos estão os fatos – editados – que a entidade deseja tornar público e deixar registrado na história. Afinal, no jornalismo, escolhas resultam em formas diferentes de enquadrar o real⁶⁵. Nas atas, estatutos e em outros documentos administrativos está a “*realpolitik*” organizacional, com toda dureza dos embates travados. Inclusive os discursos impublicáveis.

Para começar a mergulhar nesse universo, voltemos ao ano de 1972. A primeira tentativa de fundar uma associação para os delegados e inspetores de polícia federal não logrou êxito. Na época, chegou-se mesmo a compor uma diretoria, com o delegado Dante Nardelli na presidência, e a elaborar um estatuto, o qual nunca chegou a ser registrado em cartório. Por falta de interesse da própria categoria, a iniciativa de se criar a ANPF – Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal dormitou por quatro anos (ANCONI, 2013).

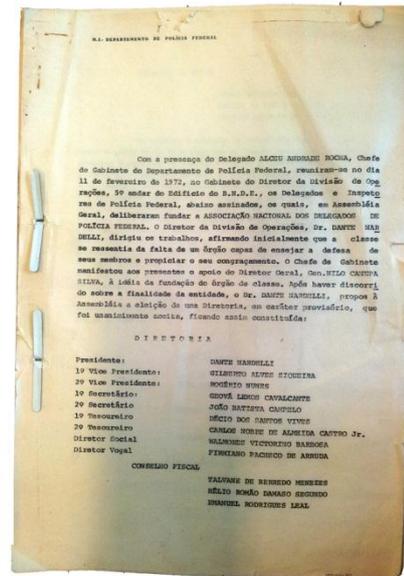


Figura 5 - Ata de reunião para tentativa de fundação da ANPF, em 1972. Iniciativa não prosperou.

Até que no dia 16 de setembro de 1976 foi realizada uma reunião na Academia Nacional de Polícia, com a participação de cerca de 35 policiais, entre delegados e inspetores, com a finalidade de estabelecer as bases para a criação de uma entidade destinada à defesa da classe, nos campos assistencial, cultural e representativo. Vale lembrar que

⁶⁴ GUAZINA, Liziane. Nota de aula da Disciplina Planejamento em Comunicação – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 21/03/2011.

⁶⁵ PEREIRA, Fábio. Nota de aula da Disciplina Técnicas de Jornalismo – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 23/08/2011.

estávamos em plena ditadura militar. Nesta ocasião, os membros presentes designaram uma Comissão para estudar e elaborar o anteprojeto do estatuto. O grupo foi constituído pelos delegados Theotônio Madeira Dias, Anselmo Jarbas Muniz Freire, João José Cury, Genival Rodrigues de Souza e Eliúdon Gonçalves Pereira. No dia 29 de outubro de 1976, o anteprojeto foi aprovado e constituiu-se uma Junta Diretora para dirigir provisoriamente a ADPF e preparar a eleição e posse do futuro Conselho Diretor. Os delegados reesponsáveis pela elaboração do anteprojeto do estatuto foram os membros escolhidos para compor a Junta.

Para ajudar a levantar recursos para a ADPF, o delegado Rogério Nunes⁶⁶ sugeriu a possibilidade de uma *avant premiere* para constituir um fundo inicial para a Associação. Assim, a renda da primeira exibição do filme “Os tempos de Hollywood nº dois” foi revertida para a Associação, a partir da venda de 550 lugares “pelos Srs. Delegados e Inspetores”⁶⁷. O evento teve uma “renda líquida de cr\$ 23.300,00”, a qual foi incorporada ao patrimônio financeiro da entidade⁶⁸.

As primeiras eleições da ADPF foram organizadas por Comissão presidida pelo delegado Marco Antônio Maia Louzada. Apenas uma chapa se inscreveu e, nos termos do Estatuto, “os membros do Conselho Diretor, de comum acordo, indicaram para presidir os destinos da entidade, como seu 1º Presidente eleito, o Dr. Anselmo Jarbas Muniz Freire”⁶⁹.

No início, as chapas eram abertas e o associado podia votar nos candidatos de qualquer chapa. Os onze nomes mais votados compunham o Conselho-Diretor – órgão responsável pela administração da ADPF –, composto por: presidente, secretário-geral, 2º secretário, 1º tesoureiro, 2º tesoureiro e seis membros conselheiros. Depois de eleitos, os titulares deliberavam entre si quem assumiria cada cargo. Ou seja, o presidente e os demais cargos era escolhido por eleição indireta. Esse sistema vigorou até 2003. O mandato era de dois anos, permitida reeleição por igual período. Havia a previsão de Representações Regionais em cada órgão regional do Departamento de Polícia Federal cujos representantes eram escolhidos pelo presidente da ADPF.

A partir da reforma estatutária de 1985, os representantes regionais eram oficialmente eleitos dentre os associados da respectiva Representação. O Conselho contava

⁶⁶ Ata da Assembléia de Instalação da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 29 de outubro de 1976.

⁶⁷ Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 18 de novembro de 1976.

⁶⁸ Ata da Assembléia Geral de 25 de fevereiro de 1978.

⁶⁹ Ata da Assembleia Geral de 25 de fevereiro de 1978.

ainda com órgãos auxiliares para ajudar no seu desempenho: os Departamentos de Administração; Comunicação Social; Assistência Judiciária; Assistência Social e de Representantes Regionais.

Em que pese as regras estatutárias, por provocação do associado Francisco de Assis Cavalcante Barros Leal, da SR/CE, o conselheiro Francisco de Barros Lima, incumbido de estudar a matéria, se manifestou no sentido “de que nas regionais, os associados é que deveriam escolher dentre seus pares o representante Regional”.

O Sr. Presidente recebeu deste Conselheiro sugestão no sentido de enviar-se ofícios, circulares à descentralizadas, no sentido de que os atuais Representantes apresentem seus pedidos de renúncia e que seja feita entre os associados a escolha de um nome para que então o Conselho Diretor da ADPF ratifique tal indicação.⁷⁰

Aliás, o delegado Barros Lima pode ser considerado um “patrono” das Regionais da ADPF. Em outra reunião ele sugeriu que “se suprisse as regionais com determinada importância em dinheiro”, para fazer frente a despesas gerais⁷¹. A ideia somente seria institucionalizada a partir da reforma de 1998, inicialmente sem um percentual determinado. O valor a ser repassado para cada Regional era discricionário do Conselho Diretor. A fixação de percentual para o repasse às Regionais só ocorreu a partir de 2003.

Proposta para estudar o repasse de pequenas verbas às Representações Regionais da ADPF, objetivando custear despesas mínimas e razoáveis, a cargo dos respectivos titulares. Por unanimidade, a matéria foi aprovada.⁷²

Solicitação, de há muito tempo, de repasse às SRs Regionais, almejada por seus Representantes Regionais, 30% (trinta por cento) da arrecadação relativa ao total obtido em cada Regional, incluindo-se Divisões e Delegacias, e demais unidades menores, e que venham a ser criadas. Aprovada por unanimidade, sendo determinado pelo Presidente a expedição de um Comunicado autorizando a abertura de conta corrente bancária específica, em cada SR, digo, Representação Regional, para que possa receber os depósitos. A correspondência poderá ser enviada, via telex, rádio, ou telegrama, custeada pela ADPF.⁷³

Fundada inicialmente apenas com a nomenclatura Associação dos Delegados de Polícia Federal – sem o “nacional” no corpo, o qual seria incorporado apenas em agosto de 2000⁷⁴–, a ADPF se apresentava como uma entidade de âmbito nacional, de caráter eminentemente assistencial, cultural e representativo de classe. Em 1989, foi cogitada a realização de uma enquete para mudar o nome para ANDPF – Associação Nacional dos

⁷⁰ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF de 18 de julho de 1980.

⁷¹ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF de 11 de setembro de 1980.

⁷² Ata da Reunião Ordinária de 10 de dezembro de 1987.

⁷³ Ata da Reunião Ordinária do dia 12 de abril de 1991.

⁷⁴ Na ata da Reunião Ordinária de 17 de outubro de 1989 consta a aprovação do plesbício para a alteração do nome da ADPF.

Delegados de Polícia Federal, que era o nome original proposto em 1972. Na época, a pesquisa não foi adiante e havia críticas sobre a sonoridade da sigla ANDPF (ANCONI, 2013).

Por proposta do conselheiro Alberto Lasserre Kratzl Filho no sentido de se acrescentar a palavra “NACIONAL” ao nome da Associação dos Delegados de Polícia Federal (ADPF), que passaria a ser ANDPF – Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal, fazendo-se a alteração, mediante as cautelas legais, bem como, opinou para que se expedisse carta consulta aos associados, com as questões “SIM” e “NÃO”, para decisão final, em prazo razoável. Aprovada por unanimidade.⁷⁵

Com a última atualização estatutária, realizada em outubro 2012, a descrição atual passou a ser “uma Entidade representativa de classe e de defesa dos direitos e prerrogativas de seus associados, de âmbito nacional, dotada de personalidade jurídica de direito privado, de caráter eminentemente assistencial, cultural, científico”. A nova apresentação revela o desejo de comunicar uma ampliação na gama de preocupações, de interesses e frentes de atuação da entidade, ao longo de quase quatro décadas.

A ADPF foi criada num momento em que a filiação sindical não era permitida aos servidores públicos. Isso só foi possível a partir da Constituição de 1988. No entanto, mesmo que a lei permitisse, parece improvável a possibilidade de criação de um sindicato para uma categoria policial, em plena vigência do regime militar, com entidades sindicais como objeto da vigilância e da repressão policial. Dessa forma, mesmo com ênfase inicial nos aspectos assistenciais e culturais, a ADPF sempre fez às vezes de sindicato. Por exemplo, desde a sua fundação até os dias atuais, a ADPF é a principal entidade a negociar salários e condições de trabalho junto à Direção-Geral da Polícia Federal e ao governo. Como evidência, citamos o trecho de uma ata de 1978:

(...) foi solicitada audiência com o General Golbery do Couto e Silva, chefe do gabinete civil da Presidência da República e com o General João Batista de Figueiredo, chefe do SNI. Estas audiências têm por finalidade demonstrar a evasão de recursos humanos dos quadros policiais do DPF e ao mesmo tempo solicitar a adicional de 100%, de modo a assegurar melhores salários ao Grupo Polícia Federal e evitar a saída de seus quadros de pessoal formado e especializado, que vem sendo recrutados pelas empresas privadas, com grandes prejuízos à administração do DPF.⁷⁶

Por se tratar de uma associação e não um sindicato, a criação da ADPF não enfrentou resistência dos dirigentes da época. Muito pelo contrário, foi quase que uma

⁷⁵ Ata da Reunião Ordinária do dia 6 de abril de 1989.

⁷⁶ Ata da Assembleia Geral de 25 de fevereiro de 1978.

iniciativa institucional. Ainda assim, a atividade era monitorada de perto e havia a preocupação de deixar claro que o objetivo era criar:

(...) um órgão de ajuda, cooperação e assessoramento à Direção-Geral do DPF, acompanhando o desenvolvimento de Projetos e Leis que visem benefícios ao DPF e seus integrantes, que esta Associação deverá ser entendida como uma ajuda no DPF como um todo e não como órgão que vai contra os interesses do DPF.⁷⁷

Estrategicamente, a ADPF manteve bons relacionamentos com o regime militar. Mas nem por isso a categoria estava isenta da vigilância. Havia tensões que eram administradas na base de uma política de boa vizinhança. Enquanto o presidente da ADPF, delegado Anselmo Jarbas Muniz Freire pedia um “voto de confiança na Classe”, o coronel Moacyr Coelho, então diretor da PF, alertava que “nenhum de nós engana a todo mundo muito tempo”, mas assentiu que “fatos cometidos por Delegados”, seriam “apurados por Delegados”⁷⁸.

Com o AI-5, o presidente da República poderia mediante decreto, demitir, remover, aposentar ou pôr em disponibilidade, empregado de autarquias, empresas públicas ou sociedades de economia mista, e demitir, transferir para a reserva ou reformar militares ou membros das polícias militares. E houve, na época, casos de delegados que foram aposentados por força do AI-5⁷⁹. Essas aposentadorias ocorriam como uma espécie de “punição”, mais ou menos como atualmente ocorre com magistrado que pratica alguma irregularidade grave (ANCONI, 2013).

A Academia Nacional de Polícia (ANP) foi o palco das primeiras reuniões do grupo fundador. Naquela época, a Academia era dirigida pelo comandante da Marinha Clemente José Monteiro Filho, e foi ele quem estimulou a criação de uma comissão para dar início aos trabalhos de criação da Associação (STEINMETZ, 2013).

(...) O Dr. Dante Nardelli agradeceu a Direção da ANP, por ter colocado todos os suas instalações à disposição da Associação, para que esta possa atingir seus desígnios.⁸⁰

Com oito capítulos e 99 artigos, o primeiro Estatuto foi publicado em 29 de outubro de 1976. O primeiro Código de Ética do Delegado de Polícia Federal entrou em vigor

⁷⁷ Ata da 1ª Reunião dos Delegados e Inspectores de Polícia Federal, realizada em 16 de setembro de 1976.

⁷⁸ Ata da 1ª Reunião do Conselho Diretor da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 28 de abril de 1977.

⁷⁹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 19 de abril de 1979.

⁸⁰ Sendo o mais antigo presente, o delegado Dante Nardelli presidiu a 1ª reunião dos Delegados e Inspectores de Polícia Federal, realizada em 16 de setembro de 1976, realizada “com o objetivo de impulsionar ou instituir uma Associação de Classe”, contando com a participação de cerca de 35 delegados e inspetores.

em 1º de Janeiro de 1977 e o primeiro Regimento Interno foi publicado em 21 de julho do mesmo ano. A Comunicação já tinha seu espaço delineado na primeira carta fundante. Logo no Art. 3º, inciso X, constava ser fim da ADPF: “Manter instrumento de divulgação, que coloque os sócios sempre bem informados a respeito de todas as atividades da Associação e de outros assuntos de interesse de classe”. Com seis tópicos, o Departamento de Comunicação Social tinha o maior leque de atribuições dos órgãos auxiliares, criados para colaborar com o Conselho Diretor. Competia ao respectivo Chefe:

- a) zelar pelo prestígio da Associação na sociedade, valendo-se de todos os meios de divulgação e mobilização da opinião pública conhecidos;
- b) manter contato com a imprensa e outros órgãos de publicação e divulgação;
- c) submeter à apreciação do Presidente toda a matéria a ser divulgada;
- d) fazer funcionar o Boletim Informativo da Associação;
- e) desenvolver programas esportivos, culturais e outros, destinados à integração e aprimoramento intelectual dos Associados;
- f) exercer outras atividades próprias do Departamento.

Com a reforma estatutária de 2000, a Comunicação deixou de constar no capítulo das finalidades, sendo portanto um retrocesso formal e conceitual para o setor. As competências atuais da agora denominada Diretoria de Comunicação Social permaneceram basicamente as mesmas da fundação da ADPF:

- I – zelar pelo prestígio da ADPF e dos associados, valendo-se dos meios de comunicação;
- II – manter contatos com os diversos meios de comunicação, visando a promover a divulgação de assuntos de interesse da Associação e de seus filiados;
- III – selecionar, preparar e submeter à apreciação do Presidente da ADPF matéria para divulgação;
- IV – editar as publicações da ADPF;
- V – apresentar, diariamente, ao Presidente da ADPF resenha dos fatos de interesse da Entidade e de seus associados;
- VI – exercer outras atividades inerentes à Diretoria de Comunicação Social.

Provavelmente, fruto do período político da época, o Art. 2º do estatuto fundante afirmava categoricamente que a “ADPF não é uma entidade de caráter político-partidário ou de sectarismo religioso.”. Na fundação da ADPF, em 1976, o general Ernesto Geisel era o presidente do País, em pleno período Militar (dando início à abertura “lenta, gradual e segura”), e o coronel Moacyr Coelho era o diretor-geral da Polícia Federal.

Desde a sua reorganização (Lei 4.483/64), a Polícia Federal foi comandada exclusivamente por militares. Ao todo, foram onze diretores entre generais e coronéis. O falecido senador Romeu Tuma, então delegado da Polícia Civil de São Paulo, foi o primeiro civil a comandar a Polícia Federal, entre 1986 a 1992. Já o delegado Amaury Galdino (1992/1993) foi o primeiro integrante dos quadros da própria Polícia Federal a assumir a

direção da casa. Nomeado pelo então presidente da República Itamar Franco, o coronel da reserva Wilson Romão (1993/1995) foi o último militar que ocupou a Direção-Geral da instituição. Na ocasião, a ADPF, então presidida pelo delegado Jayme Rubstem, disse se sentir traída com a nomeação do coronel⁸¹, no lugar do delegado Amaury Galdino. A preocupação de ver membros estranhos à categoria ocupando cargos de comando na Polícia Federal sempre assombrou os delegados:

Outro ponto destacado pelo Presidente da Assembléia constitui na necessidade de tornar privativas dos Delegados de Polícia Federal os cargos que irão ser transformados em DAS, no concernente as Superintendências e Coordenações Regionais, tendo em vista impossibilitar a interferência de elementos estranhos no comando, execução e destinos de Instituição.⁸²

Desde a nomeação do delegado Vicente Chelotti (1995/1999), a PF foi chefiada apenas por delegados de polícia federal, embora não haja nenhum diploma legal que impeça membros externos – inclusive militares – de voltar a assumir o comando da corporação. O receio de que isso volte a ocorrer justifica uma das grandes bandeiras de luta da ADPF no Congresso Nacional. A Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 78/2011 estabelece que o chefe maior da Polícia Federal seja o Delegado-Geral de Polícia Federal, nomeado pelo Presidente da República dentre delegados de polícia federal de carreira, maiores de trinta e cinco anos, sabatinado pelo Senado Federal. Inclusive, assim como faz outras entidades representativas de classe de carreira jurídica, de acordo com proposta da próxima gestão (biênio 2014-2015), a ADPF passará a organizar eleição para apresentar uma lista tríplice com sugestões de nomes para o posto.

Essa meta da ADPF ensejará ações de Comunicação para mobilizar os associados, sensibilizar a mídia e a opinião pública, convencer o Legislativo e o Executivo. Entretanto, a mera análise dos produtos de Comunicação da ADPF não permite vislumbrar essa temática com propriedade. É preciso conhecer a história da ADPF e dos delegados de polícia federal para compreender as motivações por trás de processos comunicativos que tem por objetivo uma significativa mudança para a Polícia Federal e a sua categoria dirigente. Mudanças essas que enfrentarão resistências internas de outras categorias da instituição.

Na segunda reforma estatutária, ocorrida em janeiro de 1998, uma década após a promulgação da Constituição Cidadã, com o país experimentando a democracia e o fortalecimento das entidades sindicais e associativas, caiu a expressão “ADPF não é uma

⁸¹ Boletim Síntese, Volume 1 – Ano II, Nº 16.

⁸² Ata da Reunião da Assembléia Ordinária de 31 de março de 1995.

entidade de caráter político-partidário ou de sectarismo religioso.”. Era a Associação reconhecendo o seu papel político, no sentido amplo do termo, inclusive com reflexos na vida dos cidadãos. É uma ADPF que se reconhece protagonista de mudanças que influenciam o mundo para além de seus muros.

A ADPF nasceu prestando os benefícios de pecúlio “post-mortem”, auxílio funeral, assistência judiciária e outros benefícios (concedidos de forma excepcional), sendo que este último deixou de existir a partir de 2003. Logo no primeiro estatuto instituiu a Medalha do Mérito Tiradentes⁸³, que tinha por “finalidade galardoar policiais nacionais e estrangeiros que houverem prestado relevantes serviços à Segurança Pública”, e também homenagear “personalidades nacionais ou estrangeiras que, por serviços ou colaboração à classe, se tenham tornado merecedores dessa distinção”.

Na reunião realizada em 28 de abril de 1977, que contou com a presença do coronel Moacyr Coelho, então diretor da PF, consta o pedido para substituição do nome da homenagem para Medalha Castello Branco. Mas a medalha se manteve com o nome, sendo o próprio coronel Moacyr o primeiro a receber a homenagem⁸⁴. Dez anos após a promulgação da Constituição Cidadã, a reforma estatutária promovida em 1998 instituiu uma nova honraria e o nome finalmente emplacou: Medalha do Mérito Castello Branco.

Alegando que a “Medalha do Mérito Tiradentes” está instituída em diversas Polícias Militares das mais variadas Unidades Federativas do Brasil, para agraciar pessoas, pois “Tiradentes” é patrono das mesmas, propõe o Conselheiro Luiz Clovis Anconi que se revogue o ato que a instituiu na ADPF, e se institua a Medalha do Mérito Presidente Castello Branco, para agraciamento de pessoas que façam jus a tal honraria, prestando assim merecida homenagem ao Presidente Humberto de Alencar Castello Branco, criador da Polícia Federal. (...) Propôs o Presidente da ADPF [Nascimento Alves Paulino] a manutenção da Medalha Tiradentes para agraciar apenas funcionários policiais, e pessoas que tenham exercido cargos em Comissão no DPF e em órgãos policiais dos Estados, sendo também sua proposta sido aprovada por unanimidade, mantendo-se assim as 02 (duas) Medalhas.⁸⁵

Em meados de 2000, já havia questionamentos quanto à concessão dessa homenagem, pela carga simbólica com o regime militar. Na reforma estatutária de 2003, a honraria ainda resistiu, pois “significa o mínimo de homenagem que é devida ao ex-Presidente Humberto de Alencar Castello Branco, criador do Departamento de Polícia Federal

⁸³ A homenagem da ADPF recebeu o nome de Tiradentes em referência ao patrono das Polícias Cíveis e Militares e patrono cívico da Nação Brasileira. O que pouca gente sabe é que esses títulos foram conferidos ao “protomártir da Independência” pelo general Eurico Gaspar Dutra (Decreto-Lei 9.208/1946) e pelo marechal Castello Branco (Lei 4.897/1965).

⁸⁴ Ata da Assembléia Geral Ordinária de 17 de fevereiro de 1979.

⁸⁵ Ata da Reunião Ordinária de 28 de junho de 1990.

como o conhecemos hoje”, e ainda foi criada a Medalha Ônix, para homenagear policiais federais por ocasião de sua aposentadoria (CHAVES, BERMUDEZ, & LOPES, 2003, pp. 55-56).

Apenas em 2012 a Medalha do Mérito Presidente Castello Branco deixou de figurar no estatuto da ADPF. Nesse mesmo ano, a ADPF publicou como capa de sua revista Prisma uma matéria especial sobre a Comissão da Verdade. Tendo na Presidência da República uma ex-guerrilheira torturada pelo Regime Militar, Dilma Rousseff, para a ADPF era importante “comunicar” que a Polícia Federal e a categoria não carregavam mais esse vínculo com a ditadura. De fato, mais de 80% dos delegados federais que atualmente estão na ativa ingressaram na instituição pós-Constituição de 1988.



Figura 6 - Capa da revista Prisma 69, de 2012, traz em destaque matéria sobre a Comissão da Verdade. No mesmo ano, a ADPF revogou a Medalha do Mérito Castello Branco.

Na fundação da ADPF, o quadro social era constituído pelas categorias: fundadores, efetivos e honorários (essa última extinta na reforma estatutária de 2012, mantendo-se os títulos já concedidos). Definiu-se que os sócios fundadores da ADPF são os “Delegados e Inspetores de Polícia Federal que assinaram a lista de presença da reunião do dia 16 de setembro de 1976, realizada com a finalidade de discutir e traçar as diretrizes básicas para a fundação da Associação, bem como os admitidos no Quadro Social até 180 dias após a publicação do presente Estatuto” (*grifo nosso*). O capítulo das disposições gerais esclarecia que o estatuto aplicava-se também aos Inspetores de Polícia Federal, enquanto estes não fossem incluídos na nomenclatura de Delegado de Polícia Federal.

Na Polícia Federal conviveram por algum tempo “inspetores” e delegados de polícia federal, até o nome ser definitivamente extinto. Por pouco a ADPF se chamou “Associação dos Delegados e Inspetores de Polícia Federal”. Havia ainda o debate de se abranger outras categorias de nível superior, os técnicos de censura e peritos criminais, na Associação. O debate de uma entidade de classe que unisse delegados e peritos e técnicos de censura voltou à tona anos depois, bem como a proposta de uma entidade para reunir todas as categorias da Polícia Federal⁸⁶.

⁸⁶ Ata da Reunião dos dias 16 de junho e 29 de setembro de 1983.

... a sugestão de, no mínimo, uma reunião mensal, prende-se ao fato da existência, ou possível existência, de pequenas arestas entre alguns Inspetores ou Delegados. (...) Urge, também, que se propugne pela modificação da denominação do vocábulo INSPETOR por outra que se adapte melhor à história da literatura policial brasileira, em perfeita consonância com as raízes da tradição e costumes da polícia brasileira dentro do modelo nacional, sem importações nocivas à estruturação dos quadros profissionais do DPF.⁸⁷

Durante a gestão do delegado Paulo Watanabe, em 1979, como presidente do Conselho Diretor, por fim a expressão “inspetor” caiu por intervenção direta da ADPF:

É conveniente, ressaltar, ainda, que durante nossa gestão, a Associação conseguiu junto ao DASP [Departamento Administrativo do Serviço Público], depois de várias tentativas mudar a expressão “Inspetor” para “Delegado” reivindicação de há muito aspirada pela Classe constituindo novo marco para fortalecimento do cargo das autoridades processante do Departamento de Polícia Federal.⁸⁸

Com a reforma de 1998, como sócio fundador, ficou delimitado que seriam “os Delegados de Polícia Federal que assinaram a lista de presença na reunião de 16 de setembro de 1976”, e “os admitidos no quadro social até 30 (trinta) dias após a publicação do primeiro Estatuto”⁸⁹. A atual gestão da ADPF rendeu homenagem a esses associados. Em 2013, no lançamento do Projeto Memória, em diversas capitais, a Diretoria entregou uma placa comemorativa aos 288 delegados fundadores da ADPF.

As penalidades previstas para quem descumprisse o Estatuto eram advertência, suspensão e eliminação do quadro social. Sendo que o Código de Ética especificava ainda advertência confidencial, censura confidencial, censura ostensiva (entre os integrantes do quadro social), suspensão do quadro social, censura pública (na Imprensa Oficial) e eliminação do quadro social. Essas penalidades variaram ao longo das reformas estatutárias até que, com a de 2012, restou advertência, suspensão, perda de mandato e eliminação do quadro social.

O Conselho Fiscal, eleito junto com o Conselho Diretor, era composto por cinco membros cujo presidente era o integrante de maior hierarquia funcional no Departamento de Polícia Federal. No Estatuto de 1998, a Presidência do Conselho Fiscal passou a ser exercida por um dos conselheiros, eleito por seus pares na primeira reunião após a posse. Era uma ADPF sinalizando ser uma entidade um pouco mais independente da Polícia Federal.

⁸⁷ Ata da 2ª Reunião dos Delegados e Inspetores de Polícia Federal de 15 de outubro de 1976.

⁸⁸ Ata da Assembléia Geral Ordinária de 17 de fevereiro de 1979.

⁸⁹ Estatuto da Associação dos Delegados de Polícia Federal aprovado em 1998.

E havia ainda uma Comissão de Ética composta por quatro membros, escolhidos dentre os conselheiros do Conselho-Diretor, por um período de seis meses, permitida renovação indeterminada. Embora prevista desde o primeiro estatuto, a Comissão de Ética só passou a funcionar efetivamente a partir de 1980, para “adoção de medidas punitivas ou de defesa dos associados”⁹⁰ (*grifo nosso*). Na ausência de uma Diretoria de Prerrogativas, que só viria a ser criada em 2008, a Comissão de Ética também cumpria esse papel. Os primeiro conselheiros a integrar a Comissão foram os delegados Jones Gomes Fontenelle, João Batista Campelo, Luiz Clovis Anconi e Francisco de Barros Lima. A motivação para instalação veio da própria Direção-Geral da PF e ficava claro que a Comissão atuaria em consonância com a instituição:

Informou o Sr. Presidente ser interesse da própria Direção-Geral que a referida Comissão funcione concretamente, já havendo nesse sentido apelo do coronel Moacyr Coelho. Sendo objetivo da ADPF colaborar com a administração, melhorando e aperfeiçoando o relacionamento urbano, cortês e amigo entre os Delegados é que se impõe esta providência. (...) o Sr. Presidente determinou ao Secretário-Geral do DASP a elaboração de um ofício a ser encaminhado ao Sr. Diretor-Geral do DPF, solicitando autorização para que a citada comissão possa ter acesso a apuratórios funcionais, de forma a permitir perfeito conhecimento de fatos alusivos a associados, propiciando, por outro lado, a defesa daqueles sabidamente injustiçados, difamados ou criticados levianamente.⁹¹

A partir da reforma estatutária de 1998, a Comissão de Ética ganha novo *status*, sendo elevada à condição de Conselho de Ética (*grifo nosso*), por iniciativa, sobretudo dos delegados Paulo Fernando da Costa Lacerda e Paulo Watanabe (LACERDA, 2013). Composto por três conselheiros e três suplentes, o novo Conselho de Ética passou a ser eleito juntamente com o Conselho Diretor e Conselho Fiscal. Em 2003, foi disciplinado que para concorrer ao Conselho de Ética era preciso ter no mínimo cinco nos de filiação à ADPF. O objetivo é preservar um valor então considerado importante para a categoria e dentro da ADPF: a antiguidade (CHAVES, BERMUDEZ, & LOPES, 2003). No entanto, essa exigência temporal deixou de existir em 2012.

Não é saudável para a entidade e muito menos para a classe que um associado antigo venha a ser julgado por um jovem recém-admitido. O prazo de cinco anos é o mínimo que se exige para que o associado conheça com profundidade sua Entidade e seus colegas (CHAVES, BERMUDEZ, & LOPES, 2003, p. 49).

O Código de Ética do Delegado de Polícia Federal desde a primeira edição passou a ser parte integrante do Estatuto da ADPF. O documento já trazia algumas preocupações atuais, como a necessidade de preservar a isenção das investigações, mantendo-

⁹⁰ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 28 de março de 1980.

⁹¹ Idem.

as livres de ingerências. O Código determinava à classe exercer sua atividade profissional com independência, fundamentada na liberdade de investigação e na dignidade da pessoa humana, sem aceitar quaisquer tipos de pressão ou influências e não ter receio de desagradar a quem quer que seja, ou incorrer em impopularidade, no cumprimento do seu dever.⁹²

Embora seja um valor fundante para a categoria, essa independência até hoje essa não é uma realidade assegurada em lei. Em pesquisa realizada em 2012 (CNT-Sensus, 2012), 46,5% dos delegados participantes declararam que a Polícia Federal não tem independência em relação ao governo em suas atividades de Polícia Judiciária. Nesse sentido, dentre as principais bandeiras de luta da ADPF estão propostas que garantem a autonomia financeira e orçamentária para a PF (PEC-412/2009) e independência funcional aos delegados de polícia (PEC-293/2008). Recentemente, a aprovação da Lei 12.830/2013 garantiu, dentre outros pontos, que “a remoção do delegado de polícia dar-se-á somente por ato fundamentado”. Foi um passo importante para evitar ingerências políticas nas investigações.

E havia algumas curiosidades. Recomendações tais como não “promiscuir-se com subordinado hierárquico, dentro ou fora de suas funções”⁹³. O inciso ficou esquecido por ali até os dias de hoje. A atual gestão preparou uma minuta de reforma desse diploma, a qual será votada em assembleia geral convocada para 5 de dezembro de 2013, com os novos dirigentes nacionais e regionais eleitos para 2014-2015. Certamente, o termo cairá por se tratar de “lei morta” pela própria realidade, uma vez que há delegados e delegadas casados ou convivendo com agentes e membros de outras categorias da PF.

A preocupação com a hierarquia e a disciplina refletia uma instituição fundada sob a égide de princípios militares. O Código de Ética de 1977 mandava “observar e respeitar a hierarquia de classe” e ainda “tratar com urbanidade os subordinados”, mas “sem abrir mão de sua autoridade”⁹⁴. Com pequenas mudanças na redação, esses princípios ainda resistem no Código em vigor, não sendo esperadas mudanças profundas na assembleia marcada para 5 de dezembro de 2013.

Não é de hoje que a questão da hierarquia tem gerado embates entre agentes e delegados de polícia federal. Em 1978, o delegado Arthur Carbone Filho apresentou estudo sobre o tema, pois não estaria sendo respeitada a hierarquia na PF, com “designações de

⁹² Primeiro Código de Ética do Delegado de Polícia Federal, publicado em 1977.

⁹³ Idem.

⁹⁴ Idem.

subalternos para postos de chefia”. Na ocasião, por decisão da maioria do Conselho Diretor, a ADPF fez uma “carta reservada aos associados em postos de Superintendências ou Coordenadores solicitando a correção dos casos existentes”⁹⁵.

...em atendimento à convocação da Presidência do Conselho Diretor, reuniram-se, (...) para se posicionarem sobre a permanência da ADPF na Comissão instituída pela Direção-Geral para elaboração do anteprojeto de Lei Orgânica da Polícia Federal. (...) Informou a Dra. Edina haver participado das reuniões (...) tendo concluído ser absurda a posição da Entidade na referida Comissão, sendo de destacar-se, inicialmente, que grande parte do texto já se encontra pronto, tendo resultado de trabalho elaborado por comissão composta por um PCF, uma EPF, um PPF e um APF, sob a presidência do DPF Alberto Lassere Kratzl Filho. (...) Acrescentou a Dra. Edina estar certa de que o Anteprojeto não atenderá as necessidades do DPF e se constituirá em documento que corresponderá tão somente aos interesses da FENAPEF e no qual haverá a subversão da hierarquia (*grifo nosso*), o que irá, efetivamente, causar conseqüências perniciosas no âmbito da disciplina. (...) na véspera, houve Assembléia do Sindicato dos Delegados de Polícia Federal do Rio de Janeiro, oportunidade em que, por unanimidade, decidiu-se pela saída da FNDPF da citada Comissão. (...) o Dr. Ercídio pediu a palavra, deixando claro que, na sua visão, uma Lei Orgânica deve ser ato da Administração, mas como a Comissão já está constituída, acha temerário estarmos de fora, opinando pela permanência da ADPF, desde que com lavratura de atas das reuniões.⁹⁶

Contra a “insólita novidade de inversão de hierarquia no DPF”, que vinha “ocorrendo na classe policial”, a ADPF aventou ingressar com um mandato de segurança para evitar que “servidores policiais mais antigos” ficassem subordinados aos “mais modernos”, “evitando-se a qualquer preço a violação do princípio legal e estatutário da hierarquia na classe policial”.⁹⁷

O Sr. Presidente, dando por aberta a sessão passou a palavra ao Conselheiro ALDINOR para relatar aos presentes sobre o andamento da emenda proposta que visa restabelecer a hierarquia no Grupo Polícia Federal quebrada quando da aplicação do DL 1732 e que continua sendo violada ante a insistente e contínua publicação de aumentos de mérito e progressões funcionais autorizadas pela Divisão do Pessoal do DPF.⁹⁸

No tocante à hierarquia ficou estabelecido que seria levado ao DG que, sempre que se for fazer a nomeação de elemento menos graduado quando houver mais graduado, este deveria ser consultado se aceita tal situação ou se prefere ser removido.⁹⁹

O Conselheiro Marco Antônio M. Cavaleiro também discorreu sobre as imperfeições da estrutura do DPF, e disse ainda que o próprio DPF contribuiu em muito para que tais fatos estejam ocorrendo, por comodismo e até omissão dos nossos servidores. Salientou a necessidade urgente de serem adotadas medidas para mudar a mentalidade atualmente reinante, restabelecendo os princípios da hierarquia e disciplina.¹⁰⁰

⁹⁵ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 15 de abril de 1978.

⁹⁶ Reunião Extraordinária do dia 12 de setembro de 2002.

⁹⁷ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 13 de novembro de 1980.

⁹⁸ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 13 de novembro de 1980.

⁹⁹ Ata da Reunião Extraordinária Realizada no dia 25 de fevereiro de 1986.

¹⁰⁰ Ata da Reunião Ordinária do dia 28 de fevereiro de 1997.

...o Conselheiro Ivo Valério que disse não ser de hoje que se preocupa com o problema disciplinar dentro do DPF, pois não há polícia que se sustente sem hierarquia e disciplina...¹⁰¹

O então presidente da ADPF, delegado Jarbas Muniz, falava da ideia de criação do “almanaque do Delegado”, para contribuir com “a valorização do policial delegado federal” (*grifo nosso*)¹⁰². Na publicação constariam os “dados básicos de qualificação dos integrantes da Classe”, o que seria utilizado inclusive para fins de verificação da antiguidade, e evitar os casos de inversões na hierarquia funcional. No entanto, a publicação nunca chegou a se concretizar.

Outra providência que em breve estará consolidada refere-se à elaboração de almanaque dos Delegados de Polícia Federal. Sua finalidade será a de reconhecer a posição hierárquica de cada associado no quadro de carreira da classe, evitando o que vem ocorrendo em alguns setores do DPF, em que companheiros, desviando-se dos preceitos éticos e dos postulados básicos previstos na Lei 4878/65 mantêm-se em funções, cujo provimento deve ser dado ao Delegado de hierarquia e referência superiores. (...) Este almanaque servirá, inclusive, como documento de assessoramento ao DPF, para reconhecer objetivamente a posição hierárquica do Delegado de modo a garantir e preservar este importante princípio na escala de valores da carreira do DPF.¹⁰³

Frisamos acima a expressão “policia

l”, pois atualmente, pejorativamente, os agentes de polícia federal se referem aos delegados como NPs – não policiais. De fato, cada vez menos os delegados se parecem com “policiais” e cada vez mais se aproximam das “carreiras jurídicas”. A categoria precisa discutir como quer ser vista no futuro. Não há consenso sobre o tema. Há parcela de associados que valorizam o aspecto “operacional” e defendem que delegados não podem deixar de ser policiais. Mas há também parcela significativa que vê a categoria mais próxima do viés jurídico e defende cada vez mais uma nivelção junto a procuradores e magistrados, mesmo sem abrir mão de continuar sendo policial. Enquanto isso não for pacificado internamente, é difícil estipular estratégias de Comunicação para consolidar a imagem que se deseja para a categoria.

Ainda sobre a questão da hierarquia, recentemente, o Sindicato dos Policiais Federais do Distrito Federal (Sindipol/DF) ajuizou ação para declarar a ilegalidade do art. 121 da Instrução Normativa 22/2010-DG/DPF, com o argumento de que a hierarquia entre as categorias funcionais da Polícia Federal não tem respaldo jurídico. No entanto, o juiz federal da 8ª Vara do Distrito Federal sentenciou improcedente o pedido. Em sua fundamentação, o magistrado pontuou que a Lei 4.878/65 estabelece que a função policial é fundada na

¹⁰¹ Ata da Reunião Extraordinária do dia 9 de julho de 1998.

¹⁰² Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF de 1º de abril de 1980.

¹⁰³ Ata da Assembléia Geral de 25 de fevereiro de 1978.

hierarquia e na disciplina. De igual forma ocorre com o Decreto 59.310/66, que dispõe sobre o regime jurídico dos Funcionários Policiais Cíveis do Departamento Federal de Segurança Pública e da Polícia do Distrito Federal.¹⁰⁴ A decisão foi uma vitória importante para os delegados, mas longe de encerrar esse capítulo dentro da Polícia Federal.

Outro traço marcante da cultura organizacional na Polícia Federal, o de “cortar na própria carne”, punindo com rigor os membros que se corrompem, já estava delineado desde a edição do primeiro Código de Ética da ADPF. O diploma determinava que o delegado de polícia federal deveria “cuidar-se contra a corrupção, em particular a afetiva, tão danosa aos interesses sociais e à instituição da Justiça”. A redação atual manteve-se com pouca alteração: “desenvolver a auto-estima, cuidando sempre para que a corrupção moral ou afetiva não deforme o seu caráter”.

Era comum que militares dirigentes da Polícia Federal participassem das reuniões da ADPF. Na primeira reunião do Conselho Diretor, o coronel Moacyr Coelho, então diretor da PF, afirmou ser preciso criar “uma mística do incorruptível” dentro do Departamento, sendo preciso “afastar os incorrigíveis e premiar os bons”. Nesse sentido, para ele, o Departamento era uma polícia diferente e a ADPF poderia “influir na mentalidade, no relacionamento, na hierarquia, talvez com publicações”.¹⁰⁵

A assistência judiciária sempre foi um dos auxílios estatutários mais requisitados pelos associados. Mas em função da cultura de não ser conivente com a corrupção, havia a preocupação de examinar cada pedido, lembrando a firme posição da ADPF “em não concordar com a assistência a pessoas comprovadamente envolvidas com corrupção”, devendo o delegado “ser exemplo de dignidade e decoro” para fazer jus ao benefício. Na época, os conselheiros votaram pela realização de uma “sindicância prévia” pela Comissão de Ética para os casos envolvendo corrupção, antes da concessão da assistência jurídica.¹⁰⁶

Também é interessante notar as origens históricas da reação negativa de parte da categoria quando, por exemplo, a ADPF publica matérias contrárias à Fenapef (Federação Nacional dos Policiais Federais) e ao Ministério Público, oponentes ocasionais

¹⁰⁴ Justiça reafirma hierarquia na Polícia Federal. Disponível em <<http://goo.gl/vUbf3A>>. Acesso em 18 de novembro de 2013.

¹⁰⁵ Ata da 1ª Reunião do Conselho Diretor da Associação dos Delegados de Polícia Federal, realizada em 28 de abril de 1977.

¹⁰⁶ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF de 1º de abril de 1980.

dos delegados de polícia federal. O primeiro Código de Ética determinava não “criticar o exercício de atividade de outras profissões”. A recomendação se mantém inalterada até os dias atuais.

Singela solicitação deste associado: retirem do site charges contra pessoas ou instituições, por favor! Estamos sendo mal vistos por todos da área jurídica, por pessoas de outras carreiras e instituições, e pela imprensa! (...) Não basta tirar da pagina principal, o que é desrespeitoso tem que ser extirpado do site. Conto com o bom senso!¹⁰⁷

Algumas questões de embate hoje entre a Administração e a ADPF também tem origem no pensamento arraigado na categoria. O Código de Ética proibia, por exemplo, o delegado de “referir-se, em público, de forma desrespeitosa ou depreciativa a autoridade constituída” (Art. 4º, § 12). A redação se mantém a mesma até hoje. Assim, quando a ADPF exerce seu papel de questionar os atos da Administração contrários aos interesses da classe, o fato é visto com estranheza por parcela de associados, em geral os mais antigos, alguns dos quais ocupantes de cargos hierárquicos elevados na Polícia Federal.

A segunda alteração estatutária (num total de nove até 2012), de janeiro de 1998, trazia no Art. 2º a previsão do logotipo e da bandeira como símbolos da ADPF. No Art. 3º das finalidades, um indicativo de que a postura da ADPF deveria ser mais firme na defesa dos associados. Em vez simplesmente “interessar-se pelas questões que possam ferir a dignidade da classe e a honorabilidade dos seus sócios”, a Associação agora deveria “adotar as medidas necessárias” nesses casos (*grifo nosso*), além de “propor medidas de ordem administrativa e judicial de amparo e defesa da classe”¹⁰⁸. No quadro social, foi criada uma nova categoria: a de contribuintes, para abarcar os pensionistas decorrentes do falecimento de associado.

O auxílio jurídico era um dos benefícios mais demandados pelos associados. Praticamente em todas as atas das reuniões do Conselho Diretor constava a análise de pedidos de associados. Para dar conta dessa demanda, além da contribuição de mensalidades e as excepcionais, previstas nos estatutos anteriores, em 1998, foi criado o honorário advocatício. No entanto, a preocupação com esse benefício estava latente desde muito antes, no entanto. Em ata de reunião realizada em 26 de maio de 1983, consta que os associados José Sampaio Braga, Adão Ferreira Lopes e Mariam Ibrahim, propuseram a contratação pela ADPF de um advogado, em caráter permanente, para a prestação de assistência judiciária aos associados.

¹⁰⁷ E-mail de associado remetido à Comunicação Social em 3 de junho de 2013.

¹⁰⁸ Estatuto da Associação dos Delegados de Polícia Federal aprovado em 1998.

Nos anos 90, a administração da ADPF tornou-se mais complexa, sendo composta pelo Colegiado (Assembleia Geral, Conselho Diretor, Conselho Fiscal e Conselho de Ética), Órgãos Auxiliares (Diretorias Financeira, de Patrimônio, de Comunicação Social, Jurídica, de Assuntos Sociais, Administrativa e para Assuntos Parlamentares) e Órgãos Descentralizados, compostos pelas Diretorias Regionais (em vez de Representações Regionais). A estrutura atual é praticamente a mesma e prevê que são órgãos da Administração: os Deliberativos (Assembleia Geral; Assembleias Regionais; Conselho Fiscal; Conselho de Ética; e Conselho de Diretores Regionais); os Executivos (Diretoria Executiva; e Diretorias Regionais); os Auxiliares Centrais (Diretoria de Assuntos Jurídicos; Diretoria de Administração e Patrimônio; Diretoria de Comunicação Social; Diretoria Social; Diretoria de Assuntos Parlamentares e Institucionais; Diretoria de Prerrogativas; Diretoria de Aposentados e Pensionistas; Assessoria Especial da Presidência); e os Auxiliares Descentralizados (Representante Local).

A “modernização” da ADPF era tema das reuniões no início da década de 1990. Os conselheiros Augusto Konrad, Bolívar Steinmetz, Jayme Rubstem, Luiz Clovis Anconi e Orion Alves da Silva apresentaram plano “para dinamizar as atividades da ADPF, mediante aquisição de computador, fax, telefones, aparelhos de ar condicionado ou de refrigeração, geladeira, móveis de escritório, e demais utensílios”¹⁰⁹. Já a aquisição de uma sede própria, sonho dos mais antigos da ADPF, sendo considerada meta prioritária do Conselho Diretor desde 1979, somente veio se concretizar na gestão do delegado Sandro Avelar, em 2010.

Em 1998, a Comunicação Social deixa de ser um Departamento e acende a condição de Diretoria, embora continue como órgão Auxiliar, com a função de colaborar com o Conselho Diretor. As atribuições sofrem pequenas alterações. Deixa de ser responsável pela “mobilização da opinião pública” e passa a responder pela edição dos veículos de informação da ADPF (em vez de apenas “fazer funcionar o Boletim Informativo da Associação”).

O Estatuto de 1998 inovou com a criação de um Fundo de Reserva, destinado a prover as despesas com os benefícios estatutários, aquisição de bens e prestação de serviços diversos, destinando o mínimo de 5% do valor das contribuições arrecadadas. Em 2000, esse percentual sobe para 10%, mas deixa de existir nas reformas seguintes, até ser restabelecidos em 2012. O novo Fundo de Reserva e Contingências passou a ser mantido com

¹⁰⁹ Ata da Reunião Ordinária de 19 de setembro de 1991.

receitas extraordinárias e contribuições excepcionais, conforme regulamentação proposta pela Diretoria Executiva para deliberação pelo Conselho de Diretores Regionais.

Na terceira reforma estatutária, de agosto de 2000, a Comunicação deixa de figurar no artigo das finalidades da ADPF, caindo a expressão “manter instrumentos de divulgação que informe aos associados a respeito das atividades da Entidade e dos assuntos de interesse da classe”, que constava na carta de 1998 e nas demais, com pequena diferença na redação. Em termos formais e conceituais, foi um retrocesso para a Comunicação que deixou de constar como finalidade da entidade. Teve ainda uma única alteração no artigo das competências. Em vez de “editar os veículos de informação da ADPF” agora deveria a Diretoria “editar as publicações da ADPF”, dando a entender que havia um leque mais amplo de produtos de comunicação.

No aspecto prático, as mudanças estatutárias pouco refletiram nas atribuições efetivas da Diretoria de Comunicação Social. Como veremos adiante, mesmo com um grande leque de atribuições estatutárias desde a sua fundação, o setor somente viria a ter um profissional contratado a partir de 1994. Até então, os trabalhos eram conduzidos de forma improvisada pelo diretor da época, um cargo que nem sempre estava ocupado, pela ausência de delegados interessados em participar da Associação. No entanto, quando se extirpa do artigo das finalidades dessa entidade, um trecho que é de competência da Diretoria de Comunicação, quando deixa de ser finalidade da ADPF “manter instrumentos de divulgação que informe aos associados a respeito das atividades da Entidade e dos assuntos de interesse da classe”, você está comunicando um papel menor para a Comunicação, mesmo que na prática não haja mudanças efetivas. Mas, formalmente, o tamanho da Comunicação encolheu. No entender desta pesquisadora, pela importância que representa para a ADPF e a categoria, a Comunicação deveria ser restabelecida ao artigo das finalidades, com um inciso sobre “zelar pela imagem positiva da categoria dos delegados de polícia federal” ou algo que o valha.

O Conselho Diretor – agora eleito para o triênio – passa a ser constituído pelo presidente, secretário-geral, segundo secretário, cinco conselheiros, além de cinco diretores regionais (sendo um de cada região geográfica do país, com participação nas reuniões do Conselho em forma de rodízio, por ordem alfabética dos Estados). A candidatura continuava individual, mas foi dispensada a formação de chapas considerando não fazer sentido, já que o associado podia votar em qualquer nome independentemente da chapa.

O primeiro e segundo estatutos da ADPF externava expressamente que os “membros do Conselho-Diretor ou os associados não responderão, nem mesmo solidariamente, por dívidas, compromissos ou obrigações assumidas pela Associação”. Na reforma de 1998 o assunto não foi abordado, mas em 2000 há uma mudança significativa na forma de ver a gestão dos recursos da Associação. Conforme o Art. 83, os Conselheiros passam a responder “com seu patrimônio pelos prejuízos causados à Entidade”. Na reforma estatutária de 2003, houve mudanças ainda mais profundas em se tratando de responsabilidade com a coisa pública. A ADPF vedou a contratação de parentes até terceiro grau de membros dirigentes e autorizou o Conselho Fiscal a contratar profissional para auxiliar na análise das contas da entidade. Em 2003, o Conselho Fiscal que antes deveria se reunir de três em três anos passou a ter a obrigação de realizar encontros mensais, e ganhou a competência de instaurar auditoria contábil.

O dispositivo seria utilizado pela primeira vez na primeira gestão do delegado Sandro Avelar. O processo eleitoral que o conduziu a presidência não teve composição de chapas e foi bastante acirrado. A delegada Edina Horta não abria mão da reeleição, mas os novos delegados exigiam indicar seu próprio candidato à Presidência. Avelar ganhou o pleito e recebeu uma ADPF com saldos bancários aplicados em investimentos de longo prazo, o que engessou a sua movimentação imediata. Para passar a limpo as contas da antecessora, Avelar determinou uma auditoria financeira e contábil na ADPF. Ao final do processo, nenhuma irregularidade foi apontada (ANCONI, 2013).

Em agosto de 2003, foi publicada a quarta reforma estatutária da ADPF. Muita das mudanças empreendidas foi em virtude das exigências do novo Código Civil, que tornariam revogadas todas as disposições contrárias. Dentre as principais mudanças está a permissão de a ADPF se filiar a outra entidade representativa da classe de delegado. A mudança foi feita para consagrar “de direito” uma situação que já existia “de fato”, pois a ADPF há mais de dez anos era filiada à Adepol e à Condepol (CHAVES, BERMUDEDES, & LOPES, 2003), mesmo sem dispositivo estatutário anterior.

Uma das alterações mais emblemáticas da reforma de 2003 foi a questão dos repasses para as Diretorias Regionais, que “deixa de ocorrer ao arbítrio do Presidente ou da Diretoria Executiva” e “passa a ser feita em obediência a critérios estabelecidos, justos e equânimes”. É criado o Conselho de Diretores Regionais e o Conselho Diretor dá lugar à Diretoria Executiva. Como cada conselheiro era eleito separadamente, a “disparidade” e a

“individualidade de entendimento” se tornaram um problema. A partir de então, em vez dos conselheiros serem eleitos individualmente, instituiu-se o sistema com chapa fechada, com plataformas apresentadas durante o processo eleitoral. O mandato voltou a ser de dois anos, com direito a uma reeleição (CHAVES, BERMUDEZ, & LOPES, 2003).

A medida tem a virtude de evitar possível continuísmo e a perpetuação no cargo, o que ocorre, geralmente, em decorrência do uso da máquina administrativa, principalmente com a possibilidade de distribuição de recursos e benefícios (CHAVES, BERMUDEZ, & LOPES, 2003, p. 53).

O auxílio em caráter excepcional, que tinha por objetivo atender associados em “estado de penúria e miserabilidade”, é extinto. O problema foi que o benefício passou a ser concedido sem observância estatutária e regimental.

Associados com mais de duas fontes de renda e razoável patrimônio chegaram a solicitar o benefício para compra de medicamentos, mesmo estando longe de um estado de penúria completa. (...)

O benefício não pode jamais ser concedido como generosidade, mas como um direito que o associado tem, independente do grau de admiração ou amizade que por ele possa ter qualquer membro da Administração (CHAVES, BERMUDEZ, & LOPES, 2003, p. 52).

Em 2003, deixa de ser atribuição da Diretoria Comunicação Social a promoção encontros, reuniões e eventos, visando a assegurar o bem-estar dos associados. Essa tarefa a partir de então ficou a cargo da Diretoria de Assuntos Sociais.

A grande novidade institucional da reforma de 2008 foi a criação da Diretoria de Prerrogativas, que deve defender qualquer associado que esteja sofrendo ameaça ou violação de suas prerrogativas, decidir sobre representação e pedidos de desagravo. Antes, essas atribuições ficavam diluídas, estatutariamente, entre a Comissão de Ética e, na prática, com a Diretoria de Comunicação Social, responsável pela elaboração das notas de desagravo e contato com a imprensa, quando fosse o caso.

Dentre as principais mudanças no estatuto de 2012, está a ampliação das atribuições do Conselho Fiscal que passará a orientar previamente os administradores nacionais e regionais da ADPF, aumentando sua composição para seis conselheiros titulares. Ainda foram aprovados a criação de um novo Fundo de Reservas e Contingências, o reconhecimento das Assembleias Regionais, a possibilidade de se realizar reuniões e votações por videoconferência ou outro meio de participação remota, a criação da Diretoria de Aposentados e Pensionistas, a criação do Representante Local da Diretoria Regional para as unidades descentralizadas, a possibilidade de ressarcimento de despesas pelo Diretor

Regional, o fim da exigência de cinco anos de filiação para candidatura ao Conselho de Ética e a unificação das condecorações da ADPF na Medalha do Mérito Tiradentes.¹¹⁰

A proposta de plena ativação do Departamento de Aposentados e Pensionistas, com a contratação da funcionária Eni para dar assistência em tal organismo, com o salário equivalente ao DAS – 1 do serviço público, foi aprovada unanimemente.

Contudo, a modificação mais relevante foi no procedimento eleitoral da Associação. Mantida a votação postal e presencial, na urna, foi aberta a possibilidade de votação por meio eletrônico. A novidade teve estreia no último pleito, realizado em outubro de 2013. A comodidade de votar de casa ou do trabalho, por qualquer plataforma com acesso a internet, possibilitou um número recorde de participantes. Ao todo, 1.373 associados (67% de um total de 2.050 delegados filiados) participaram da escolha dos novos dirigentes nacionais e regionais da entidade, para o biênio 2014-2015. Em 2011, foram 895 votantes (47% de um total de 1.904 delegados filiados).

No entanto, embora a votação eletrônica pareça uma boa mudança óbvia, a adesão não é automática. Muito pelo contrário, as resistências são comuns de acontecer. A tendência do ser humano é resistir ao novo. Quando se sentem “ameaçadas” com as inovações há ainda a tendência de atacar o desconhecido. Isso é perfeitamente natural, parte de um instinto de sobrevivência. A Diretoria de Comunicação Social teve que fazer amplo trabalho de divulgação e esclarecimento sobre o novo processo eleitoral, que contemplou as seguintes etapas:

1. Mostrar que o processo mudou (divulgação da reforma estatutária);
2. Atualizar os dados cadastrais dos associados, com ênfase em e-mails válidos (para envio das senhas eletrônicas);
3. Treinar os funcionários (orientação para esclarecer as dúvidas dos associados);
4. Mostrar que as formas tradicionais de votação permaneciam (dissipação dos boatos do fim do voto postal, com o intuito velado de afastar a participação dos aposentados);
5. Mostrar a comodidade do processo eletrônico (votação pode ser feita de qualquer lugar com acesso à internet);
6. Instruir sobre como participar do processo eletrônico (elaboração de passo a passo, perguntas e respostas);

¹¹⁰ ADPF tem novo Estatuto. Disponível em <<http://goo.gl/qvE14D>>. Acesso em 20 de novembro de 2013.

7. Montar estrutura para atendimento dos associados (com funcionários do *call center* para dar orientações necessárias);
8. Mostrar a segurança do processo eletrônico (videoconferências e entrevistas com o auditor e o presidente da Mesa Eleitoral);
9. Mostrar os resultados positivos do processo (recorde de participação) para legitimar a continuidade da votação eletrônica.

Independentemente da forma das eleições, a representação classista sempre foi um desafio na ADPF. Em 1979, o delegado Aldinor de Oliveira Luz aventou “a possibilidade de ser inserido em texto legal a não remoção de membros do Conselho Diretor da área da Sede da ADPF”¹¹¹. Ou seja, o delegado que estivesse como dirigente da ADPF, não poderia ser removido do Distrito Federal. Sendo uma categoria nacional, por lei, a Administração pode transferir o delegado para qualquer Estado brasileiro. O atual diretor regional da ADPF no Distrito Federal, por exemplo, passou por dificuldades dessa natureza. Sendo diretor no Distrito Federal, foi convocado para trabalhar no Rio de Janeiro. O caso foi contornado politicamente e o diretor voltou para Brasília, mas a verdade é que de fato os dirigentes da ADPF ficam sujeitos a esse tipo de problema. Não há registro de que já tenha ocorrido antes, mas a regra atual deixa brecha para a remoção de membro dirigente que esteja incomodando a Administração, salvo se este estiver em gozo de licença classista.

Uma das metas dos dirigentes da época era conseguir a liberação do presidente da Associação e outro membro do Conselho Diretor de suas rotinas funcionais no DPF, para que pudesse se dedicar melhor e com mais tempo às atividades da ADPF¹¹². Essa garantia só veio formalmente com a Lei 8.112/1990, a qual se assegurou a liberação de um servidor público para entidades com até cinco mil filiados para exercer o mandato classista. No entanto, a licença é sem remuneração, ou seja, fica a cargo da própria entidade, consumindo os recursos da mensalidade paga pelos associados.

Aprovada por unanimidade, bem como, a escolha dos sócios Paulo Fernando da Costa Lacerda e José Roberto Benedito Pereira, caso a aceitem, como mandato classista, previsto na Lei nº 8112/90, para atuarem na Sede da ADPF, em caráter de tempo integral, desobrigando-se de suas atuais atividades funcionais.¹¹³

Dr. Sebastião José Lessa comenta o amadorismo como é dirigida a ADPF e sugere que o novo Estatuto torne obrigatório a disponibilidade do Presidente, do Tesoureiro e do Secretário que trabalharão com exclusividade para a Associação e cita a Lei 8112, que dispõe sobre o assunto. Dr. Vicente Chelotti argumenta que a Lei 8112

¹¹¹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 8 de novembro de 1979.

¹¹² Ata da Reunião do Conselho Diretor de 22 de junho de 1979.

¹¹³ Ata da Reunião Ordinária de 12 de março de 1992.

não dispõe sob a obrigatoriedade e determina que poderá ficar a disposição da Associação até três funcionários e não necessariamente o Presidente, o Tesoureiro e o Secretário, fazendo ressalva para o aspecto político na escolha desses companheiros que deverão ficar a disposição da ADPF.¹¹⁴

O DPF CHELOTTI, agradeceu a confiança depositada e tudo prometeu no sentido de unir a classe. Comunicou, ainda, que a partir desta data estará a disposição da ADPF, em horário integral.¹¹⁵

O Dr. Bolívar Steinmetz agradeceu sensibilizado a confiança depositada em sua pessoa, tudo prometendo no sentido de unir a classe e enaltecer cada vez mais a categoria policial federal, dizendo mais, que a partir desta data permanecerá a disposição da ADPF um horário integral.¹¹⁶

A dificuldade em conseguir a liberação de um delegado da ativa para ficar à disposição da ADPF serviu para endossar, por muito tempo, o discurso de ser melhor ter um aposentado como presidente da Associação. A ADPF pagaria apenas um pró-labore ao delegado, o que seria menos oneroso do que reembolsar o salário integral de um servidor da ativa. A quantia era fixada conforme deliberação do Conselho Diretor. Apenas em 1998, foi regulamentado no Estatuto o pagamento de uma gratificação ao presidente do Conselho Diretor equivalente a vinte vezes o valor da mensalidade social. Em 2000, a remuneração passou a vinte e cinco vezes o valor da maior mensalidade social e, três anos depois, estipulou-se que a gratificação de qualquer dirigente seria definida pelo Conselho de Diretores Regionais.

Foi aprovada a proposta de conceder um “pro labore” para o Presidente da ADPF [Dr Bolivar na época], equivalente ao valor de 15 (quinze) salários mínimos líquidos, uma vez que o mesmo permanece à disposição da entidade diretamente.¹¹⁷

Desde o primeiro estatuto há ainda a previsão de pagamento de pró-labore aos chefes departamentais – mais tarde diretores de Órgãos Auxiliares – a ser fixado pelo Conselho Diretor. Com a reforma de 2003, o valor também passou a ser estipulado pelo Conselho de Diretores Regionais, revelando um empoderamento cada vez maior das Diretorias Regionais nas decisões da ADPF.

Desde 1998, o Estatuto da ADPF determina que o presidente da ADPF devesse exercer suas funções em tempo integral, o que praticamente só permitia a eleição de membros aposentados. Com uma grande leva de novos servidores, a partir do concurso público realizado em 2004, que aprovou 611 delegados de polícia federal, houve pressão dos associados em atividade para mudar a regra. Em assembleia realizada durante o III Congresso

¹¹⁴ Ata da Reunião da Assembléia Geral Ordinária de 31 de março de 1993.

¹¹⁵ Ata da Reunião Ordinária de 1º de abril de 1993.

¹¹⁶ Ata da Reunião Ordinária do dia 31 de março de 1995.

¹¹⁷ Ata da Reunião Ordinária do dia 12 de abril de 1995.

dos Delegados de Polícia Federal, em 2006, em Fortaleza-CE, aprovou-se a ressalva de que “sempre que possível” o presidente exerceria o mandato em tempo integral. A partir de 2006, com a gestão do delegado Sandro Avelar, apenas associados da ativa foram eleitos presidentes da ADPF, embora façam “dobradinhas” com membros históricos da entidade, na composição de suas respectivas chapas, para angariar o voto dos aposentados, os quais hoje representam 35% dos associados, não podendo, portanto, ser menosprezado.

A dificuldade de um delegado da ativa assumir a Presidência da ADPF e ter que pedir licença classista para se dedicar a cargo integralmente é de natureza financeira, pois a entidade deve reembolsar o Estado do valor da remuneração do servidor afastado. Na sua segunda gestão à frente da ADPF, o delegado Marcos Leôncio optou por exercer o mandato classista. Resta saber como o impacto financeiro será recepcionado pela categoria e como o fato será utilizado em campanhas eleitorais futuras por grupos oponentes. Apesar de não poder mais ser reeleito, por força estatutária, os reflexos recairão sobre o seu sucessor.

4.2.ADPF Sindical

Com a permissão de se criar sindicatos para servidores públicos, a partir da Constituição de 1988, a legitimidade da ADPF de representar a categoria nas mesas de negociação salarial passou a ser questionada, já que esta é uma função inerente aos sindicatos.

Em 1990, o delegado Nascimento Alves Paulino sugeriu a criação do Sindicato Nacional dos Delegados de Polícia Federal (*grifo nosso*), “objetivando conquistar melhores condições sociais e econômicos, segundo dispõe a atual Constituição Federal”. Foi eleita uma Comissão para elaboração do Estatuto do Sindicato, composta pelos conselheiros Magnaldo José Nicolau da Costa, Jayme Rubstem, Bolívar Steinmetz, Genival de Souza, Ivo Valério dos Santos e Augusto Konrad.¹¹⁸ A iniciativa encontrou resistência e não prosperou.

...após um breve retrospecto histórico e doutrinário do Presidente, o assunto não logrou receptividade nos Conselheiros presentes, face à ausência de maior interesse dos demais sócios da ADPF, nesta Capital, Estados e Territórios, onde o DPF, mantém Unidades, Divisões, Delegacias e Postos e a ADPF mantém Representantes Regionais nas respectivas Superintendências Regionais, e seus substitutos respectivos. (...) Ato contínuo, foi lido o expediente procedente da SR/Rio Grande do Sul onde Representante de Entidade de Classe ou Sindicato de Policiais Federais

¹¹⁸ Ata da Reunião Ordinária de 28 de junho de 1990.

se manifesta contrariamente a criação do Sindicato Nacional dos Delegados de Polícia Federal, alegando quebra ou visão da unidade sindical.¹¹⁹

Apenas em 1992, surge o primeiro sindicato da categoria, o Sindicato dos Delegados de Polícia Federal - Região Nordeste (SINDPF-NE), atualmente com base territorial no estado do Ceará, conforme extrato no site do Ministério do Trabalho¹²⁰. Sem a amplitude “nacional”, em 1993, nasceu o Sindicato dos Delegados de Polícia Federal no Distrito Federal – Sindepol-DF (*grifo nosso*), com base territorial restrita. Sem estrutura própria – já que servidores públicos não se sujeitam à contribuição compulsória anual do imposto sindical –, dependendo de aprovação de contribuição voluntária, vários sindicatos nasceram imbricados com a ADPF:

Sem infra-estrutura o SINDEPOL/DF foi obrigado a improvisar uma sala nas dependências da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal – ADPF, localizada na EQS. 208/408, Bloco B, onde iniciou o trabalho de instalação e consolidação da entidade.¹²¹

Muitos seguem dessa forma até os dias de hoje, com um engenhoso arranjo que se formou ao longo dos anos. Lideranças locais passaram a se eleger como diretores regionais da ADPF e presidentes dos sindicatos simultaneamente. Na falta de uma contribuição sindical instituída por lei, a ADPF acabou mantenedora também de vários sindicatos nos Estados. Em alguns casos extremos, ocorreu o sufocamento da imagem da ADPF no estado, prevalecendo apenas a do sindicato. O dirigente se apresentava perante a categoria, à mídia e aos poderes constituídos, apenas como presidente do sindicato, relegando a posição de diretor regional da ADPF, enfraquecendo a associação nesses respectivos estados.

Enquanto seguia-se a criação de sindicatos estaduais, com legitimidade de representação apenas em suas respectivas bases, os delegados de polícia federal, sendo uma categoria nacional, careciam de uma entidade sindical com representação nacional para

¹¹⁹ Ata da Assembléia Geral de 31 de outubro de 1990.

¹²⁰ No Cadastro Nacional de Entidades Sindicais consta que a base territorial do SINDPF - NE é apenas o Estado do Ceará. No entanto, na página da Fenadepol (com status de “em manutenção” no dia 25 de outubro de 2013), constava que o SINDPF - NE também respondia pelos Estados do Piauí, Paraíba, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Sergipe e Alagoas. A Bahia está em processo de constituir um sindicato próprio, mas ainda não foi formalizado. O Sindepol, que nasceu representando apenas o Distrito Federal, representaria ainda outros vinte estados, inclusive oito nordestinos: Alagoas, Bahia, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe, conforme o Cadastro Nacional de Entidades Sindicais. Disponível em <<http://www3.mte.gov.br/cnes/ConsultaProcesso.asp>>. Acesso em 25 de outubro de 2013. Ou seja, há uma clara disputa por base territorial entre os sindicatos dos delegados de polícia federal, com a preocupação de quem consegue se estabelecer como legítimo representante nacional.

¹²¹ História da Fundação do SINDEPOL. Disponível em <<http://www.sindepol.org.br/index.php/quem-somos/historia-do-sindicato>>. Acesso em 25 de outubro de 2013.

negociar salários junto ao governo. Nessa tentativa de se criar uma entidade de classe sindical de âmbito nacional, em 1995, surge a Federação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (Fenadepol), que agrega os atuais oito sindicatos da categoria. No entanto, juridicamente, uma federação também não faz as vezes de um sindicato, e incorreria no mesmo problema legal que a ADPF, enquanto associação. Ademais, a representatividade da Fenadepol não está tão consolidada quanto a ADPF. Somando-se o número de filiados dos sindicatos federados, chega-se a aproximadamente 1.087 delegados. A ADPF tem praticamente o dobro de associados.

Quadro 6 - Número de associados / filiados por entidade de classe representativa dos delegados de polícia federal

Entidade	Data de Fundação	Número de Associados / Filiados	Site	Facebook
ADPF	1976	2.050 associados	http://www.adpf.org.br/	<u>ADPF</u>
FENADEPOL	1995	8 sindicatos (1.087 filiados)	http://www.fenadepol.org.br/	<u>Fenadepol</u>
SINDEPOL-DF	1993	200	http://www.sindepol.org.br/	<u>SINDEPOL</u>
SINDPF-MG	Não informado	60	Não há	<u>SINDPF-MG</u>
SINDPF-NE	1992	140	https://www.sindpf-nordeste.com.br	Não há
SINDPF-PR	1993	82		<u>SINDPF-PR</u>
SINDPF-RJ	1994	220	http://sindpfrj.blogspot.com.br/	<u>SINDPF-RJ</u>
SINDPF-RS	1992	53	Não há	Não há
SINDPF-SC	1992	32	Não há	Não há
SINDPF-SP	1993	300	http://www.sindpfsp.org.br/	Não há

Fonte: Elaborada com base nos dados cadastrais da ADPF, em setembro/2013, e quantidade aproximada/autodeclarada de filiados dos sindicatos, em abril de 2013, durante campanha em prol da aprovação da PEC-37, confirmados/retificados pelo presidente da Fenadepol em setembro de 2013, em e-mail à autora.

Com as dificuldades de se justificar e manter mais de uma entidade de classe cumprindo basicamente com as mesmas atribuições, a Fenadepol chegou a propor a fusão com a ADPF, mas a ideia foi afastada pelos diretores à época que pareciam temer pelo futuro dos sindicatos:

Dando continuidade a reunião ... a reflexão dos presentes a proposta contida no Of. 125/00-FNDPF, protocolizado na ADPF em 25.09.00, visando a fusão das Entidades ADPF/FNDPF. Manifestou-se o Dr. Ivo pelo ... assunto fusão ser submetido a uma Assembléia Geral Específica e de que a proposta deveria ser repensada, principalmente quando o governo pretende acabar com os sindicatos...¹²²

A diretoria do Sindepol-DF continuou empenhada na ampliação da sua base territorial. Passou a se chamar Sindepol – Sindicato dos Delegados de Polícia Federal e,

¹²² Reunião Ordinária de 11 de outubro de 2000.

atualmente, conforme extrato do cadastro no site do Ministério do Trabalho¹²³, em tese agregaria os Estados do Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins, embora autodeclare contar com apenas 200 sindicalizados. Em 2009, tenta mudar o nome para SINDEPOL BRASIL - Sindicato Nacional dos Delegados de Polícia Federal, mas sofre uma ação judicial movida pela Fenadepol e é condenada a voltar atrás na nomenclatura e a pagar multa.

Enquanto a categoria continuava sem uma entidade sindical de abrangência efetivamente nacional, a ADPF seguia como a principal representante dos delegados de polícia federal, inclusive para assuntos de natureza sindical. Mas a legitimidade da ADPF começou a ser questionada na Justiça. Em setembro de 2012, o juiz da 8ª Vara do Trabalho de Brasília/DF julgou improcedentes os pedidos articulados pelo Sindicato dos Policiais Federais no Distrito Federal (Sindipol/DF), que pleiteava a dissolução da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF), com o objetivo de impedir sua participação em mesa de negociação salarial junto ao Ministério do Planejamento. Na sentença, o magistrado equiparou a ADPF a uma entidade sindical ao justificar que o pedido de dissolução é “juridicamente impossível, porque se faz contra expressa disposição constitucional”, a qual preconiza a liberdade sindical em seu art. 8º, incisos I e II. A decisão foi confirmada pelo Tribunal Regional do Trabalho (TRT/DF), em maio de 2013, e a ADPF continuou com o direito de defender a categoria¹²⁴.

Para evitar sofrer novas interpelações judiciais e garantir “de direito” um espaço sindical que já existe “de fato”, em meados de 2009, seguindo uma tendência de várias associações nacionais representativas de servidores públicos federais, a ADPF dá início ao processo de criação de sua ADPF Sindical. Trata-se da constituição de uma nova entidade: o Sindicato Nacional dos Delegados de Polícia Federal, uma organização sindical com atuação em todo território nacional, para representar os interesses profissionais e defender os direitos coletivos da categoria profissional dos delegados de polícia Federal. A ADPF Sindical existiria concomitantemente com a ADPF “associação”. Inclusive os membros associados e

¹²³ Cadastro Nacional de Entidades Sindicais. Disponível em <<http://www3.mte.gov.br/cnes/ConsultaProcesso.asp>>. Acesso em 25 de outubro de 2013.

¹²⁴ Disponível em <<http://goo.gl/Y3CBRS>>. Acesso em 25 de outubro de 2013.

dirigentes seriam os mesmos. Trata-se de uma solução jurídica para o problema de representação caótico da categoria que atualmente tem essas variáveis:

- 1) Uma associação nacional (ADPF), que não é sindicato, mas que congrega o maior número de associados (2.050 delegados), é a mais antiga entidade de classe, e tradicionalmente negocia salários – atribuição de uma entidade sindical. Em cada Estado e no Distrito Federal, a ADPF mantém Diretorias Regionais que acabam “competindo” com as atribuições locais dos sindicatos estaduais;
- 2) Oito sindicatos estaduais que autodeclaram ter 1.087 sindicalizados. Juridicamente, cada sindicato só pode representar os filiados de suas respectivas bases. Ou seja, quando há alguma deliberação nacional há ser feita, a categoria fica sem representação no âmbito sindical;
- 3) Uma federação (Fenadepol), que também não é sindicato, nem tem a representação e força da ADPF, que congrega os atuais oito sindicatos da categoria. A Fenadepol nem tem a força e tradição da ADPF e nem é um sindicato. Ou seja, também não resolve o problema de uma representação sindical de âmbito nacional para os delegados federais;
- 4) O Sindepol-DF que tem a pretensão de se tornar o sindicato nacional dos delegados de polícia federal. Por esse motivo, o Sindepol-DF já sofreu ação na justiça da própria Fenadepol. O Sindepol-DF alega ter base nos Estados do Acre, Alagoas, Amapá, Amazonas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rio Grande do Sul, Rondônia, Roraima, Sergipe e Tocantins, embora autodeclare contar com apenas 200 sindicalizados.
- 5) Tanto o Sindepol-DF quanto a Fenadepol são contrários à ADPF Sindical, pois veem ameaçado o sonho de se tornarem a entidade sindical nacional representativa dos delegados.

Internamente, em pesquisa realizada pelo instituto CNT-Sensus (2012), 65,2% dos associados da ADPF entrevistados aprovaram a criação da ADPF Sindical. Durante o V Congresso Nacional dos Delegados de Polícia Federal (V CNDPF), realizado no mesmo mês, no Rio de Janeiro, o advogado responsável pelo processo afirmou que a ADPF

inclusive estava atrasada com o processo e que a ADPF Sindical não concorre com os sindicatos ou a federação:

...quase todas as associações de âmbito nacional, pelo menos as que estão em Brasília, de servidores públicos federais, já iniciaram ou completaram esses processo de criação de um sindicato. Que vai conviver com a associação. Não se trata de anular a associação ou anular a federação ou de se anular os sindicatos regionais, municipais. Não. Mas se trata de ocupar um espaço político que existe, que é um espaço de um sindicato nacional da categoria. (ADPF, 2012)

Durante o processo eleitoral interno de 2013, a atuação sindical da ADPF voltou a ser questionada. Embora minoria, há delegados que acreditam que a Associação deve ser meramente social e assistencial. Em grupo no Facebook, com participação de quase 800 delegados de polícia federal, associados e não associados, um delegado que é presidente de sindicato afirmou ser contrário à “ADPF Sindical”, pois teria sido criada por “meia-dúzia de arrivistas”, “sem qualquer consulta ou negociação com a FENADEPOL”¹²⁵ e justificou:

...a ADPF assumiu um papel que não é dela. A rigor, a ADPF é uma associação de classe com finalidades sociais e assistenciais. As entidades representativas de classe para pleitear, defender os interesses e prerrogativas da categoria e, se necessário, confrontar a administração, são os sindicatos e a FENADEPOL. Há, claramente, em nossos representantes, uma crise de identidade. As coisas se misturaram ao longo do tempo... Quem "briga" com patrão é sindicato!¹²⁶

A Fenadepol ingressou com ação na Justiça do Trabalho contra a criação da ADPF Sindical, alegando que a mesma viola o princípio da unicidade sindical. No entanto, a ação foi extinta sem resolução do mérito, considerando que a Justiça do Trabalho é incompetente para o julgamento de ações intersindicais, tendo por objeto a representação sindical de categoria de servidores regidos por regime estatutário, ou seja, pela Lei 8.112/90. A Justiça Trabalhista só alcança os trabalhadores regidos pela CLT.

Em 2013, foram convocadas eleições concomitantes para a ADPF e a ADPF Sindical. Com a reeleição de Marcos Leôncio Ribeiro, este se tornou o primeiro presidente eleito para a ADPF Sindical (pelo estatuto, as chapas devem concorrer concomitantemente para a ADPF e a ADPF Sindical, sendo eleitos os mesmos candidatos para ambas as entidades). O processo de registro da ADPF Sindical junto ao Ministério do Trabalho, que estava pendente da constituição de uma diretoria para ser concluído, agora pode ter seguimento.

¹²⁵ Post no Facebook no grupo Delegados de Polícia Federal em 1º de setembro de 2013, às 2h57 e às 3h15.

¹²⁶ Idem.

Com a realidade da ADPF Sindical nos próximos anos muito provavelmente haverá mudanças no cenário da representação dos delegados de polícia federal. A ADPF se consolidará como entidade sindical representativa da categoria nacionalmente? Nesse contexto, qual será o papel dos sindicatos estaduais e interestaduais? Qual será o papel da Fenadepol? Como ficará as Diretorias Regionais? Essas questões se descortinam em múltiplos cenários cujas ameaças e oportunidades devem ser monitoradas pela ADPF e dirigentes.

Depois desse intervalo para explicar o caráter sindical da ADPF, o qual se formalizou com a criação da ADPF Sindical – razão pela qual há todo um capítulo contextualizando o sindicalismo no Brasil, na revisão da literatura –, voltemos à história cultural da ADPF “associação”.

4.3. Nas entrelinhas das atas de reuniões

Quando Momesso (GALLINDO & JR TOMAZ, 2006, p. 243) afirma que a comunicação sindical é maior do que a imprensa sindical, isso pode ser constatado na história da ADPF. Muito antes de haver um Departamento ou Diretoria Comunicação Social ativa e estabelecida, essa comunicação já encontrava seu fluxo e acontecia. As atas, por exemplo, eram um importante veículo de comunicação da ADPF com os associados. As cópias eram remetidas “para conhecimento dos associados”, das “vantagens já conseguidas e as que estão por vir”¹²⁷.

Conselheiro Luiz Clovis Anconi apresentou sugestão no sentido de se publicar em todas as atas aqui lavradas, a fim de que as RRs possam inteirar-se dos assuntos aqui resolvidos.¹²⁸

Um dos grandes desafios da ADPF sempre foi o de mobilizar suas Diretorias Regionais – antes Representações Regionais – e se aproximar dos associados lotados nos estados. Hoje, com toda sorte de recursos e canais, por motivos diversos dos iniciais, essa comunicação ainda encontra dificuldade de fluir. Em 1979, no entanto, quando os comunicados da ADPF eram prioritariamente ofícios, remetidos pelos Correios ou malote da PF, o conteúdo era “amplamente divulgado”.

Por determinação do Sr. Presidente serão registrados nesta Ata os ofícios de 18/05/79, originário da Representação Regional da ADPF/SE, comunicando o recebimento das Atas dos dias 16 e 30/03; 05 e 19/04/79 e que o assunto foi

¹²⁷ Ata de Reunião do Conselho Diretor de 17 de maio de 1979.

¹²⁸ Ata da Reunião Ordinária realizada no dia 25 de março de 1986.

amplamente divulgado naquela descentralizada, causando um clima de grande euforia e de muita confiança na atual Diretoria da ADPF.¹²⁹

Lima (2013) explica que hoje a comunicação sindical precisa disputar espaço com vários canais: veículos impressos, rádio, televisão, internet. Somos “bombardeados” a todo instante com uma série de informação as quais não conseguimos assimilar tudo. Se antes a escassez de informações era um problema de Comunicação, hoje o desafio está justamente no excesso. No início da ADPF, não haviam boletins informativos elaborados, revistas, e-mail ou site, muito menos redes sociais. A Comunicação era primordialmente verbal, feita durante as reuniões e assembleias, ou materializada por meio de ofícios e remessa de atas. As – poucas – informações disponíveis eram circuladas num sistema que nos faz lembrar o compartilhamento de assinaturas e as sessões de leitura coletiva de jornais no Brasil do início do século XIX.

Para Wolton (2011, pp. 76-77), a informação marginalizou o conhecimento. No entanto quanto mais notícias e informações circulando, mas é preciso conhecimento para explicar e contextualizar esses dados, sob pena de se criar um “mundo incoerente, tiranizado pelos fatos”. Nesse sentido, vislumbramos como papel das entidades de classe e de seus respectivos setores de Comunicação Social essa tarefa de traduzir as informações. Em vez de fazer de seus veículos e canais de Comunicação meros replicadores de conteúdo da grande mídia, as entidades poderiam se preocupar em selecionar conteúdos de interesse da categoria, e divulgar o conteúdo com uma análise crítica.

Hoje, a tecnologia nos vende a ilusão de que informação é comunicação, mas o excesso de dados e veículos também acabou se transformando em um problema comunicacional, sendo um grande desafio disputar o tempo e a atenção do associado para as notícias da ADPF. Nesse sentido, Sader (2004) afirma que:

Até um certo momento, a capacidade de compreensão do mundo, e de nós dentro do mundo, esbarrava na falta de informações. Mais recentemente, passamos a sofrer o fenômeno oposto: excesso de informações. Nos dois casos, o que sofre é a capacidade de compreensão, de apreensão dos fenômenos que nos rodeiam, que produzem e reproduzem o mundo tal qual é e nós dentro dele. E com nossa capacidade de compreensão sofre nossa capacidade de transformação. Como resultado, nunca tivemos uma quantidade tão grande de informações disponíveis, mas nunca nos sentimos tão incapazes de compreender o mundo e tão impotentes para transformá-lo (SADER, 2004).

Ao percorrer diversos Estados durante a campanha eleitoral de 2013 na ADPF, o candidato à reeleição Marcos Leôncio Sousa Ribeiro constatou – com um misto de

¹²⁹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 24 de maio de 1979.

surpresa e de indignação – que grande parte dos associados estava alheia dos assuntos da entidade. Faziam perguntas de assuntos que haviam sido noticiados amplamente no site, no boletim eletrônico, nas redes sociais e na revista. O dirigente, que até então estava fortemente convencido que as ações do seu mandato por si só seriam suficientes para reelegê-lo, viu que era preciso colocar o “time em campo” e ir atrás do voto, no bom e velho corpo-a-corpo. A experiência vai ao encontro do que Lima ensina: o contato presencial é essencial para representatividade classista, não sendo possível o dirigente se esconder por trás do “biombo eletrônico” das redes sociais, site e e-mail (LIMA S. P., 2013).

Conforme assinala Wolton, o aumento da circulação de informações não aumenta a comunicação e a compreensão. Ao contrário, a onipresença da informação acaba por tornar a comunicação ainda mais difícil.

A revolução do século XXI não é a da informação, mas a da comunicação. Não é a da mensagem, mas a da relação. Não é a da produção e da distribuição da informação por meio de tecnologias sofisticadas, mas a das condições de sua aceitação ou de sua recusa pelos milhões de receptores, todos sempre diferentes e raramente em sintonia com os emissores (WOLTON, 2011, p. 15).

Mas em 1976, quando a ADPF nasceu, o desafio era mesmo a carência de veículos e canais para se comunicar. Quando a entidade passou a ter um leque maior de atividades, no final da década de 1980, o simples envio das atas não era mais suficiente. Surgiu a ideia de elaboração de um informativo mensal, inclusive com a previsão de venda de publicidade para cobrir os custos de produção, orçado em “NCr\$ 250,00 (duzentos e cinquenta cruzados novos)”, “vedando-se aquelas relativas ao uso de fumo, bebidas, tóxicos e entorpecentes, jogos em geral e loterias”.¹³⁰

A elaboração das matérias ficava a cargo dos próprios diretores e, devido aos custos e a falta de pessoal, a periodicidade era irregular. O informativo mensal – quando possível – e impresso, de circulação interna, passou a se chamar Síntese e vigorou até 2008. Desde então, passou a ser distribuído de forma online, por e-mail marketing, semanalmente, com o nome Linha Direta. Recentemente, por intermédio do Projeto Memória¹³¹,



Figura 7 - Primeira edição do boletim informativo da ADPF com o nome Síntese. Fonte: arquivo da ADPF.



Figura 8 - Primeira edição do boletim eletrônico do boletim eletrônico

¹³⁰ Ata da Reunião Ordinária de 11 de maio de 1989.

¹³¹ Com o objetivo de resgatar a história da ADPF, no início de 2013, a atual gestão lançou o Projeto Memória. Todo o acervo fotográfico e documentos históricos estão sendo catalogados. Também estão sendo feitas

todos os boletins Síntese foram digitalizados e disponibilizados no site da ADPF, assim como todas as revistas Prisma e atas. Linha Direta. Fonte: arquivo da ADPF.

Proposta do Conselheiro Jayme Rubstem, Diretor do Departamento de Comunicação Social, para que seja restabelecida a publicação do “informativo” que, por razões outras não mais foi editado, a qual visa manter bem, informado o quadro social, nos assuntos que mais possam oferecer benefícios em todos os sentidos.¹³²

Por proposta do Conselheiro Jayme Rubstem e do Suplente de Conselheiro Luiz Clovis Anconi foi submetida à votação a mudança do Jornal mensal, digo, do nome “INFORMATIVO” do Jornal mensal da ADPF para o nome “SÍNTESE”, publicação esta que a mais de 10 (dez) meses foi interrompida, por causas alheias à Direção da ADPF. Aprovada por unanimidade.¹³³

No ano de 1988, a ADPF recebe a proposta para editar uma revista, sem custos, mediante a arrecadação de patrocínio. A coordenação, redação e administração da publicação ficaram a cargo do delegado federal Edson Magalhães Pinto, que deveria “se abster de aceitar propaganda que possa comprometer a atuação do Departamento de Polícia Federal – DPF, e em especial os que propaguem o uso de fumo, álcool e demais substâncias entorpecentes”.¹³⁴

A revista Prisma também não ficou imune às dificuldades. Poucas edições depois do seu lançamento, o então presidente da ADPF “achava-se com o animus de acabar” com a publicação, pois já não estava mais “atendendo as necessidades da ADPF” e quando a revista era editada, “suas notícias encontram-se defasadas”. A editora Envelopel, de propriedade de Diogo Alves de Abreu, passou a ser responsável pela captação de publicidade e o delegado Edson Magalhães Pinto, que há mais de um ano assinava como editor da publicação, tinha sido dispensado da incumbência. José Bairton Sampaio, repórter da Prisma, argumentou perante ao Conselho Diretor “que quanto ao aspecto técnico e legal, somente pode figurar como Editor quem seja do ramo ou que seja jornalista”¹³⁵. Bairton que começou como jornalista da Prisma, sendo remunerado pela Envelopel, acabou sendo contratado pela ADPF como o primeiro assessor de imprensa profissional da entidade, em 1994. Era ele quem redigia as notícias para o Síntese e a Prisma, além de ser o responsável pela elaboração das correspondências da Presidência (STEINMETZ, 2013). Tanto Abreu quanto Bairton seriam mais tarde homenageados com a Medalha do Mérito Tiradentes, se tornando sócios honorários da ADPF.

entrevistas com integrantes da ADPF que possam ajudar resgatar os fatos importantes da entidade. Os 288 delegados fundadores da ADPF receberam uma placa em homenagem do Projeto.

¹³² Ata da Reunião Extraordinária de 10 de abril de 1989.

¹³³ Ata da Reunião Ordinária de 1º de junho de 1989.

¹³⁴ Ata da Reunião Ordinária de 4 de agosto de 1988.

¹³⁵ Ata da Reunião Ordinária do dia 13 de outubro de 1993.

Ao final da gestão de 1995–1997, o Conselho Diretor divulgou relatório em que enfatizou dentre suas maiores realizações a contratação de profissional na área de jornalismo.

Foi apresentada proposta, por parte do Presidente Bolívar Steinmetz, para que se fizesse a contratação de um profissional de imprensa para a entidade, no sentido de melhor orientar as vantagens de interesse da entidade e informar de maneira condizente aos nossos associados, cuja proposta foi aprovada de forma unânime, sendo condicionada ao tempo em que a entidade possuir maior receita.¹³⁶

A gestão seguinte (1997-1999) anunciava um “trabalho de mídia (*grifo nosso*) para aumentar o número de informações de divulgações dos feitos do DPF em cada Estado e assim ser reconhecido seu valor”¹³⁷. Durante o 1º Encontro de Diretores Regionais da ADPF, realizado em Aruanã/GO, em setembro de 1998, os delegados defendiam: a aprovação de uma Lei Orgânica para a PF, o resgate e o aprimoramento da hierarquia e disciplina, o repúdio a interferências externas na nomeação de dirigentes, lista tríplice e mandato para diretor-geral, independência da ADPF, e a “adoção de uma política de comunicação social (*grifo nosso*) que promova de maneira eficiente as ações desenvolvidas pela Polícia Federal”¹³⁸.

Interessante notar que a preocupação da ADPF era divulgar as ações da instituição Polícia Federal e não propriamente dos delegados ou das ações da ADPF. Além de denotar uma confusão entre onde começa e termina a ADPF e a Polícia Federal, revela, já naquele tempo, uma provável deficiência da Polícia Federal em ocupar espaço na imprensa, deixando margem para a instituição ser achincalhada ou de outras se fazerem mais importante perante a opinião pública. No entanto, essa percepção carece de estudos específicos para identificar o impacto dessa cultura do “nada a declarar” para a formação do espaço político que a Polícia Federal ocupa hoje no país.

Como a revista Prisma tinha mais visibilidade do que o boletim Síntese começou haver questionamentos com relação à concentração na decisão do que seria publicado¹³⁹. Os conselheiros cobravam mais impessoalidade nos instrumentos de comunicação da entidade¹⁴⁰. Assim, em 2001, a ADPF resolve criar um Conselho Editorial para deliberar sobre o conteúdo da Prisma e do Síntese. O colegiado estipulou que o Síntese

¹³⁶ Ata da Reunião Ordinária do dia 9 de junho de 1995.

¹³⁷ Ata da Assembléia Geral Ordinária da ADPF em 31 de março de 1997.

¹³⁸ 1º Encontro de Diretores Regionais da ADPF.

¹³⁹ Reunião Ordinária do dia 27 de agosto de 2001.

¹⁴⁰ Reunião Ordinária de 3 de maio de 2001.

“destina-se, principalmente, ao público interno, enquanto que a Prisma alcança maior abrangência”¹⁴¹. Esse conselho funcionou de maneira inconstante, a depender de cada gestão que se sucedeu, sendo restabelecido pela última vez em 2012.

Logo nas primeiras reuniões da Junta Diretora, em 1976, ficou decidida a realização de um concurso para escolher a logomarca da ADPF¹⁴². O delegado João José Cury, juntamente com o chefe do Departamento de Comunicação Social, se encarregaria da confecção dos cartazes para divulgação do “Concurso Nacional de Logotipo”. Interessante que o próprio delegado Cury concorreu com um trabalho. Seu desenho não foi o vencedor, mas acabou incorporado à logomarca atual da ADPF (ANCONI, 2013). Em reuniões posteriores, estipulou-se uma premiação de “cinco mil cruzeiros em dinheiro”, “diploma aos cinco primeiros classificados” e ainda “submeter os nomes dos cinco primeiros concursandos do logotipo ao CI”¹⁴³, ou seja, ao órgão de controle de informação da Polícia Federal, para verificar se o desenho era de fato original ou se não tinha nenhuma alusão a símbolos subversivos (BARCELLOS, 2013). O trabalho vencedor foi o de André Gustavo Reis Filho, do Estado do Paraná¹⁴⁴. No dia 14 de abril de 1977, foi feita a apresentação do logotipo vencedor e deliberado a feitura de escudo de lapela para delegado ao preço de “dezesseis cruzeiros e oitenta centavos (quinhentos escudos)”¹⁴⁵.



Figura 9 – Primeiros botons da ADPF eram confeccionados com a cor verde predominante.

No entanto, a logomarca vencedora não prevaleceu por muito tempo. Logo, surgiram outras marcas para “representar” a ADPF, revelando não haver respeito a uma

¹⁴¹ 1ª Reunião do Conselho Editorial de 14 de setembro de 2001.

¹⁴² Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 10 de fevereiro de 1977.

¹⁴³ Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 17 de março de 1977.

¹⁴⁴ Ata da Assembléia Geral de 25 de fevereiro de 1978.

¹⁴⁵ Ata de Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 14 de abril de 1977.

unidade visual nas publicações. Em 1991, o então presidente da ADPF, o delegado Nascimento Alves Paulino, pôs em discussão e votação a escolha do logotipo oficial da ADPF, dentre os modelos utilizados na revista Prisma e no jornal Síntese, sendo aprovado o da revista. Nessa reunião, também foi votada a manutenção da cor verde como predominante nos impressos da Associação¹⁴⁶.



Figura 10 - Logomarca utilizada na primeira edição da Revista ADPF, em 1988. Publicação que a partir do quinto número ganharia o nome de Prisma.



Figura 11 - Logomarca utilizada a partir da quarta edição da Revista ADPF, sendo o símbolo que se mantém até os dias de hoje.



Figura 12 - Logomarca utilizada no primeiro boletim Síntese, em 1989.

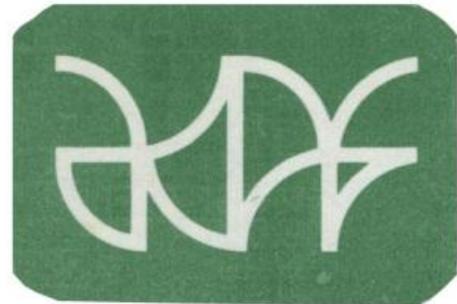


Figura 13 - Logomarca utilizada na quinta edição do boletim Síntese, em novembro de 1990. Trata-se da logomarca vencedora do concurso nacional.

¹⁴⁶ Ata da Reunião Ordinária de 3 de maio de 1991.



Figura 14 - Na sétima edição do Síntese, a logomarca vencedora do concurso já tinha sido abandonada.



Figura 15 - A partir do Síntese n.º 9, a logomarca já ganha a expressão "nacional" no nome.



Figura 16 - Logomarca atual se mantém inalterada há mais de duas décadas.

Essa dicotomia entre a comunicação feita para o Síntese e a Prisma – a ponto de cada veículo adotar a logomarca de sua predileção – sempre ocorreu em maior ou menor grau, pois a revista desde o início foi realizada por uma equipe terceirizada externa, com influência do editor responsável pela captação de recursos. Ou seja, o conceito de comunicação integrada passava ao largo da ADPF. Esse cenário somente começou a mudar a partir de 2004, com a contratação da primeira equipe de Comunicação da ADPF, com profissionais de diferentes áreas trabalhando unissonamente.

4.3.1. Um início de indefinições

A Diretoria de Comunicação Social da ADPF nasceu cheia de incumbências estatutárias, mas com pouca definição sobre como seria essa atuação ou mesmo quem desempenharia cada papel. Isso se deu por dois motivos aparentes. Primeiro, na falta de um

profissional responsável pelo Departamento, quem executava o trabalho eram os próprios diretores – delegados de polícia, sem formação ou experiência em Comunicação. As decisões eram tomadas com base na intuição e na prática diária de erros e acertos. Em segundo lugar, a dificuldade de encontrar delegados dispostos a assumir os encargos de uma Diretoria, levavam os voluntários a acumular as funções, o que contribuiu para a confusão de papéis entre as pastas nos anos subsequentes.

Em face de dificuldades de pessoal existente o Presidente propôs e o Conselho Diretor aprovou que o 1º Tesoureiro Eliúd Gonçalves Pereira assumisse cumulativamente a Divisão de Comunicação Social ficando dispensado da mesma o Del. Roberto Alves, bem como que o Secretário-Geral Madeira, acumulasse a Divisão de Administração e o Conselheiro Genival acumulasse o Departamento de Administração...¹⁴⁷

As tarefas eram distribuídas entre quem pudesse ajudar. Por exemplo, o delegado federal Manoel Marcílio Nogueira foi o primeiro chefe do Departamento de Comunicação Social da ADPF¹⁴⁸, escolhido pela Junta Diretora, a qual governaria a ADPF até a eleição do primeiro Conselho Diretor. Mas foi o delegado Eliúd Gonçalves Pereira quem ficou incumbido de fazer montagem da capa do primeiro boletim informativo¹⁴⁹. Mesmo entrando pela década de 1990, essa indefinição de papéis era notória. O delegado Paulo Fernando da Costa Lacerda era o diretor de Comunicação Social da época quando:

...o Conselho Diretor decidiu remeter comunicação, via telex ou outros meios mais práticos, para todos Representantes Regionais da ADPF, enfocando as conseqüências que advirão, prejudiciais aos Delegados de Polícia de Carreira, se cumprido, inclusive para os Delegados de Polícia Federal. Ficou decidido que o texto da comunicação seria elaborado pelo Conselheiro Sebastião José Lessa¹⁵⁰.

A Comunicação tinha um papel passivo e agia sob a determinação do presidente do Conselho Diretor. Uma de suas tarefas era dar publicidade aos associados de atos burocráticos da ADPF. Era uma posição meramente operacional e tarefa. Sem nenhuma formulação estratégica ou política.

...dando então o Presidente seguimento a Reunião com a determinação (*grifo nosso*) aos Departamentos de Comunicação Social e de Representantes Regionais para que providenciasse a divulgação das contas com a aprovação para todos os associados.¹⁵¹

¹⁴⁷ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 11 de agosto de 1977.

¹⁴⁸ Ata de Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 3 de novembro de 1976.

¹⁴⁹ Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 9 de dezembro de 1976.

¹⁵⁰ Ata da Reunião Ordinária de 1º de junho de 1992.

¹⁵¹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 11 de agosto de 1977.

Foi determinada (*grifo nosso*) pelo Dr. Fontenelle, Presidente do Conselho Diretor a confecção de comunicado versando sobre o seguimento sobre o seguinte: retorno do sistema antigo de diárias, aumento da Gratificação de Atividade ou possível retorno da Gratificação de Função Policial e Revisão das Referências do Grupo Polícia Federal...¹⁵²

No início, a Comunicação parecia mais vinculada à organização de eventos do que a de produção de informativos, incumbência esta que ficava a cargo de diretores e setores variados. Por exemplo, havia a “determinação pela Presidência da feitura de um Boletim Informativo pela Secretaria-Geral” e a cobrança “do horário das festividades ao Departamento de Comunicação Social”¹⁵³. Enquanto a Comunicação cuidava de eventos, o secretário-geral dava conta de estar fazendo uma nota na imprensa para divulgação da Associação¹⁵⁴.

Por vezes, a Comunicação cuidava da realização de convênios¹⁵⁵. Noutras, o papel do Departamento era o de um “relações públicas”, incumbido da distribuição de chaveiros, como brindes, as Representações Regionais, “para que as mesmas façam comunicação social nas suas áreas”¹⁵⁶. Aliás, a distribuição de “brindes” sempre foi uma estratégia de relacionamento com os públicos de interesse da Associação, uma prática que perdura até os dias de hoje, com a entrega de agendas, faqueiros, chaveiros, canetas e outros, confeccionados com o emblema da Polícia Federal e da ADPF.

Solicitação do Presidente para aquisição de chaveiros e espátulas com o emblema da ADPF, até o valor de NCr\$ 80,00 (oitenta cruzados novos), que serão distribuídos à pessoas que tenham contribuído para a efetivação de objetivos e projetos do interesse da nossa Associação. Aprovada por unanimidade¹⁵⁷.

Mas no final da década de 1970 também é possível identificar algumas percepções elaboradas, como, por exemplo, a necessidade de se “individualizar a correspondência com os associados”. A preocupação foi externada pelo secretário-geral que sugeria o envio de comunicado interno a cada um para informar ser “necessária a compra de um mimeografo”¹⁵⁸.

No início da década de 1980, a comunicação direta, sem mediação da Representação Regional, voltou a ser demandada. Devendo o “setor competente” fazer a

¹⁵² Ata de Reunião do Conselho Diretor de 16 de março de 1979.

¹⁵³ Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 5 de abril de 1977.

¹⁵⁴ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF de 9 de novembro de 1978.

¹⁵⁵ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 1º de abril de 1978.

¹⁵⁶ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF de 28 de setembro de 1978.

¹⁵⁷ Ata da Reunião Ordinária de 11 de maio de 1989.

¹⁵⁸ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 12 de janeiro de 1978.

“comunicação aos associados sobre as atividades da direção, pessoalmente a cada associado e não somente ao Representante Regional” (*grifo nosso*).¹⁵⁹ Além de sinalizar uma nova exigência comunicacional, politicamente revela um problema que com o tempo se agravou com relação às Regionais. Os delegados que estão atuando “nas pontas” possuem dificuldades operacionais para se dedicar à incumbência classista. Há poucos interessados em exercer a tarefa e os nomes acabam se repetindo, não oxigenando a gestão local. Por outro lado, a partir do momento em que as Regionais passaram a eleger seus próprios representantes, os associados mais interessados em assumir a direção, em geral, eram justamente aqueles que faziam oposição à Nacional. Assim, a comunicação das ações da Nacional começou a ficar “truncada” em várias Regionais, sendo necessário intensificar a interlocução direta com os associados.

Reflexo desse contexto foi a criação, em 2012, da figura da “Representação Local”. Cada unidade descentralizada da Polícia Federal passou a ter direito de indicar um representante para ser o interlocutor direto com a Nacional, inclusive para requerer recursos financeiros para ações locais. A medida é uma tentativa de sanar outro problema da Nacional com as Regionais. Em diversos Estados há reclamações dos associados que os recursos repassados ficam concentrados nas capitais. Os associados das demais unidades – justamente os mais carentes de recursos e oportunidades – ficam sem nada. Com as Representações Locais surge a possibilidade desses associados usufruírem de forma mais equânime os benefícios da ADPF.

Ter um telefone era um item de comunicação importante, mas havia restrições para a sua utilização. Em meados dos anos 80, o custo de uma ligação ainda era caro o suficiente para que a despesa fosse fruto de deliberação do Conselho Diretor.

...o sócio Nascimento Alves Paulino foi autorizado a efetuar contatos telefônicos com o advogado Dr. Péricles Prade, residente e domiciliado em São Paulo, correndo as despesas das taxas de ligações interurbanas por conta da ADPF.¹⁶⁰

Uma linha telefônica era um artigo disputado e valorizado, a ponto do conselheiro Bolivar Steinmetz sugerir “a compra de um aparelho telefônico, com o fim de aumentar o patrimônio da ADPF”. O negócio aprovado seria concretizado “quando surgisse a oportunidade de efetuar a compra por um preço compensador”.¹⁶¹

¹⁵⁹ Ata da Reunião Ordinária do dia 7 de abril de 1983.

¹⁶⁰ Ata da Reunião do dia 28 de junho de 1984.

¹⁶¹ Ata da Reunião do dia 7 de junho de 1984.

Além de ainda não ter um papel estratégico, no final da década de 1980, a Comunicação ainda era vista como despesa e não como um investimento.

Proposta do Conselheiro Dr. Amaury Aparecido Galdino, objetivando a suspensão de impressão da publicação “INFORMATIVO” da ADPF, em gráfica particular, face ao elevado custo, e fazê-la na ADPF, em mimeógrafo, como se procedia anteriormente, e sempre que houver matéria a publicar.¹⁶²

O crescimento da importância da Diretoria de Comunicação Social dentro da estrutura organizacional da ADPF pode ser vislumbrado com o aumento do número de profissionais contratados, bem como dos valores aportados no setor. As primeiras duas décadas da entidade passaram com o setor tocado de forma precária, sem nenhum profissional da área responsável por pensar políticas próprias específicas. Os investimentos eram mínimos e vistos como despesa. De 1994 até 2001, a entidade contratou o serviço de um jornalista (não tinha carteira assinada). A partir de 2002, a ADPF vive a experiência de ter a primeira equipe profissional de Comunicação trabalhando no setor, de forma integrada, com profissionais de variadas habilitações. A partir de 2006, sucedeu-se a contratação de empresas terceirizadas de Comunicação: Máquina, Azimute, RP1 e a atual F7. Empresas terceirizadas possuem a vantagem do *know-how* em produtos de Comunicação, mas, por outro lado, como duram pouco tempo na ADPF (em geral, o prazo da gestão que a contrata), não conseguem mergulhar profundamente na sua cultura organizacional. O resultado são produtos e serviços pré-fabricados, feitos para ser replicados indistintamente a vários clientes. A fórmula permite um custo mais acessível, no entanto deixa a desejar quanto à individualização que se faz necessária a cada organização.

¹⁶² Ata da Reunião Ordinária de 4 de junho de 1987.

Quadro 7 - Estrutura da Diretoria Comunicação Social da ADPF desde 1976 até a projeção para 2014-2016

1976 - 1994	1995 - 2001	2002 - 2005	2006	2007 - 2010	2011 - 2012	2012 - 2013	2014 - 2016
<p>Não havia nenhum profissional de Comunicação contratado</p> <p>Nem sempre o cargo de diretor de Comunicação estava ocupado</p>	<p>Contratação do jornalista José Bairton Sampaio</p>	<p>Equipe com:</p> <p>Coordenador</p> <p>2 jornalistas</p> <p>1 designer gráfico</p> <p>1 web designer</p> <p>1 auxiliar adm.</p>	<p>Máquina Comunicação</p> <p>Sem registro</p>	<p>Azimute Comunicação</p> <p>Coordenador</p> <p>1 jornalista</p> <p>1 audiovisual</p> <p>2 estagiários</p>	<p>RP1</p> <p>Coordenador</p> <p>1 jornalista</p> <p>2 estagiários</p>	<p>F7</p> <p>Relações públicas e institucionais</p> <p>Jornalista Jr</p>	<p>F7</p> <p>Relações públicas e institucionais</p> <p>Jornalista Jr</p> <p>Clipping</p> <p>Designer gráfico</p>
						<p>Coordenador</p> <p>4 estagiários*</p> <p>Profissional de audiovisual e web designer</p>	<p>Coordenador de projetos especiais</p> <p>Jornalista Sr</p> <p>Profissional de audiovisual</p> <p>4 estagiários*</p>
<p>Os próprios delegados realizavam as tarefas delegadas pelo Conselho Diretor</p>	<p>Redigir matérias para o Síntese e a Prisma.</p> <p>Elaborar correspondências da Presidência.</p>	<p>Reformulação do site.</p> <p>Redigir matérias para Prisma e Síntese.</p> <p>Cobertura de eventos.</p> <p>Responder cartas e e-mails de associados e público em geral.</p> <p>Atendimento à imprensa.</p> <p>Apoio à organização de eventos.</p> <p>Apoio a projetos para captação de recursos.</p> <p>Apoio às relações institucionais.</p>	<p>Atendimento à imprensa</p> <p>Atendimento ao público em geral</p> <p>Atendimento ao associado</p> <p>Cobertura de eventos</p> <p>Matérias</p> <p>Releases</p> <p>Conteúdo para site</p> <p>Redes sociais</p> <p>Fotografia</p> <p>Filmagem</p> <p>Arte de material gráfico</p> <p>Boletim Linha Direta</p> <p>E-mail mkt</p>	<p>Atendimento à imprensa</p> <p>Atendimento ao público em geral</p> <p>Atendimento ao associado</p> <p>Cobertura de eventos</p> <p>Matérias</p> <p>Releases</p> <p>Conteúdo para site</p> <p>Redes sociais</p> <p>Fotografia</p> <p>Redes sociais</p> <p>Fotografia</p> <p>Filmagem</p> <p>Arte de material gráfico</p> <p>Boletim Linha Direta</p> <p>E-mail mkt</p>	<p>Atendimento à imprensa</p> <p>Atendimento ao público em geral</p> <p>Atendimento ao associado</p> <p>Cobertura de eventos</p> <p>Matérias</p> <p>Releases</p> <p>Conteúdo para site</p> <p>Redes sociais</p> <p>Fotografia</p> <p>Redes sociais</p> <p>Fotografia</p> <p>Filmagem</p> <p>Arte de material gráfico</p> <p>Boletim Linha Direta</p> <p>E-mail mkt</p>	<p>Planejamento</p> <p>Coordenação</p> <p>Avaliação</p> <p>Treinamento</p> <p>Atendimento à imprensa</p> <p>Atendimento ao público em geral</p> <p>Atendimento ao associado</p> <p>Cobertura de eventos</p> <p>Matérias</p> <p>Releases</p> <p>Conteúdo para site</p> <p>Redes sociais</p> <p>Fotografia</p> <p>Filmagem</p> <p>Arte de material gráfico</p> <p>Boletim Linha Direta</p> <p>E-mail mkt</p> <p>Projeto Especiais (Projeto Memória, EADelta, etc)</p>	

Fonte: Elaborada pela autora.

Nos últimos sete anos, já considerando a inflação do período (42,5%)¹⁶³, o investimento com a assessoria de Comunicação teve um aumento de 68%. Nesse mesmo período o quadro de filiados cresceu 25%. De R\$ 103 mil reais anuais (o que representa R\$ 146 mil em valores corrigidos), passou a um orçamento de R\$ 245 mil anuais apenas para a contratação de pessoal. Além disso, o setor passou a contar com o auxílio de estagiários contratados diretamente pela ADPF (antes de 2012, os estagiários que existiram, já estavam contabilizados no contrato da assessoria; a partir de 2012, os respectivos valores da contratação começaram a ser lançados a parte).

¹⁶³ 2004-2013: dez anos de inflação dentro da meta. Disponível em <<http://www.cartacapital.com.br/economia/2004-2013-dez-anos-de-inflacao-dentro-da-meta-9196.html>>. Acesso em 28 de novembro de 2013.

Quadro 8 - Valores anuais aplicadas na Diretoria de Comunicação Social da ADPF (valores em Reais)

Contas	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
Assessoria Comunicação/Imprensa	103.376,42	106.836,50	139.514,10	160.956,40	181.267,80	176.817,20	245.657,02	129.078,48
Internet	17.379,60	8.943,36	5.991,52	10.299,31	33.354,06	52.593,05	46.559,41	32.591,23
Rescisão Assessoria Comunicação	25.094,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estagiários	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.208,01	25.743,57
Impressos gráficos	51.035,11	27.129,08	20.980,69	49.549,59	45.395,87	77.035,86	300.940,22	373.541,81
Anúncios e publicações	0,00	2.314,30	1.087,50	16.776,03	5.950,00	480,00		
Despesas c/ mobilização	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Jornais e Revistas	10.238,54	2.644,31	2.207,44	3.284,56	2.491,33	2.271,64		
Total Geral	207.124,64	147.867,55	169.781,25	240.865,89	268.459,06	309.197,75	607.364,66	560.955,09

Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos pela Contabilidade da ADPF. Os valores de 2013 são até o mês de junho.

O setor de Comunicação Social passou a contar com outras rubricas que praticamente não existiam, como o investimento em anúncios (rádio, TV, outdoor, etc.) e em mobilização da categoria para corpo-a-corpo em campanhas específicas (passagens aéreas, hospedagem, alimentação).

Quadro 9 - Campanhas realizadas pela ADPF em 2012 e 2013 (valores em Reais)

Nome da Campanha	Valores	Nome da Campanha	Valores
Campanha Contra a Corrupção	30.895,88	Campanha de Valorização dos Delegados	33.300,00
Campanha Salarial Conjunta	30.908,77	PLC-132	77.321,05
Campanha Mude PF	64.089,77	PEC-37	83.063,73
Campanha de Valorização dos Delegados	163.356,60	ADPF 100%	14.717,46
Campanha ADPF 100%	11.689,20	Eventos	157.485,49
		Facebook	7.654,08
Total em 2012	300.940,22	Total em 2013	373.541,81

Fonte: Elaboração própria, com dados fornecidos pela Contabilidade da ADPF. Os valores de 2013 são até o mês de junho.

Logo no primeiro estatuto, estava expresso que a Tesouraria poderia contratar um profissional para o seu auxílio. Era o único órgão da ADPF que contava com essa previsão. Para o setor de Comunicação Social, apenas em 1995, quase duas décadas depois da fundação da Associação, foi contratado o primeiro jornalista. Hoje, a Diretoria de Comunicação Social é a área que envolve o maior número de profissionais contratados.

Quadro 10 - Números de profissionais contratados diretamente para cada área na ADPF (2013)

Comunicação, Projeto Memória e Eadelta	Recursos Humanos e Assuntos Sociais	Administração e Tesouraria	Jurídico	Presidência e Prerrogativas	Parlamentar	Aposentados e Lojinha
8	3	2	1	1	1	1

Fonte: Elaboração própria.

O protagonismo do setor de Comunicação Social pode ser vislumbrado ainda pela ampliação de sua gama de atividades. Na gestão que se iniciou em 2012, a ADPF

teve sua primeira experiência na realização de um plano estratégico. Dos 104 objetivos estratégicos elencados no Plano de Gestão 2012-2013 (Anexo VI), a Comunicação é direta ou indiretamente responsável pela realização de 57 metas.

No entanto, até finais de 1990, as comunicações urgentes e importantes eram feitas por meio de “radiograma”¹⁶⁴ ou de “rádio-circular”¹⁶⁵, apelido das transmissões realizadas por meio de telex. A internet só começou a se popularizar no Brasil na década de 1990. Na ADPF, apenas em 2003 foi criado o primeiro site dinâmico e a comunicação via e-mail começou a ser efetivamente utilizada. Até então havia uma página na internet, bastante rudimentar, cujo conteúdo não era dinâmico. Era preciso enviar cada notícia para o web designer inserir na página. Essa operação fazia com que uma informação levasse dias para disponibilizada online. Cada link abria para um documento no formato doc ou pdf para leitura. Em tempos de internet discada, ler uma notícia nesse primeiro site da ADPF era um exercício de paciência.

Finalmente, passaram os Conselheiros a ouvirem a Senhora Vanessa Negrini, que apresentara proposta, objetivando a estruturação da Diretoria de Comunicação Social / ADPF, com a construção de um “site” para a “INTERNET” e de um “banco de dados online”.¹⁶⁶

Usando da palavra, a Dr^a Edina disse que colaborará muito com a equipe que implementará o novo formato do “site” da ADPF, para que este represente, efetivamente, uma nova linha da Entidade, consoante tem sido cobrado por todos os conselheiros.¹⁶⁷

Os anos 90 parecem ainda mais longínquos quando nos deparamos com a ata de 19 de abril de 1990. Nela, um dos assuntos discutidos, foi sobre “atuação da área de jornalismo de Brasília, desejando publicar matéria em jornais e revistas, alusiva ao valor dos vencimentos mais gratificações, pagos aos Delegados de Polícia Federal”. O tempo era percebido de forma diferente. O *timing* da imprensa era outro. Imagine hoje em dia convocar uma reunião da Diretoria para tratar da publicação de uma notícia. Nessa mesma reunião, o então presidente da ADPF, delegado Nascimento Alves Paulino, sugeriu a elevação do *pro labore* de NCr\$ 300,00 (trezentos cruzeiros) para NCr\$ 500,00 (quinhentos cruzeiros) mensais, para o conselheiro Jayme Rubstem, diretor do Departamento de Comunicação Social, “destinado ao custeio de transporte por ônibus”.¹⁶⁸

¹⁶⁴ Ata da Assembléia de Instalação da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 29 de outubro de 1976.

¹⁶⁵ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 6 de novembro de 1980.

¹⁶⁶ Reunião Extraordinária do dia 27 de fevereiro de 2002.

¹⁶⁷ Reunião Ordinária do dia 14 de abril de 2003.

¹⁶⁸ Ata da Reunião Ordinária de 19 de abril de 1990.

Pontualmente, surgiam vislumbres de um papel mais relevante para a Comunicação. O delegado Manoel da Cruz Redusino, então representante regional da ADPF no Piauí, cobrou a ativação do Departamento de Comunicação Social da ADPF para ajudar a promover um “melhor relacionamento com os parlamentares federais, a fim de que possam conhecer os nossos objetivos e propósito”, mas também “para organizar e manter atualizados dados sobre a localização dos associados e registros sobre aniversário (grifo nosso)”¹⁶⁹.

Importa mencionar que, embora se trate de uma categoria com área de poderosa aos olhos externos, há características prosaicas que precisam ser respeitadas pelos dirigentes e gestores de Comunicação. A lembrança pela passagem do aniversário, por exemplo, é um quesito relevante para os associados. Como a listagem era feita manualmente, sempre ocorria algum associado não ser mencionado nos aniversariantes do mês, provocando descontentamento e reclamações: “Fiquei constrangido e decepcionado por não ter sido lembrado pela passagem do meu aniversário (12/03) na coluna Aniversariantes do mês”¹⁷⁰. Essa característica cultural da categoria e as falhas que vinham ocorrendo foram identificadas pela Comunicação, motivando recentes mudanças no banco de dados, que passou a ser integrado com um sistema de envio automático de e-mail *marketing* e exibição no novo portal da entidade, na área restrita destinada aos associados.

A compreensão da cultura de uma organização é basilar para decisões de Comunicação. Quando do projeto de reformulação do site, em 2012, foi previsto a possibilidade de publicação de matérias com visualização segmentada (público externo, interno nacional e interno estadual). Assim, matérias de interesse estrito de determinada Regional passaram a ser visualizadas por associados do respectivo Estado. A motivação dessa mudança tem raízes históricas. A Diretoria Regional da ADPF no Distrito Federal tradicionalmente sempre realizou vários eventos festivos, repercutindo negativamente junto aos associados nos Estados, que não conseguem distinguir quando o evento é realizado com recursos da Nacional ou da Regional. Esse problema não é recente, conforme se depreende do trecho seguinte:

Sugeri o Sr. Presidente do Conselho Diretor a possibilidade de realização de uma festa junina na papuda, correndo a despesa por conta da ADPF, tendo o sócio, Dr. Geraldo Xavier, emitido opinião sobre a repercussão e as possíveis reclamações que seriam feitas pelos sócios nos Estados.¹⁷¹

¹⁶⁹ Ata da Assembléia Geral Ordinária de 17 de fevereiro de 1979.

¹⁷⁰ Reclamação recebida pelo Fale Conosco no dia 19 de março de 2013.

¹⁷¹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 4 de maio de 1979.

Jenkins (2009) afirma que o fenômeno da convergência tecnológica “não ocorre por meio de aparelhos”, mas “dentro dos cérebros”. Ou seja, a convergência não é um mero processo tecnológico, mas “representa uma transformação cultural” (JENKINS, 2009, pp. 285-321). Neste sentido, o desenvolvimento do novo portal da ADPF, em 2013, foi um vetor tecnológico resultante de profundas mudanças culturais que estão em curso na Associação (profissionalização administrativa, planejamento, gestão participativa).

A velocidade dessas mudanças impressiona. Há cerca de uma década, a ADPF sequer tinha um site na internet. Desde então, ante a exigência da categoria e do público externo, foram criados quatro portais. Cada gestão que se sucedeu, desde 2003, implantou um modelo com a sua marca própria. Cada portal há seu tempo atendeu a uma demanda e a um determinado nível de complexidade exigido à época. Na última reformulação, em 2013, a integração dos sistemas e bases de dados, com o objetivo de evitar o retrabalho e simplificar os processos, foi a principal inovação.

Se até meados de 2002, a única forma de o público interno e externo se comunicar com a ADPF era por meio de carta (sim, carta convencional, de papel) ou telefone, hoje os funcionários e dirigentes se adaptam à nova realidade que exige que as respostas sejam fornecidas por telefone, carta, e-mail, Skype, Facebook, Twitter, listas de discussões online, dentre outras formas.

A retórica da revolução digital, no início dos anos 90, pregava que os novos meios de comunicação eliminariam os antigos (JENKINS, 2009, pp. 285-321). Mas isso não se concretizou, conforme se comprova dentro da própria ADPF. Com 35% do quadro de associados composto por delegados aposentados, a ADPF não pode abandonar o envio de comunicados e informativos impressos. Mesmo com os associados mais novos, mesmo com todo o incremento tecnológico, em determinados momentos, nada substitui o bom e velho contato pessoal. Em momentos de crise, tecnologia nenhuma deste mundo será páreo para um simples telefonema e uma voz que diz: “a ADPF está aqui, como podemos ajudar?”.¹⁷²

Comunicação é antes de tudo um processo de inteiração intra-humanos. É preciso ter significado o que não se faz apenas com máquinas e tecnologia. Não se pode perder de vista que por trás de cada demanda, seja ela vinda qualquer um dos múltiplos canais

¹⁷² A reformulação do site da ADPF. Trabalho final da Disciplina Planejamento e Gestão em Web, ministrada pelo professor Luciano Mendes de Souza. Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, fevereiro de 2013.

disponíveis (Fale Conosco, Disque ADPF, Skype, e-mail, Facebook, Twitter), há uma pessoa (não apenas um usuário) com seus anseios e expectativas bem humanas.¹⁷³

4.3.2. Nos bastidores políticos

As relações institucionais com outras entidades de classe e com os poderes constituídos tiveram início desde os primeiros anos da ADPF. No ano de 1978, Conselho Diretor comunicou que a Adepol – Associação dos Delegados de Polícia do Brasil aceitou o pedido de filiação da ADPF “por unanimidade e com aplausos” e aprovou ofício de agradecimento ao deputado Frota Aguiar, da ARENA/RJ, partido de sustentação do regime militar, por dois pronunciamentos elogiosos à Polícia Federal, feitos na Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro¹⁷⁴. O deputado federal Ivan Garcia, ARENA/SP, também dizia estar “está à disposição desta ADPF”¹⁷⁵. O presidente da Associação dos Peritos do Brasil, José Carvalhedo, que assistiu a reunião da ADPF como convidado especial, “demonstrou desejo de um entrelaçamento maior” entre as Associações¹⁷⁶.

Em meados dos anos 90, a ADPF passou a participar do Fórum Permanente das Carreiras Típicas de Estado e do Mosap – Movimento dos Servidores Aposentados e Pensionistas, inclusive arcando com cotas de participação em material de divulgação. O objetivo de unir forças com entidades com objetivos comuns, com preocupação, sobretudo, na reforma constitucional que estava por vir.

Foi aprovada pelo voto dos Conselheiros presentes a indicação da Conselheira Selene Costa Botelho Moraes, para representar a Associação no Fórum Permanente das Carreiras Típicas de Estado, com amplos poderes para representar a entidade nas atividades do referido Fórum de forma positiva e atuante.¹⁷⁷

Foi aprovado o pagamento de uma cota de participação nos custos de impressão de um panfleto oriundo do Fórum Permanente de Carreiras e Categorias Típicas de Estado, uma vez que a Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal participa de tal organismo. Tal panfleto contém impresso as principais bandeiras daquele organismo.¹⁷⁸

O Senhor Presidente, teceu comentários à respeito da participação da ADPF em reuniões de várias entidades, tais como FORUM CTE, Fórum Nacional das

¹⁷³ Idem.

¹⁷⁴ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 13 de maio de 1978.

¹⁷⁵ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 17 de março de 1978.

¹⁷⁶ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 19 de janeiro de 1978.

¹⁷⁷ Ata da Reunião Ordinária do dia 30 de agosto de 1995.

¹⁷⁸ Ata da Reunião Ordinária do dia 12 de abril de 1995.

Carreiras Típicas de Estado, MOSAP, Movimento pelos Aposentados e Movimento Nacional em Defesa da Segurança Pública. Comentou também sobre a participação de nossa entidade no Fórum Nacional de Segurança Pública, que será desenvolvido na cidade de Maceió/AL, no dia 10 de abril p. vindouro. Tal comunicação se prende ao fato de que a ADPF tem efetuado certas despesas com tais participações, na confecção de panfletos, impressos, comunicados, etc, porém estas são necessárias para fazermos frente a atual conjuntura política e a tentativa de minar grande parte de nossa competência constitucional e financeira com as emendas da Carta Magna que estão por vir.¹⁷⁹

Colocada em votação a proposta de permanência da ADPF como entidade, filiada ao chamado Fórum de Segurança Pública, tal medida foi aprovada por unanimidade, visando os interesses do Departamento de Polícia Federal.¹⁸⁰

O despertar para a necessidade de se manter bons relacionamentos com os poderes constituídos ocorreu antes do que com a imprensa. De início, a imprensa não era vista como um ator importante no processo decisório, que merecesse alguma atenção ou tratamento diferenciado, assim como os parlamentares. Em diversas atas há registros dessa preocupação com o Congresso Nacional:

...pôs-se em votação do Conselho Diretor o expediente do DPF Eliú com o objetivo de remeter-se às lideranças do Congresso Nacional e, bem assim, de outras autoridades, oferecendo esclarecimentos de dados estatísticos de atuação do DPF em 1984 em todo o país, a fim de desfazer a imagem negativa que alguns setores da sociedade vêem tentando projetar perante a opinião pública, por intermédio de todos os meios de comunicação social. Aprovado.¹⁸¹

Aprovada a exposição, reconhecendo-se o empenho do Conselho Diretor e seu Presidente na condução do já aludido Projeto, sendo solicitado o trabalho de “loby” dos sócios que possam fazê-lo, bem como, dos Representantes Regionais nos Estados, junto aos membros do Congresso Nacional, e respectivas bancadas.¹⁸²

No espaço reservado a assuntos gerais, usou da palavra o Dr. Rogério para alertar da consciência em se conclamar os colegas a comparecer ao Congresso Nacional... quando da votação da PEC 28/99.¹⁸³

A ADPF tinha perfeita compreensão da importância de se relacionar com os poderes constituídos para alcançar os objetivos da categoria. Em 1978, o delegado Geraldo José Chaves foi relator de memorial com reivindicações a serem encaminhadas à Presidência da República¹⁸⁴. Nas reuniões, o delegado Geraldo Mendes Xavier solicitava aos presentes que, nos diversos Estados da Federação, procurassem “Deputados e Senadores, para obter apoio dos mesmos em prol da luta pela melhoria salarial da classe”¹⁸⁵.

¹⁷⁹ Ata da Reunião Ordinária do dia 4 de abril de 1997.

¹⁸⁰ Ata da Reunião Ordinária do dia 11 de agosto de 1997.

¹⁸¹ Ata da Reunião Ordinária do dia 30 de abril de 1985.

¹⁸² Ata da Reunião Ordinária de 1º de junho de 1989.

¹⁸³ Ata da Reunião Ordinária do dia 10 de setembro de 1999.

¹⁸⁴ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 19 e 26 de janeiro de 1978.

¹⁸⁵ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 30 de agosto de 1979.

A ADPF se utilizava dos instrumentos que tinha e conhecia. As notas públicas de repúdio eram o meio preferido para a entidade manifestar seu descontentamento a autoridades ou outras categorias.

...o Secretário de Segurança Pública do Distrito Federal, Coronel do Exército ... João Manoel Brochado teve interferência ativa e decisiva, contrária ao bom andamento do Projeto de Isonomia Salarial [3531/89], (...) Por unanimidade, os Conselheiros aprovaram um voto de repúdio à atitude e a conduta impertinente do já mencionado Secretário...¹⁸⁶

No final da década de 1980, a sociedade brasileira respirava ares de uma liberdade recém-conquistada. Os movimentos sociais voltavam à tona e se articulavam no Congresso Nacional de forma a garantir seus interesses na Carta que estava sendo gerida. A ADPF, que viu surgir uma nova ameaça às atribuições dos delegados com a criação do Ministério Público, em 1988, logo cuidou de criar uma comissão para acompanhar os projetos de interesse da categoria na revisão constitucional, em 1998.

Formar uma Comissão para acompanhar no Congresso Nacional todos os Projetos que tramitam naquela casa que dizem respeito aos interesses da Polícia Federal, bem como a familiaridade com os trâmites legislativos e com parlamentares visando um bom relacionamento para a discussão dos assuntos relacionados com o DPF quando da reforma constitucional prevista para outubro próximo. A Comissão ficou assim composta, sob a liderança do colega José Ercídio Nunes, Chelotti, Argemiro, Coelho, Paulo Licht, Konrad, Valquiria, Graça, Anconi, Samira, Washington, Magalhães, Fontenelle e Rezende.¹⁸⁷

Além de monitorar a produção legislativa, a categoria dos delegados começou a vislumbrar no Congresso Nacional uma oportunidade de efetiva inserção política. O primeiro registro em ata de uma candidatura política de um delegado foi o de Nascimento Alves Paulino, como candidato à Câmara dos Deputados, nas eleições de 15 de novembro de 1986. E é interessante constatar junto aos delegados um fenômeno político que atingiu também outras categorias organizadas. A princípio estas apoiavam determinado candidato de sua preferência. Quando eleitos, esses candidatos estavam comprometidos com os interesses dos respectivos apoiadores. Com o tempo, alguns segmentos organizados perceberam que poderiam dispensar essa intermediação. Por exemplo, o grande empresário que financiava campanhas percebeu que poderia ele mesmo ser eleito. Delegados de polícia – assim como outras categorias – perceberam também que poderiam com o apoio de sua categoria ser eleitos diretamente. Pode-se dizer que é o conceito de representação como “espelho”, também conhecida como representatividade sociológica, levado ao extremo (COTTA, 2010, p. 1102).

¹⁸⁶ Ata da Reunião Ordinária de 29 de junho de 1989.

¹⁸⁷ Ata da Reunião Ordinária do dia 3 de junho de 1993.

Em 1994, surgem novas candidaturas e a ADPF aprova uma ajuda financeira aos delegados que vão concorrer a cargos eletivos de deputado federal e a contribuição de mil camisetas para cada um dos cinco candidatos: José Moacir Favetti, no Paraná; Carlos, em Rondônia; Moroni Bing Torgan, no Ceará; Aldir Cabral de Araújo, no Rio de Janeiro; e Wanderley, no Amazonas.¹⁸⁸ Quatro anos depois, mais cinco colegas delegados voltam a disputar uma vaga na Câmara dos Deputados, sendo aprovada a divulgação deles nos veículos de comunicação da ADPF. Foram os delegados Édson Antônio de Oliveira, Vanderley Martins de Brito e Aldir Cabral de Araújo, no Rio de Janeiro; Moroni Bing Torgan, no Ceará; e Jairo Rolim Cacenote, no Rio Grande do Sul.¹⁸⁹ Com a reforma estatutária de 2003, a ADPF proibiu o financiamento de campanhas eleitorais.

Em 2006, Vicente Chelotti se tornou o primeiro delegado federal eleito deputado federal (CHELOTTI, 2013). Atualmente, os delegados contam com seis parlamentares da categoria, na Câmara dos Deputados: João Campos, Lourival Mendes, Marllós Sampaio e Francisco Tenório, delegados da Polícia Civil; e Protógenes Queiroz e Fernando Francischini, da Federal.

4.3.3. Estranhamento com a imprensa

Os contatos iniciais com a imprensa eram travados sob a forma de notas pagas, em geral em desagravo a algum associado ofendido pela própria mídia ou outras categorias e autoridades. E há vários registros nesse sentido a partir da década de 1980:

... apresentou confabulações à Diretoria da ADPF pela posição adotada em defesa do DPF Mário Cassiano Dutra, mandando publicar nos principais jornais do País nota de desagravo às acusações formuladas contra citado Delegado, por advogado da cidade do Rio de Janeiro; ...¹⁹⁰

O DPF Galdino apresentou minuta da NOTA DE DESAGRAVO a ser publicada na imprensa local, pelas Associações ADPF, ANSEF, AGEPOL e ADEPOL, ficando o DPF Bolívar Steinmetz com o encargo de reunir-se com os demais presidentes para patrocinarem a publicação da respectiva nota.¹⁹¹

¹⁸⁸ Ata da Reunião Ordinária do dia 16 de junho de 1994. Não foi possível identificar os nomes completos dos delegados de Rondônia e do Amazonas.

¹⁸⁹ Ata da Reunião Ordinária do dia 11 de agosto de 1998.

¹⁹⁰ Ata da reunião do dia 7 de fevereiro de 1985.

¹⁹¹ Ata da reunião do dia 23 de setembro de 1986.

...atendendo a consulta da RR/SC, se liberaria uma determinada importância para publicação de uma nota de desagravo, o Conselho Diretor, por unanimidade aprovou, desde que a RR/SC apresentasse o orçamento.¹⁹²

Proposta do Presidente, por solicitação dos Conselheiros, no sentido de submeter-se à votação a publicação da “NOTA DE REPÚDIO”, de 30 de março findo, em jornais diversos, a qual lida para os presentes sócios, por ocasião da posse do novo Conselho Diretor, no biênio 1989/1991, foi devidamente aprovada por unanimidade.¹⁹³

O Presidente submeteu a apreciação dos Conselheiros a solicitação do Representante Regional da SR/ Mato Grosso do Sul, Dr. Erivaldo Elias, para a remessa de Cr\$ 102.000,00 (cento e dois mil cruzeiros) destinados a pagar a publicação da “NOTA” em jornal de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, em favor da honorabilidade do sócio ROBERTO ALVES, Superintendente Regional, atingida por pessoas e grupos outros contrários à firme e decidida atuação no combate às infrações penais de competência do DPF. Aprovada por unanimidade.¹⁹⁴

Proposta apresentada pelos Conselheiros Nascimento Alves Paulino e Jayme Rubstem, no tocante à apreciação e decisão final da “NOTA” publicada em diversos jornais e revistas do país, referente à atuação das autoridades e servidores servindo na Divisão de Polícia Federal de Foz do Iguaçu...¹⁹⁵

Com o tempo, percebeu-se que as notas pagas eram inócuas para a imagem da instituição ou defesa da categoria, servindo meramente como uma espécie de “desabafo” aos agravados, de forma que o Conselho Diretor passou a discutir estratégias alternativas:

...reuniu-se o Conselho Diretor para deliberar sobre as atitudes que deveriam ser tomadas para evitar os ataques feitos ao Departamento de Polícia Federal, pela imprensa.¹⁹⁶

...com a totalidade dos Conselheiros presentes para que fosse definido um posicionamento da entidade, cobrado por vários associados de vários Estados, em virtude da publicação de nomes de vários colegas na mídia. (...) Inicialmente falou o Conselheiro Ivo Valério (...) No seu entendimento a ADPF deve ter cautela e não sair atabalhoadamente em defesa de policiais corruptos e sim procurar o Ministro da Justiça, para defender a instituição, mas dando apoio a este. Disse ser contra a publicação de notas evasivas que não dizem nada e ainda tem que serem pagas (grifo nosso).¹⁹⁷

Aos poucos, a relação com a imprensa começou a se deslocar da esfera comercial, de compra de espaço para publicação de notas, para uma esfera dialógica, em que há o reconhecimento de ser preciso dialogar com os jornalistas para o ponto de vista da categoria ganhar visibilidade e evidência. O verbo mudou do “publicar” para “divulgar”, no qual esse último precisa se inserir num contexto negocial e de convencimento da imprensa, de que o conteúdo merece espaço editorial e não mais comercial-pago.

¹⁹² Ata da Reunião do dia 9 de setembro de 1986.

¹⁹³ Ata da Reunião Ordinária do dia 6 de abril de 1989.

¹⁹⁴ Ata da Reunião Ordinária de 23 de janeiro de 1992.

¹⁹⁵ Ata da Reunião Ordinária do dia 12 de abril de 1991.

¹⁹⁶ Ata da Reunião Ordinária do dia 29 de junho de 1998.

¹⁹⁷ Ata da Reunião Extraordinária do dia 9 de julho de 1998.

Divulgar (*grifo nosso*) através dos órgãos de comunicação a realidade existente na Polícia Federal relativa a condição de trabalho, pagamento de aluguéis, falta de equipamentos mínimos necessários para o exercício das funções...¹⁹⁸

Publicações feitas em Jornais de São Paulo (Folha da Tarde), de 12 (doze) e 14 (quatorze) do corrente mês, ofensivas aos Delegados da Polícia Federal, em razão dos possíveis elevados vencimentos e vantagens (ativos), proventos e vantagens (aposentados), recebidos por força de isonomia salarial... Por unanimidade, foi aprovada a emissão de “NOTA EXPLICATIVA” ao público em geral, com grande difusão (*grifo nosso*), sem entrar em conflitos com outras categorias do serviço público federal.¹⁹⁹

O sócio DPF Paulo Magalhães, em virtude da imagem grotesca levada ao ar pela Rede Globo do personagem representativo do “DELEGADO FEITOSA” na Novela Roque Santeiro, solicitou à ADPF que fizesse inferência (*grifo nosso*) junto àquela emissora, objetivando elevar as qualidades morais do personagem, a fim de que a sociedade não venha associá-lo a todos os Delegados de Polícia, sobretudo Federais; 6) O Conselheiro Galdino apresentou sugestão no sentido de a ADPF lutar para que, e da mesma forma, com a mesma intensidade e pelos mesmos processos: rádio, televisão, etc, se desfaça qualquer ato desabonador a servidores do DPF...²⁰⁰

Havia o reconhecimento de que a categoria de fato não sabia lidar com a imprensa. Com efeito, era uma novidade que exigia adaptação. Durante a ditadura militar, não havia espaço para a imprensa criticar os órgãos policiais. Censura e repressão eram as facetas reservadas para a imprensa nanica, de esquerda. Cooptação era a tônica do relacionamento com a grande mídia, com os empresários lucrando e apoiando o regime. Assim, o diálogo não foram as bases iniciais de convivência entre os delegados/ADPF e a imprensa. Com o fim do regime militar, com a imprensa livre da censura, não havia bases dialógicas constituídas. A relação era de tensão e estranhamento. Os dirigentes da Polícia Federal – os delegados – também não foram preparados para uma postura de *accountability* perante a mídia e à sociedade. Não havia a cultura de falar com a mídia.

...afirmou que, ao ler a reportagem, verificou, de acordo com o jargão da imprensa, que o Dr. Lasserre era a bola da vez e que a Polícia Federal ainda não sabe lidar com a imprensa (*grifo nosso*). (...) Verifica, também que os Dirigentes do DPF abstem-se de tomar atitudes em prol do Órgão e de seus servidores.²⁰¹

Ademais, não é objeto do presente trabalho, mas ensejaria estudo interessante comparar os aspectos culturais da formação do delegado de polícia e dos membros do Ministério Público no tocante ao trato com a imprensa. A primeira categoria está tendo que aprender a duras penas como lidar com esse desafio. Já a segunda nasceu forjada no berço de uma nova Constituição, em 1988, calçada nas liberdades de um Brasil pós-regime militar. O Ministério Público surgiu como instituição guardiã da constituição e dos interesses

¹⁹⁸ Ata da Primeira Reunião das Entidades Representativas de Classe da Polícia Federal de 22 de abril de 1993.

¹⁹⁹ Ata da Reunião Ordinária de 14 de julho de 1992.

²⁰⁰ Ata da Reunião Ordinária realizada no dia 4 de fevereiro de 1986.

²⁰¹ Reunião Extraordinária do dia 11 de julho de 2002.

coletivos e difusos, com amparo e simpatia da imprensa. Desde seu ingresso na instituição, promotores passam por *media training* para falar com a imprensa e possuem autonomia para tanto. Por sua vez, os delegados não apenas não recebem esse treinamento como são desestimulados a se manifestar na imprensa pelas políticas internas da corporação, inclusive com punição para aqueles que se aventuram. A Instrução Normativa 13/2008-DG/DPF, que institui a política de Comunicação da Polícia Federal, inclusive está sendo objeto de questionamento judicial pela ADPF.²⁰²

Fruto dessa política, os delegados Luís Flávio Zampronha de Oliveira e Matheus Mela Rodrigues, responsáveis pelas investigações dos inquéritos do “Mensalão” e “Monte Carlo” estão sendo vítimas de procedimentos disciplinares com base em normas que negam o direito de manifestação e à informação. Em nota, a ADPF justificou o ingresso na justiça contra a IN 13/2008:

A possibilidade de impedir que os policiais federais se manifestem, ou condicionar suas declarações à prévia autorização da direção da Polícia Federal, em situações nas quais estes não emitem declarações em nome da instituição, mas sim em nome próprio, na condição de cidadãos brasileiros, sem prejuízo algum ao bom andamento de investigação policial, viola a liberdade de expressão, princípio que configura um dos pilares de uma nação democrática.

É de fácil percepção que a Instrução Normativa 13/2008 não guarda sintonia com a atual realidade jurídico-constitucional, chegando a ser redundante a assertiva de que, em respeito ao sistema de garantias e proteção ao livre pensamento, o constituinte não mediu esforços para afirmar que o Administrador não pode mais impedir que o indivíduo expresse o seu pensamento nem tampouco negar o acesso da sociedade à informação de interesse público.²⁰³

Os reflexos dessa política – que limita e coíbe a manifestação de delegados na imprensa – são nefastos para a categoria. Enquanto a Polícia Federal é a responsável pela investigação de grandes operações contra a corrupção e o crime organização, o Ministério Público, com desenvoltura e trânsito livre na imprensa, recebe o reconhecimento pelo trabalho, e se legitima para avançar dentro das competências que os delegados defendem como suas. A recente rejeição da Proposta de Emenda à Constituição (PEC) n° 37, que deixava claro que a presidência do inquérito policial criminal é do delegado de polícia, foi fruto de uma campanha bem articulada nas redes sociais e da boa capilarização junto à mídia de cada promotor e procurador de Justiça, consolidada ao longo dos anos. Cada promotor e

²⁰² Supremo Tribunal Federal. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental 270 Distrito Federal. Disponível em <<http://www.stf.jus.br/portal/processo/verProcessoAndamento.asp?incidente=4340218>>. Acesso em 15 de novembro de 2013.

²⁰³ ADPF sai em defesa dos delegados das investigações do "Mensalão" e "Monte Carlo". Disponível em <<http://goo.gl/60y8eW>>. Acesso em 17 de novembro de 2013.

procurador de Justiça encarnam o próprio Ministério Público em si e possuem legitimidade e autoridade para falar. Os delegados, por sua vez, além de não terem essa cultura historicamente construída, não tem apoio institucional para falar.

Essa restrição de trato com a imprensa se resvala até mesmo nos grandes escalões da corporação. Enquanto o então procurador-geral da República, Roberto Gurgel, foi a público se posicionar institucionalmente contra a PEC-37, com sites oficiais do Ministério Público e até mesmo do Conselho Nacional do Ministério Público exibindo campanha contra a proposta, o diretor-geral da Polícia Federal não se manifestou uma única vez. Nem mesmo para coibir as manifestações contrárias por parte de outras categorias da corporação interessadas em enfraquecer a dos delegados.

Temos duas considerações para pontuar aqui, a título de registro para estudos que merecem ser aprofundados no futuro. A primeira sobre a PEC-37. Tem lutas que se ganham pelo processo, outras pelo resultado. Tomemos o exemplo do caso de Ulysses Guimarães, um político que nasceu para ser presidente da República. Toda sua trajetória foi para isso, mas não deu. Valeu o processo. Se fosse olhar apenas o resultado, a conclusão seria que ele fracassou. Segundo Geraldine, autora do exemplo, em *Comunicação Organizacional* cada vez mais vale a ótica do processo²⁰⁴. Assim foi com a PEC-37. Se fosse olhar apenas o resultado, a conclusão é que os delegados perderam para o Ministério Público. No entanto, se a análise for pela ótica do processo, a categoria e a ADPF saíram fortalecidas. Os delegados de polícia federal despertaram firmemente para a importância da Comunicação, da interação nas redes sociais, de se manter bons relacionamentos com a imprensa, de ter profissionais atuando na área de Comunicação em ações estratégicas e integradas, de se investigar em mídia, e de capacitar a categoria para falar com a imprensa, com *media training*. No calor dos embates sobre a PEC-37, a própria categoria exigiu que a ADPF tomasse à frente dessas ações de comunicação. Obviamente que alguns meses de campanha não apagam anos de atraso em construção de relacionamentos com a imprensa e baixo investimento em Comunicação. Mas o processo da PEC-37 serviu para sensibilizar a categoria que a comunicação não pode ser relegada a um segundo plano. Doravante, resultado desse processo, poderá ser menos difícil planejar ações para o setor.

²⁰⁴ GERALDES, Elen. Nota de aula da Disciplina Ética, Legislação e Responsabilidade Social – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, 28/10/2010.

Em segundo lugar, diz respeito a própria Comunicação da Polícia Federal. A gestão do delegado Paulo Lacerda na Direção-Geral foi impar na história da instituição. As grandes operações da Polícia Federal estavam diariamente estampadas na imprensa. Os delegados ensaiavam aparições em coletivas de imprensa para anunciar os resultados das ações. Até que o governo mandou o gestor seguinte recuar com a “espetacularização” das operações na imprensa. Qual o efeito dessa exposição midiática para a percepção da população quanto à eficácia do combate à criminalidade? Para a autoestima dos servidores? Para a valorização da própria instituição no cenário político? Qual a importância para a categoria dirigente, os delegados? São questões que ensejam pesquisas para nortear futuras modificações na política de comunicação da própria Polícia Federal.

Voltando ao teor do presente trabalho, historicamente, a ADPF tem encampado lutas e sendo a voz da própria Administração quando esta não acha conveniente se manifestar publicamente sobre determinadas questões. Como já foi dito anteriormente, o diretor-geral da Polícia Federal não tem mandato, sendo subordinado atualmente ao Ministério da Justiça. Isso, naturalmente, o impede de se posicionar de forma enfática em assuntos públicos.

Essa situação não é nova. Em 1979, o arrocho salarial motivou a presença do coronel Moacyr Coelho, então diretor-geral do Departamento de Polícia Federal, em reunião da ADPF para explicar as negociações em curso. Entretanto, por estar encontrando dificuldades na solução do aumento salarial da Classe, o diretor-geral “solicitou a ADPF para ajudá-lo no encaminhamento do assunto”²⁰⁵. O presidente da ADPF, “apresentando o aviltamento salarial da Classe”, sugeriu “o uso da imprensa (*grifo nosso*) para sensibilizar as altas autoridades, a fim de concretizar as reivindicações apontadas”. Em face da lealdade ao presidente da República, o diretor-geral afirmou que não participaria de uma possível campanha jornalística, “porém permanecerá na expectativa”²⁰⁶.

4.3.4. Independência: uma conquista que se faz com o tempo

O apoio institucional foi primordial para o início da ADPF. Quando tinha a necessidade de se realizar uma assembleia-geral com participação das Representações

²⁰⁵ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 2 de agosto de 1979.

²⁰⁶ Idem.

Regionais, a ADPF custeava as passagens, mas os delegados pernoitavam na própria Academia Nacional de Polícia²⁰⁷. Assim, havia “votos de louvor ao Sr. Diretor Geral do DPF, pelo apoio a efetivação da 1ª Assembléia Geral”²⁰⁸. Além disso, o diretor-geral “franqueou os meios de comunicação (*grifo nosso*) do Departamento para utilização pela ADPF em suas comunicações com as representações regionais”²⁰⁹.

A ADPF, por sua vez, retribuía mantendo uma postura calculada de “submissão”. Em audiência junto ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), o presidente da ADPF enfatizou que a reunião ocorria “com prévia anuência do Diretor Geral do DPF”²¹⁰. O entrosamento da ADPF com a Direção-Geral ocorria ao ponto de se decidir se a ida de um delegado a determinado evento ocorreria pela ADPF ou PF:

O Sr. Presidente recebeu telefonema do Cel. Cóppio sobre o assunto [IV Encontro Nacional de Delegados de Polícia do Brasil, realizado pela Adepol] porém fica no aguardo de providências sobre se será a ADPF que enviará representantes ou se a Direção-Geral do DPF ficando de qualquer forma acertado, pelo voto dos presentes de que a Associação caso venha a mandar alguém ao Encontro da ADEPOL o fará em dupla, um Delegado antigo e outro mais novo.²¹¹

Nos anos 80, a ADPF tinha salas dentro de várias superintendências para funcionamento de suas respectivas Representações Regionais²¹². A ADPF funcionava até mesmo com móveis emprestados do DPF. Apenas no final da década, a Associação teve estrutura para devolver objetos emprestados para adquirir os próprios.

Proposta do Conselheiro Luiz Clovis Anconi para que se faça a devolução dos móveis e outros objetos, da carga do Departamento de Polícia Federal – DPF, e a aquisição de outros para substituí-los...²¹³

O patrimônio da ADPF foi sendo constituído aos poucos e com dificuldades. Um dos primeiros bens adquiridos foi para a Comunicação. Em março de 1977, a Junta Diretora deliberou pela compra de uma bicicleta para o contínuo e de um telefone pelo diretor do Departamento de Comunicação²¹⁴. Alguns meses depois, a bicicleta foi furtada e abriu-se uma sindicância para apurar a responsabilidade ou não do contínuo. Jurandir (não há registro do sobrenome) foi inocentado e ganhou uma nova bicicleta para trabalhar²¹⁵. As

²⁰⁷ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 19 de janeiro de 1978.

²⁰⁸ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 2 de março de 1978.

²⁰⁹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 30 de agosto de 1979.

²¹⁰ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 4 de maio de 1979.

²¹¹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 16 de agosto de 1979.

²¹² Ata da Reunião Ordinária de 28 de abril de 1983.

²¹³ Ata da Reunião Ordinária de 23 de fevereiro de 1989.

²¹⁴ Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal de 17 de março de 1977.

²¹⁵ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 2 de dezembro de 1977.

doações eram dignas de registro em ata e de agradecimentos formais, como foi feito na ocasião da doação de uma máquina de calcular feita pela primeira turma de delegados da Polícia Federal ²¹⁶.

No momento seguinte, a partir da década de 1980, é a ADPF quem surge como apoiadora de uma Polícia Federal sucateada e sem investimentos. Há vários registros em atas de doações da ADPF para melhorias em unidades da Polícia Federal, sob o pretexto de proporcionar melhores acomodações de trabalho aos próprios associados. Há também registro de doações de televisões, ajuda para quadra de esportes, para compra de troféus para premiação em jogos esportivos de confraternização.

O assunto refere-se a pedido daquele associado, formulado por telex à Associação objetivando ajuda financeira no valor de Cr\$ 10.000,00 (dez mil cruzeiros) para o término de obras de uma quadra de esportes na SR/AC.²¹⁷

Aprovou-se também por unanimidade, a concessão de verba de R\$ 1.900,00 (um mil e novecentos reais) para as Olimpíadas do Departamento de Polícia Federal...²¹⁸

Solicitação do Superintendente Regional do Mato Grosso de verba no valor de Cr\$ 500.000,00 (quinhentos mil cruzeiros) para instalação de hotel de trânsito e sala de lazer nas dependências da SR/MT...²¹⁹

No entanto, essa situação começou a ser questionada pelo Conselho Diretor, que suspendeu as doações. Não se pode dizer que a prática foi encerrada definitivamente. Ainda hoje, a ADPF patrocina alguns pedidos da Administração, de atividades voltadas aos delegados. É comum, por exemplo, que a ADPF custear *coffee break*, almoços ou jantares de eventos realizados pela Polícia Federal com superintendentes.

Por oportuno, julga o Conselho que alguns encargos que oneram a Associação precisam ser discutidos e reexaminados, pois nem sempre são convincentes aos “olhos dos associados” (...) sustação imediata da concessão de doações as representações do DPF sob o pretexto de dotar as suas dependências de conforto, apresentação ou melhor acolhedora para os funcionários; indeferir, liminarmente toda e qualquer solicitação de livros, móveis, despesas com instrutores, etc..., quando não patrocinados pela ADPF.²²⁰

Com o passar do tempo, o imbricamento entre Polícia Federal e ADPF foi se tornando menos absoluto. A ADPF assumiu ares de “independência” em relação à Direção-Geral da PF, inclusive se posicionando contrariamente a esta quando necessário para defesa dos associados. Essa postura causa espécie sobretudo a associados mais antigos, que se

²¹⁶ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 2 de dezembro de 1977.

²¹⁷ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF do dia 2 de outubro de 1980.

²¹⁸ Ata da Reunião Ordinária do dia 18 de março de 1998.

²¹⁹ Ata da Reunião Extraordinária do CD/ADPF, de 22 de junho 1982.

²²⁰ Ata da Reunião Ordinária do Conselho Fiscal da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal de 25 de março de 1999.

acostumaram a ver a ADPF, nos primórdios de sua fundação, como que um órgão de assessoramento da Polícia Federal. Essa imagem foi se criando com o passar dos anos. Mesmo sendo considerado um presidente que se posicionou firmemente perante a Administração para defesa da categoria, o delegado Jones Gomes Fontenelle frisou “ser a Associação uma Entidade civil, classista que procura o benefício de seus associados, porém, em consonância e com o apoio da Direção Geral do DPF”.²²¹

O Dr. Amaury Aparecido Galdino teceu considerações voltadas para a posição de independência do Presidente da ADPF, a ser escolhido, entendendo não deva ele exercer cargo ou função de confiança, e entende que mereça ele receber compensação salarial...²²²

JAIME AIRES COELHO disse que os destinos da ADPF jamais deveriam ser decididos nas dependências do Ed. Sede, bem como, em qualquer decisão haveria necessidade de rigorosa observância do Estatuto...²²³

Destacou o Dr. Mazo que a ADPF é independente da administração do DPF, devendo em conseqüência rever posicionamentos e adotar posturas de total apoio ao Dr. Rios que, com toda certeza irá apoiar a Entidade no Congresso. (...) Para a Dr^a. Edina há necessidade de apoiar o Dr. Rios que, além de associado e Delegado extremamente sério, competente e altamente profissional, trata-se do Diretor Regional da Entidade, no Piauí. Assim, mais do que nunca, faz-se preciso que a ADPF mantenha sua posição de independência em relação à Direção-Geral do DPF.²²⁴

Uma cultura assim tão arraigada só se muda muito lentamente, com sutileza e jeito. O processo eleitoral de 2013 expôs que a questão da independência ou do alinhamento absoluto com a Administração ainda divide a categoria. A chapa de oposição, encabeçada pelo delegado Fernando Segóvia, vice-corregedor-geral da PF, ou seja, membro da Administração da PF, tentou imprimir no candidato da situação, o delegado Marcos Leôncio Sousa Ribeiro, a imagem de uma gestão desagregadora e apartada da Direção-Geral. A rotulação motivou a publicação de uma carta do candidato à reeleição cuja chapa tinha o slogan “Independente e Participativa”:

Relação ADPF e Administração da PF: colaborativa e independente.

A nossa compreensão é de que ADPF e Administração não se confundem. Elas devem coexistir de forma independente e respeitosa. A relação deve ser uma via de mão dupla. Isto é, de colaboração, mas não de alinhamento absoluto.

A ADPF não deve simplesmente avalizar as estratégias definidas pela Alta Cúpula da PF. Deve conhecer, ouvir a opinião da classe e contribuir para o aperfeiçoamento das propostas da Administração. Buscar o convencimento da Administração e está aberta ao diálogo para ser convencida. Não pode a ADPF apoiar os pleitos da Administração e não ter os seus pleitos dentro possível também apoiados.

²²¹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 21 de junho de 1979.

²²² Ata da Reunião da Assembléia Geral Ordinária de 27 de março de 1991.

²²³ Ata da Reunião Ordinária de 31 de março de 1989.

²²⁴ Reunião Extraordinária de 20 de fevereiro de 2002.

Em suma, a ADPF não é um satélite da Administração. Elas devem atuar juntas, mas sem se misturar. A ADPF defende a visão dos Delegados. A Administração defende o todo institucional. Os caminhos, porém são comuns posto que a classe dirigente da Administração são Delegados que não podem ignorar essa condição. Eles estão dirigentes, mas eles são Delegados antes de mais nada.

A reeleição obtida com margem apertada (a situação obteve 55,49% dos votos válidos no pleito de 2013) revela uma dualidade de vozes entre os associados da ADPF, a qual precisa ser equacionada para a construção de uma imagem futura. Para comunicar essa imagem perante o mundo, os delegados de polícia federal precisam inicialmente dizer a si próprios quem são e o que querem. Quais os valores não podem abrir mão e quais os que já não os representam mais. Precisam definir como se posicionar em questões estruturantes: independência ou adesão com relação à Administração da PF? União com outras categorias policiais federais? Qual relação com o Ministério Público? Carreira operacional ou jurídica? Carreira única na Polícia Federal? São temas que, por todos os motivos históricos já apresentados até aqui, se revelam difíceis de ser ponderados sem embates acalorados, mas que precisam desse enfrentamento para que a categoria possa olhar adiante e se ver como quer ser nos próximos anos.

4.3.5. Luta salarial: a base da hierarquia das necessidades

A preocupação salarial tornou-se uma constante na ADPF, desde seu início. Ser delegado federal não tinha o mesmo *status* ou apelo financeiro que hoje. A baixa remuneração era um desestímulo.

Há deficiência no recrutamento, na formação, embora haja melhorado muito. Falta de estímulo para vinda para o Departamento. Baixa remuneração. Razões para a vinda para o DPF, citou-as. Dr. Muniz: cinquenta por cento dos que se candidatam ao Departamento, vêm com más intenções. Que quarenta por cento seja reprovado! Sobram maus elementos. Cel. Moacyr: Temos que fazer uma análise do trabalho de cada nível policial. Exame completo: personalidade e bateria com base na análise profissiográfica (tarefas, aptidões, meios).²²⁵

²²⁵ Ata da 1ª Reunião do Conselho Diretor da Associação dos Delegados de Polícia Federal, realizada em 28 de abril de 1977.

Sem pessoal, com baixos salários e sem concursos, uma forma de se prover os cargos de delegados era por meio da “progressão funcional”. A ADPF foi, inclusive, incumbida pela Direção-Geral da PF de realização de estudos nesse sentido²²⁶. Outras categorias de servidores da Polícia Federal realizavam concurso interno e eram nomeados delegados. A partir da Constituição de 1988, esse artifício não foi mais possível. Inconformadas, a partir de então, as entidades de classe representativas de outras categorias da Polícia Federal, ingressaram num movimento pró-carreira única para tentar manter o acesso ao cargo de delegado por via indireta, sem concurso público externo. A mais recente tentativa está sendo desferida por meio de um “submarino”²²⁷ na Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 51, que acrescenta um parágrafo que diz que “todo órgão policial deverá se organizar por carreira única”.

O delegado Dante Nardelli, então lotado na Superintendência da PF em São Paulo, afirmou que alguns policiais passavam “a pão com ovo e um cafezinho, sendo comum o uso de marmitas naquela regional”. Por seu turno, o delegado Alceu Andrade Rocha, da Superintendência da PF em Minas Gerais, declarou que a “situação salarial da classe policial tem levado a muitos a procurar outros empregos”, sendo que no estado, “32 agentes fizeram concurso para o Banco do Brasil S/A, um Delegado foi aprovado num concurso para juiz e outro no de promotor no Estado de Minas”.²²⁸

De fato, mesmo não sendo um sindicato, nos seus anos iniciais, a ADPF era reconhecida, sobretudo, por sua luta pela melhoria nos vencimentos. A questão salarial consumia quase toda atenção da entidade.



Figura 17 - Posts nas redes sociais pela aprovação da PEC-51 deixam claro o interesse pela carreira única. Agentes ainda sonham em virar delegados sem concurso público, como ocorria antes da Constituição de 1988. Fonte: Facebook.

²²⁶ Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal, do dia 5 de abril de 1977.

²²⁷ Submarino é uma expressão utilizada para designar um conteúdo estranho enxertado em determinado projeto, na tentativa de aprovar num único pacote.

²²⁸ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 23 de agosto de 1979.

Em síntese, o Dr. Mota louvou os esforços dos colegas que vieram de longe (...) Destacou que nossa Associação pouco ou nada faz, mas se considerássemos apenas o que ela fez para melhoria dos vencimentos, já teria realizado demais.²²⁹

Mesmo atuante nas reivindicações salariais, fazer greve sempre foi um tabu para os delegados. Apegados à noção de hierarquia e disciplina, e sendo os dirigentes da Polícia Federal, a categoria tem preferido outras estratégias, como a “operação padrão”, quando a negociação de bastidores não surtia o efeito esperado.

(...) não se decidiu nada com referência ao desencadeamento da “Operação Padrão” ou equivalente a “Operação Tartaruga”, como ocorreu no Ministério da Fazenda. (...) declarados incompatíveis tais condutas com a Carreira Policial Federal, sob todos os aspectos.²³⁰

...a possibilidade do desencadeamento de uma “Operação Alerta Brasil” e investigação seletiva em todo território nacional, a ser votada posteriormente;²³¹

“Estamos orientando os nossos associados a cumprirem com as suas obrigações dentro dos limites estritamente legais”, afirmou Ribeiro. É o que a categoria está chamando de “Operação Estrita Legalidade”. De acordo com o presidente da ADPF, a velha máxima de “missão dada é missão cumprida” deverá ser substituída por “missão dada será missão cumprida se o Governo der condições de trabalho”.²³²

A situação financeira estava difícil e se refletia na principal assistência concedida pela ADPF. Ao lado da assistência jurídica, a concessão de empréstimos era uma característica marcante da ADPF, que funcionava como uma espécie de “casa de socorro mútuo”, para os associados com dificuldades, em geral por motivo de alguma enfermidade familiar.

... Pelo associado ..., com fulcro no artigo 3º, inciso IX, em face foi solicitado um empréstimo simples de três mil cruzeiros ressarcíveis em trinta dias...²³³

... pedido de apoio financeiro, formulado pelo sócio ..., que na cidade onde reside em Minas Gerais, foi inundado pelas cheias, causando prejuízos em sua casa. Em razão do fato concederam um empréstimo de Cr\$ 30.000,00, para cobrir as despesas de emergência.²³⁴

(...) Aprovado empréstimo de 1.500 URVs ao associado ..., pagável em três vezes de 500 URVs.²³⁵

... discutido e aprovado as despesas efetuadas (...) com a internação do associado ..., no valor de Cr\$ 1.300.000,00 (hum milhão e trezentos mil cruzeiros reais) sendo esta despesa a título de empréstimo que será devolvida corrigida...²³⁶

²²⁹ Ata da Assembléia Geral Extraordinária de 28.06.85.

²³⁰ Ata da Reunião Ordinária de 10 de dezembro de 1987.

²³¹ Ata da Reunião Ordinária do dia 6 de maio de 1993.

²³² Deixe a Polícia Federal trabalhar. Disponível em <<http://goo.gl/eKluxF>>. Acesso em 16 de novembro de 2013.

²³³ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 12 de janeiro de 1978.

²³⁴ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 15 de fevereiro de 1979.

²³⁵ Ata da Reunião Ordinária de 11 de maio de 1994.

²³⁶ Ata da Reunião Ordinária de 19 de abril de 1994.

Em 1995, a concessão de empréstimos não era mais permitida pela ADPF. Com o poder econômico da categoria restabelecido, as prioridades da categoria passaram a ser outras, como a defesa das prerrogativas do cargo e o *status* de carreira jurídica.

...foram analisados os pedidos de empréstimo em dinheiro para os associados..., cuja concessão foi desaprovada (*grifo nosso*) de forma unânime pelo Conselho, levando em conta inexistência de disposição estatutária para tanto, bem como inexistência de recursos financeiros no momento para tal atendimento...²³⁷

Se observarmos a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, conhecida como a Pirâmide de Maslow, verificamos que a luta sindical seguiu trajetória similar. O movimento surgiu quando era necessário defender as necessidades mais básicas do trabalhador, como o direito a própria sobrevivência. A luta era pela redução das horas de trabalho para não levar a exaustão absoluta do trabalhador e a sua morte prematura por uma jornada abusiva e condições insalubres. Depois, a luta foi por melhores salários e condições de trabalho, com segurança da manutenção do emprego. Atualmente, com as necessidades básicas e de segurança mais ou menos supridas, as entidades de classe avançam por novos níveis de reivindicação (não que as primeiras tenham saído da pauta de reivindicações, mas se tornaram lugar comum). Hoje, além de jornada e salários justos, o trabalhador também quer ser respeitado, ter suas ideias ouvidas, e participar das decisões da empresa ou organização.



Figura 18 - Pirâmide de Maslow hierarquiza as necessidades humanas. À medida que uma necessidade é suprida, o homem parte para a busca da seguinte. O movimento sindical teve início tentando suprir as necessidades mais básicas do trabalhador e, hoje, a luta está no nível da “estima” e da “realização pessoal”.
Fonte: Pirâmide elaborada com base em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>.

²³⁷ Ata da Reunião Ordinária de 9 de junho de 1995.

Um grande dilema hoje é como conduzir as negociações salariais, se em separado ou em conjunto com as demais carreiras da Polícia Federal. Durante a campanha eleitoral de 2013 na ADPF, a chapa de oposição acusou a atual gestão de “abandonar” outras categorias da Polícia Federal, durante a negociação salarial de 2012.

Que ADPF é esta que abandona o próprio companheiro de trabalho, de luta contra o crime e de honradez de ser policial federal? No principal momento da batalha, a ADPF fugiu da guerra, ao invés de unir-se em uma batalha eficiente. Nossa categoria resolveu agir com outros atores que em nada contribuem com os nossos pleitos e reivindicações.²³⁸

Assim como Generais devem se preocupar com sua tropa, devem os Delegados de Polícia Federal comandar o processo de negociação de toda a Polícia Federal, sem abandonar seus agentes à própria sorte, acirrando problemas e questões que não vem sendo devidamente tratadas e que poderiam resolver todo o impasse atualmente existente na Polícia Federal, mediante a assunção de um canal de interlocução único com o governo.²³⁹

No entanto, os fatos se deram de forma diversa. Em 2012, delegados, peritos e administrativos se uniram numa frente denominada “Mude PF”, para deflagrar uma campanha salarial conjunta. As categorias representadas pela Fenapef – Federação Nacional dos Policiais Federais (agentes, escrivães e papiloscopistas) se recusaram a participar e preferiram negociar em separado. Em outra frente, a ADPF também negociou em conjunto com o Fonacate – Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado. Por fim, o governo ofereceu um percentual único para o conjunto do funcionalismo público federal, 15,8% parcelados em três vezes. A ADPF levou a proposta em votação junto a categoria que deliberou por aceitar. Agentes, escrivães e papiloscopistas, por sua vez, recusaram o aumento e ingressaram numa greve que durou 71 dias, em 2012. Até hoje essas categorias seguem sem aumento, o que motivou novas paralizações em 2013.²⁴⁰

As negociações salariais apartadas entre as categorias da Polícia Federal não são uma novidade dos dias de hoje, como quis fazer acreditar a Chapa 2 – A União é a Nossa Força, durante o processo eleitoral de 2013 na ADPF. No início dos anos 80, havia estudos nesse sentido e o projeto de isonomia salarial, que vinculava o salário de um delegado a de um membro do Ministério Público, serviu para descolar de vez os vencimentos dos delegados das demais categorias na Polícia Federal. Ao que parece, os conflitos entre agentes e

²³⁸ Por que criamos a Chapa 2? Disponível em <www.facebook.com/chapa2uniao>. Acesso em 15 de agosto de 2013.

²³⁹ Por que criamos a Chapa 2? Disponível em <www.facebook.com/chapa2uniao>. Acesso em 27 de agosto de 2013.

²⁴⁰ Policiais Federais paralisarão as atividades nos dias 20 e 21 de agosto em Belo Horizonte. Disponível em <<http://www.sinpefmg.org.br/policiais-federais-paralisarao-as-atividades-nos-dias-20-e-21-de-agosto-em-minas-gerais>>. Acesso em 16 de novembro de 2013.

delegados ganharam corpo justamente a partir da negociação desse projeto, quando apenas os delegados foram contemplados (STEINMETZ, 2013).

Adiante, foi apresentada a proposta do Sr. Presidente, no sentido de que o Dr. Henrique Fonseca de Araújo, efetivasse um estudo visando desvincular as vantagens percebidas em razão do cargo da titulação de Delegado de Polícia Federal de funcionários do DPF, sem diploma de bacharéis em Direito, alguns já aposentados, sem a devida formação profissional e sem mesmo poder exercer a função de autoridade processante.²⁴¹

...motivando, assim a ida dos Conselheiros Nascimento Alves Paulino e José Carlos Fernandes da Silveira Conceição ao Estado do Rio de Janeiro, onde estiveram no período de 22 a 24, digo, de 15 a 17 do corrente, em contato com líderes de partidos na Câmara dos Deputados objetivando harmonizar os interesses dos Delegados de Polícia Federal com aqueles referentes às demais classes policiais federais, mencionadas no já aludido Projeto de Isonomia Salarial.²⁴²

Em face as dificuldades que vem ocorrendo na tramitação do atual Projeto de Isonomia Salarial, nº 3531/89, já do conhecimento dos presentes, e dos demais Delegados, por unanimidade decidiu-se por solicitação do Presidente, dar acompanhamento permanente à tramitação do aludido Projeto pela Comissão composta pelos Conselheiros Nascimento Alves Paulino, Edson Antônio de Oliveira e o sócio José Nicolau Magnaldo, que aceitaram o encargo...²⁴³

As dificuldades de entrosamento pelas quais passavam as categorias de servidores da Polícia Federal no início dos anos 90 motivaram a realização de uma plenária com a participação de todas as categorias da instituição. Os trabalhos foram presididos pelo então presidente da Fenapef - Federação Nacional dos Policiais Federais, Francisco Carlos Garisto. Ainda foram membros da mesa diretiva dos trabalhos os então presidentes das entidades nacionais, Vicente Chelotti (ADPF), Antônio Praxedes (ANSEF), Paulo Gutemberg Sampaio (ANAPPOL), Paulo Marra (ANACEN) e Antônio Augusto (APCF). A possibilidade de greve foi afastada, mas a assembleia aprovou a realização de “operação padrão”, “com um outro nome a ser designado”. Também foi aprovada por unanimidade a “utilização da mídia (grifo nosso) para denúncias a falta de recursos e a precariedade das condições de trabalho no DPF”.²⁴⁴

Essa plenária foi um marco negativo para a categoria dos delegados. O delegado Vicente Chelotti, ex-agente de polícia federal e então presidente da ADPF, declaradamente tinha como meta se tornar diretor-geral da Polícia Federal (CHELOTTI,

²⁴¹ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF de 30 de julho de 1981.

²⁴² Ata da Reunião Ordinária de 21 de setembro de 1989.

²⁴³ Ata da Reunião Ordinária de 17 de outubro de 1989.

²⁴⁴ Ata da Primeira Plenária das Entidades de Classe dos Servidores da Polícia Federal realizada no dia 28 de abril de 1993.

2013). Para tanto, aceitou levar os delegados para uma reunião em que, sendo minoria, a categoria foi acuada.

Nessa reunião foi ainda aprovada por unanimidade a reativação e democratização do Conselho Superior de Polícia, com representação proporcional às categorias e com 50% dos membros escolhidos com a participação dos servidores. Também aprovou-se a escolha do diretor-geral em uma lista tríplice, por votos dos servidores do DPF. Ou seja, os delegados como minoria, em tese, dificilmente elegeriam um diretor-geral. A exigência da escolaridade de nível superior para ingresso em todos os cargos da Carreira Policial Federal também foi aprovada. Hoje, muitos delegados avaliam que essa decisão levou o acirramento dos embates atuais entre agentes e delegados. A partir do momento que a categoria dos agentes passou a ser de “nível superior”, cresceu a vontade de se igualar aos delegados, com o acesso a cargos de chefia e remuneração maior.²⁴⁵

As concessões dos delegados federais durante a plenária das entidades de classe dos servidores da Polícia Federal não foram suficientes para pacificar a instituição. Em 25 de abril de 1994, os agentes federais deflagraram uma de suas mais longas paralisações. Foram 64 dias de braços cruzados por melhores condições de trabalho e pela isonomia com os policiais civis do Distrito Federal. Com a Polícia Federal tendo como diretor-geral um militar, o coronel Wilson Brandi Romão, o movimento grevista levaria o Exército a invadir unidades da PF em alguns estados²⁴⁶. Na impossibilidade de ver suas próprias reivindicações atendidas, desde então e com cada vez mais ênfase, os delegados acabaram foco das insatisfações da Fenapef, principal entidade representativa dos agentes federais.

Abertos os trabalhos, o Presidente Dr. Bolivar Steinmetz, falou sobre a publicação de matéria no Jornal “O Globo” – Pág. 11, do dia 13/03/2001, na qual o Agente de Polícia Federal Francisco Carlos Garisto, Presidente da Federação Nacional dos Policiais Federais – FENAPEF, tece comentários desairosos e contrários aos interesses da Polícia, notadamente dos Delegados, posto que são estes os responsáveis e condutores das investigações levadas a efeito no curso do inquérito policial.²⁴⁷

...com o assessor de imprensa Jornalista Bayrton, para decidir sobre as medidas a serem adotadas, considerando o pronunciamento do Presidente da FENAPEF, APF Garisto, feito à TV Globo, propugnando pela extinção do Inquérito Policial e da categoria do Delgado de Polícia e tecendo críticas, tano ao IPL quanto ao Delegado. (...) Entende ser cabível a interpelação judicial e a utilização da mídia, mediante o encaminhamento de nota conjunta às agências de notícia e a TV Globo. Ressaltou o Dr. Lessa que a nota deve ser técnica e não emocional. Enfatizou o Dr. Aloysio que

²⁴⁵ Idem.

²⁴⁶ Fenapef, 19 anos. Disponível em <<http://fenapef.org.br/fenapef/noticia/index/23822>>. Acesso em 2 de novembro de 2013.

²⁴⁷ Ata da Reunião Extraordinária do dia 24 de abril de 2001.

a nota deve ser genérica, não citando nomes. Sugeriu o Dr. Bolívar que a nota fosse redigida pelos Drs. Aloysio, Cláudio e Enes.²⁴⁸

Com o objetivo de obter a reestruturação da carreira, que permita aumento salarial, acesso a postos de chefias e maior protagonismo na Polícia Federal, em 2012, a Fenapef contratou uma empresa de marketing para gerir um plano estratégico, para “criar motivação política para o público interno, sensibilizando a opinião pública e os parlamentares”, com interesse em “focar nos delegados”.²⁴⁹



Figura 19 - Para atingir seus objetivos, Fenapef contratou empresa de marketing para deflagrar campanha contra os delegados federais, atacando o principal instrumento de trabalho desta categoria: o inquérito policial. Fonte: Fenapef.

Como visto até aqui, não é factível supor que o embate envolvendo agentes e delegados na Polícia Federal, bem como a questão da hierarquia e disciplina, possa se auto equacionar. As partes parecem envolvidas na cilada da Teoria dos Jogos cujo comportamento “racional” leva a um resultado de “soma zero”²⁵⁰, onde para um ganhar o outro deve perder tudo (MOLINARI, 2010). Assim, a pacificação da Polícia Federal carece de um governo que diga o modelo de instituição deseja e o papel de cada cargo nesse desenho, ou seguirá sem solução.

4.3.6. Velhas bandeiras, novas roupagens

Algumas lutas atuais da ADPF são mais antigas do que parecem. Com a Lei 12.830, sancionada em 20 de junho de 2013, ficou definido que ao delegado de polícia, cargo privativo de bacharel em Direito, deve ser dispensado o mesmo tratamento protocolar que recebem os magistrados, os membros da Defensoria Pública e do Ministério Público e os

²⁴⁸ Reunião Extraordinária do dia 7 de agosto de 2002.

²⁴⁹ Ofício de agentes federais prevê plano para 'atingir governo'. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/1156294-oficio-de-agentes-federais-preve-plano-para-atingir-governo.shtml>>. Acesso em 16 de novembro de 2013.

²⁵⁰ O exemplo clássico para ilustrar a Teoria dos Jogos e o resultado de soma zero é o dilema dos prisioneiros. Duas pessoas são presas com provas suficientes para serem condenadas por apenas um ano. Se um confessar e delatar o amigo, livra-se da pena e o comparsa pega três anos de pena. Se ambos confessarem, os dois pegam dois anos cada. Se ninguém confessar, cada um cumpre apenas um ano. Como estão presos em celas separadas, não há como um saber a decisão do outro. A “melhor” decisão individual é a de soma zero, aquela em que numa situação de conflito, para um ganhar o outro deve perder na exata proporção. Ou seja, individualmente, o melhor é delatar o amigo e deixar que ele cumpra a maior pena sozinho e sair livre. Mas como ambos tendem a tomar a mesma decisão, os dois sairão perdendo.

advogados. Além disso, durante a investigação criminal, cabe ao delegado de polícia a “requisição” de perícia, informações, documentos e dados que interessem à apuração dos fatos, e não a “solicitação”, como vinha sendo empregado nos memorandos antes da aprovação da lei. Para a ADPF, não se trata de mera nomenclatura, uma vez que o termo “requisitar” tem força de determinação.

Para evitar atritos com outras categorias, que resistem em chamar os delegados de “excelências”, conforme manda a lei, a Corregedoria-Geral tardou em fazer a adequação dos sistemas internos da Polícia Federal (SIGEPOL e SISCART). A mudança só ocorreu depois de pressão da categoria, encabeçada pela ADPF. As corregedorias dos estados de Goiás, Minas Gerais e Sergipe, atendendo ao pedido da ADPF, foram as primeiras a providenciar a adequação²⁵¹ até que, em 13 de novembro de 2013, a Corregedoria-Geral finalmente publicou a norma no boletim de serviço²⁵². Em 1977, em reivindicação parecida com a atual, o delegado Eliúd Gonçalves Pereira propunha solicitar ao diretor-geral da PF que as carteiras funcionais tivessem “Dr.” em vez de “Bel.”²⁵³.

Visionário, o delegado Eliúd propunha ainda que “as apurações contra Delegados sejam lançadas em Boletim Reservado” e que a categoria fosse dispensada da assinatura do ponto²⁵⁴. Em 2012, a ADPF conseguiu na Justiça que os delegados fossem isentos da obrigatoriedade de se submeter ao sistema de controle eletrônico de frequência²⁵⁵. Mas o nome dos funcionários ainda é lançado no Boletim de Serviço e no Aditamento Semanal, na abertura de um Processo Administrativo Funcional Disciplinar (PAD). Situação que a ADPF tenta vencer na Justiça, vez que a exposição constitui violação ao patrimônio subjetivo, pessoal e funcional do servidor. Individualmente, delegados atingidos já estão conseguindo na Justiça que isso não ocorra e até mesmo sendo indenizados contra a União.²⁵⁶

A luta pela possibilidade de exercer o magistério foi uma das primeiras bandeiras da ADPF. O delegado Genival Rodrigues de Sousa ficou responsável para elaborar uma proposta e os delegados Anselmo Jarbas Muniz, Fábio Calheiros Wanderley, João

²⁵¹ Goiás, Minas Gerais e Sergipe adotam a Lei 12.830. Disponível em <<http://goo.gl/pkoSLE>>. Acesso em 16 de novembro de 2013.

²⁵² Mensagem Circular no. 012/2013-COGER/DPF.

²⁵³ Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal, de 17 de março de 1977.

²⁵⁴ Ata da Reunião da Junta Diretora da Associação dos Delegados de Polícia Federal, de 17 de março de 1977.

²⁵⁵ Ação ordinária coletiva nº 40313-71.2010.4.01.3400-2ªVF/DF.

²⁵⁶ Delegado Federal do Rio de Janeiro ganha ação judicial. Disponível em <http://www.adpf.org.br/adpf/admin/painelcontrole/materia/materia_portal.wsp?tmp.edt.materia_codigo=5376&wi.redirect=M590WVDKXKFOVAG4OF7Q#.UmufhxAeBhc>. Acesso em 26 de outubro de 2013.

Batista Campelo e João José Cury compuseram uma comissão “para se entrevistar com o Diretor-Geral do DASP [Departamento Administrativo do Serviço Público], Cel. Darcy Siqueira”, sobre exercício eventual do magistério pelos delegados de polícia federal²⁵⁷. Em 1979, o DASP respondeu favoravelmente à consulta da ADPF “sobre o exercício, do magistério pelo Grupo Polícia Federal, não estando este Grupo mais impedido de exercer tal encargo”²⁵⁸. Hoje, exercer esse direito esbarra numa condição. Os delegados precisam obter mestrado e doutorado, o que não conta com o apoio institucional. Ocupar cadeiras nos cursos de Direito seria um importante espaço para os delegados enquanto formadores de opinião. Os estudantes de Direito de hoje são os futuros advogados, magistrados, promotores e delegados de polícia. Logo, é relevante que esse público se acostume a ver o delegado de polícia como um integrante da carreira jurídica, do mesmo patamar acadêmico que as demais.

Nesse sentido, em 1979, a Representação Regional do Ceará propôs que a ADPF pleiteasse a concessão permanente de duas vagas para Delegados nos cursos da ESG – Escola Superior de Guerra²⁵⁹, “considerando que os quadros de elite da nacionalidade estão sendo crescentemente formados e reciclados”, por meio desse instituto e que, portanto, o delegado de polícia federal não pode continuar “marginalizado social e culturalmente”²⁶⁰. De fato, embora sendo carreira jurídica, o delegado de polícia é visto com um pouco de desdém por parcela de integrantes das demais. Essa condição “abjeta” das categorias policiais, observada por Bandeira (2011), pode ser uma explicação plausível para que o delegado de polícia federal tradicionalmente tenha um *status* inferior em relação às demais carreiras jurídicas. É o policial quem lida direta e primariamente com o crime e com o marginal. O delegado “toca” o crime diretamente, enquanto promotores e magistrados têm um contato secundário, por meio dos autos.

Em 1978, o delegado Milton Omena Farias dava notícias sobre estudos, em andamento, sobre auxílio moradia e diárias²⁶¹. Em 2013, a ADPF juntamente com outras categorias ajudou a aprovar uma indenização para locais de difícil provimento (Lei 12.855/2013)²⁶². Mas o pagamento de diárias ainda continua um problema na Polícia Federal.

²⁵⁷ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 24 de maio de 1977.

²⁵⁸ Ata da Reunião de 18 de janeiro de 1979.

²⁵⁹ A ESG é um instituto de altos estudos de política, estratégia e defesa, integrante da estrutura do Ministério da Defesa, do governo brasileiro.

²⁶⁰ Ata da Assembléia Geral Ordinária de 17 de fevereiro de 1979.

²⁶¹ Ata da Reunião do Conselho Diretor de 17 de março de 1978.

²⁶² Presidência sanciona lei de indenização a policiais em locais de fronteira. Disponível em <<http://goo.gl/EocrGb>>. Acesso em 16 de novembro de 2013.

A burocracia e o contingenciamento acabam engessando as operações da corporação. Como se trata de um efetivo pequeno, para realizar as grandes operações nacionais de combate à corrupção é preciso deslocar equipes de todo o país, sendo necessário o pagamento de diárias. Em campanha para presidente da ADPF, o vice-corregedor da Polícia Federal, Fernando Segóvia, chegou mesmo a afirmar que o controle do pagamento das diárias é uma forma de o governo monitorar as operações da instituição²⁶³.

A preocupação em manter os delegados associados é outra constante desde a fundação da ADPF. Em fevereiro de 1978, a ADPF constava em seu quadro social 374 sócios, de um total de 408 delegados em exercício no DPF. Ou seja, um percentual de cerca de 90% de filiação²⁶⁴. Exatamente um ano depois, a adesão representava “mais de 98% dos Delegados de Polícia Federal do quadro permanente do Departamento”, com 451 associados, “carreando para os cofres da ADPF uma receita mensal da ordem de Cr\$ 76.000,00 (setenta e seis mil cruzeiros)”. Para o presidente do Conselho Diretor à época, delegado Paulo Watanabe, o número reflete “a aceitação da Classe em participar e aderir aos programas sociais da Associação”²⁶⁵. Essa preocupação se manteve ao longo do tempo, com maior ou menor intensidade, com gestões mais ou menos imbuídas em campanhas de filiação. Hoje, a ADPF conta com 2.050 filiados, sendo 1.337 em atividade e 713 aposentados. Dentre os delegados em atividade, o número representa um percentual 78% de filiação.

À propósito informou o Dr. Eliúd, após assumir o Departamento de Comunicação Social, endereçou cartas aos não associados, obtendo êxito, já que cerca de cem (100) companheiros se associaram.²⁶⁶

A Dra. Edina falou sobre o crescimento da Entidade, propondo uma campanha permanente de filiação, a promoção de visitas e pequenas reuniões para apresentar a ADPF aos Delegados não-sócios, ressaltando a importância de sermos 100% filiados.²⁶⁷

ADPF 100%. A Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF) deu início a uma grande campanha de filiação. O objetivo é atingir 100% de delegados filiados à entidade. Para estimular a adesão, bem como valorizar quem já atingiu a meta, a ADPF premiará as delegacias com um repasse equivalente ao valor de uma mensalidade por delegado filiado no local.²⁶⁸

²⁶³ Policiais acusam governo de monitorar operações. Disponível em <<http://congressoemfoco.uol.com.br/noticias/policiais-acusam-governo-de-monitorar-operacoes/>>. Acesso em 16 de novembro de 2013.

²⁶⁴ Ata da Assembléia Geral de 25 de fevereiro de 1978.

²⁶⁵ Ata da Assembléia Geral Ordinária de 17 de fevereiro de 1979.

²⁶⁶ Ata da Assembléia Geral Extraordinária de 28 de junho de 1985.

²⁶⁷ Ata do IV Encontro Nacional dos Diretores Regionais da ADPF de 28 de abril de 2004.

²⁶⁸ Caruaru e Araguaína agora são 100% ADPF. Disponível em <<http://goo.gl/icDElj>>. Acesso em 17 de novembro de 2013.

Na década de 1980 inaugura as preocupações da ADPF com um novo ator que pode influenciar os rumos da categoria, o Judiciário. Ante o entendimento contrário do Supremo Tribunal Federal quanto à Lei 3.313/1957, que estipulava a aposentadoria especial aos 25 anos de trabalho para a classe policial, a ADPF criou uma comissão para formalizar “contatos com diversas autoridades, visando provocar urgentes providências, que eliminem ou pelo menos minorem, os efeitos negativos, que atingirão todo o Grupo Polícia Federal”.²⁶⁹ Hoje, as regras para aposentadoria policial estão contidas na Lei Complementar 51/1985 e a ADPF está às voltas de defender esse direito ameaçado com o Funpresp – Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público²⁷⁰.

Depois de passar seus anos iniciais praticamente voltada para a questão salarial, a ADPF se viu obrigada a sair em defesa do próprio cargo. Os “ataques” vinham de muitos lados e a ADPF não parecia preparada para reagir.

...fez uso da palavra o Dr. Eliúd Gonçalves Pereira, para colocar que a área de competência da Polícia Federal tem sido invadida com frequência ultimamente e a ADPF não contesta, não se manifesta.²⁷¹

Na década de 90, os conselheiros da ADPF estão às voltas para estabelecer um anteprojeto de lei “dispondo sobre a Carreira de Delegado de Polícia Federal e da Carreira Policial Federal”. A delegada Edina Horta Caldeira integrou Grupo de Trabalho criado pelo Ministério da Justiça, “objetivando fazer a revisão da estrutura da Secretaria de Polícia Federal”²⁷². Treze anos depois, na qualidade de presidente da ADPF, durante o IV Encontro Nacional dos Diretores Regionais da ADPF, Edina Horta discorreu sobre a ADPF e o que chamou de “novo associativismo”, em que o valor da entidade não se mede pela quantidade dos benefícios concedidos.

Asseverou que o momento atual é para questões maiores como a luta para preservação da dignidade e da respeitabilidade do cargo de Delegado, destacando o trabalho da ADPF no Congresso Nacional objetivando a preservação do cargo de Delegado e sua inserção nas carreiras jurídicas. (...) A Presidente abordou questões concernentes a proposta de Lei Orgânica salientando dever se repensar a Polícia Federal e a Carreira Policial Federal, principalmente depois da atual greve, salientando que a questão salarial não é mais importante que a dignidade profissional.²⁷³

²⁶⁹ Ata da Reunião do Dia 1º de dezembro de 1983.

²⁷⁰ Novo sistema previdenciário não vale para os policiais. Disponível em <<http://goo.gl/6SMpe8>>. Acesso em 17 de novembro de 2013.

²⁷¹ Ata da Reunião da Assembléia Geral Ordinária de 31 de março de 1993.

²⁷² Ata da Reunião Ordinária de 19 de setembro de 1991.

²⁷³ Ata do IV Encontro Nacional dos Diretores Regionais da ADPF de 28 de abril de 2004.

A história cultural de uma organização pode ser contada por meio de várias óticas. Uma delas passa pelas relações de poder e gênero. Não é objeto do presente estudo, mas seria um recorte interessante verificar o papel feminino na trajetória da ADPF e da própria Polícia Federal. A delegada Lia Teresa Tubs chegou a ser diretora de Comunicação da ADPF²⁷⁴ e foi a quarta conselheira mais votada (193 votos) nas eleições para o para o biênio 81/82²⁷⁵, mas não chegou a ter um posto de destaque na gestão. Em 1991, a delegada Maria Helena de Sá Araújo estava às voltas para realização de um jantar para as mulheres policiais federais, “para tratar de assuntos inerentes aos interesses da classe feminina policial federal”²⁷⁶. E um ano depois, já realizavam o I Encontro Nacional das Delegadas da Polícia Federal. A delegada Neide Alvarenga se tornou a primeira corregedora-geral da Polícia Federal com mandato; a delegada Mariam Ibrahim foi a primeira diretora de inteligência policial, e Priscila Rubel Fanini foi a primeira mulher a conquistar o topo da classificação no curso de formação na Academia de Polícia.

Em 2004, a delegada Edina Horta, associada número 9 da ADPF, que secretariou a maioria das reuniões preparatórias e iniciais da Associação, tornou-se a primeira mulher a assumir a Presidência da ADPF. Foi também o primeiro presidente eleito por meio de composição de chapa e votação direta. Até então os votos eram pessoais. Os associados que recebessem o maior número de votos eram eleitos para o Conselho Diretor e, então, entre si, elegiam o presidente e os demais cargos. Ou seja, a eleição para Presidência da ADPF era indireta. Ela fez uma gestão atuante, com intensas relações institucionais junto ao governo, Legislativo, Judiciário, com a Administração da Polícia Federal e com a imprensa. Foi o primeiro presidente da ADPF a manter o hábito de almoçar com jornalistas e visitar redações. No entanto, sua fama de “turrona”, “dura” e de levar as coisas muito no “preto-no-branco” – características essas que num homem seriam enaltecidas –, juntamente com outros fatores de composição política, contribuíram para que não fosse reeleita. Atualmente, as mulheres estão imbuídas da discussão sobre o seu espaço na Polícia Federal, que nunca foi tão grande, mas já foi maior do que hoje. Depois da realização do III Encontro Nacional das Delegadas de Polícia Federal, realizado em Ouro Preto/MG, em outubro de 2013, elas criaram um grupo de trabalho para apresentar estudos sobre as peculiaridades do público feminino junto à Polícia Federal.

²⁷⁴ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF do dia 21 de agosto de 1980.

²⁷⁵ Ata da Reunião do Conselho Diretor da ADPF de 18 de dezembro de 1980.

²⁷⁶ Ata da Reunião Ordinária de 30 de agosto de 1991.

O esvaziamento das atribuições da Polícia Federal passou a ocupar a preocupação da ADPF, a partir da década de 1990. Os delegados se opuseram à criação de uma “Secretaria de Entorpecentes” e da “Polícia do Tesouro”²⁷⁷. Devido aos baixos salários e a exigência de reestruturação das carreiras policiais e administrativas, a categoria chegou a votar pela “suspensão provisória do concurso público para o preenchimento de 1.600 vagas, para as diversas categorias” e a “entrega coletiva de todas as funções de Chefia”²⁷⁸.

A criação da Secretaria Nacional Antidrogas – SENAD (1998) também foi palco de inquietação da ADPF. Alguns delegados enxergavam na criação da SENAD “manobras de alguns segmentos do Governo Federal no sentido de extinguir o DPF ou, no mínimo, esvaziar suas atividades relativamente ao narcotráfico”²⁷⁹. Enfatizavam que a SENAD era uma entidade de caráter civil dirigida por militares das forças armadas e que a crise era uma manobra dos militares para fragilizar o DPF e o MPU.

Por fim, o Ministério Público surgia como uma das grandes ameaças à categoria dos delegados de polícia. Fundada com a Constituição de 1988, saudado pela mídia como a instituição moralizante da administração pública por meio das ações de improbidade administrativa e do inquérito civil público. O Ministério Público chegava à cena com as prerrogativas funcionais que os delegados não tinham, habituado a falar com a imprensa e a prestar contas à sociedade.

Conselheiro SEBASTIÃO JOSÉ LESSA sugerindo e alertando aos colegas para acompanharem as manifestações e posições defendidas pelo seu PEDRO SIMON que defende abertamente a extensão do inquérito policial e confiar a Presidência das investigações ao Ministério Público.²⁸⁰

Tomando a palavra o Dr. Lessa mencionou termos que pensar profissionalmente, destacando que atualmente o que mais se comenta é a ascensão do Ministério Público. Comentou o Projeto do Senador Pedro Simon, radicalmente prejudicial aos Delegados, alertando sobre os cuidados que devemos ter a fim de não sermos apanhados desprevenidos. Destacou que a imprensa só aponta a questão da improbidade administrativa desmoralizando a polícia, sendo que o Ministério Público está sempre por trás destas matérias e, em consequência, as pessoas de um modo geral, por desconhecimento da realidade são induzidas à tomada de posições pró-Ministério Público.²⁸¹

Em 1998, a ADPF acusava o recebimento de convite para participar do 15º Encontro Nacional dos Procuradores da República, mas “pela totalidade dos Conselheiros

²⁷⁷ Ata da Reunião Ordinária de 27 de abril de 1993.

²⁷⁸ Ata da Reunião Extraordinária de 20 de abril de 1993.

²⁷⁹ Ata da Reunião Extraordinária de 14 de maio de 1999.

²⁸⁰ Ata de Reunião Ordinária do dia 10 de novembro de 1999.

²⁸¹ Reunião Ordinária do dia 27 de agosto de 2001.

presentes ficou acertado que seria enviado um ofício àquela entidade, agradecendo o convite e informando da impossibilidade do comparecimento”²⁸². Dois anos depois, o *parquet*²⁸³ realizava o seu I Congresso Mundial do Ministério Público. Desta vez, a ADPF autorizou a ida de dois conselheiros para representar os delegados no evento²⁸⁴. Enquanto isso, os delegados levaram bem mais tempo para perceber que os tempos eram outros e era preciso refletir sobre o papel da instituição e da categoria, para refundar sua importância. Até 2013, em 37 anos de existência da ADPF, os delegados federais realizaram – com dificuldades e mal documentados – cinco congressos nacionais da categoria, além de outros eventos setoriais menores. Com vinte e cinco anos de existência do novo Ministério Público²⁸⁵, essa categoria está para realizar seu vigésimo congresso nacional. Ou seja, ainda há muita reflexão interna para os delegados de polícia federal maturar.

4.4.Considerações

Chegamos ao final deste capítulo em que apresentamos a Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal e os seus principais dilemas e lutas ao longo destes 37 anos de existência. Vimos como o setor de Comunicação Social foi constituído e se organizou ao longo do tempo, passando do improvisado a uma atividade estratégica. Nas primeiras duas décadas de existência, a ADPF não tinha nenhum profissional contratado para executar as tarefas da Comunicação. Muitas vezes, o Departamento sequer tinha um delegado ocupando a direção. Por falta de pessoal interessado com os assuntos da ADPF, o cargo era acumulado por dirigentes de outras áreas. Mesmo quando havia um diretor de Comunicação nomeado, as atribuições do setor eram diluídas entre quem se dispusesse a ajudar.

A consciência da necessidade de se relacionar com a imprensa tardou a acontecer com a ADPF e os delegados de polícia federal. No início, essa relação ocorria apenas no nível comercial, com a ADPF publicando notas (pagas) de desagravo quando a categoria ou a Polícia Federal eram atingidas. Com o tempo, a ADPF aprendeu que a imprensa era um ator importante, necessário na formação da opinião pública, sendo necessária

²⁸² Ata da Reunião Ordinária do dia 23 de outubro de 1998.

²⁸³ Significa Ministério Público ou faz referência a um membro dessa instituição.

²⁸⁴ Ata da Reunião Ordinária de 7 de agosto de 2000.

²⁸⁵ Histórico do Ministério Público no Brasil. Disponível em

<<http://www.mpu.mp.br/navegacao/institucional/historico>>. Acesso em 20 de novembro de 2013.

uma dimensão dialógica. Reflexo dessa cultura de distanciamento com a imprensa está impregnado na Política de Comunicação da própria Polícia Federal, que em vez de capacitar seus dirigentes, os delegados federais, acaba punindo os que se manifestam na imprensa, sem um prévio e dificultoso trâmite de liberação.

Observamos como a ADPF se constituiu como a principal entidade de classe representativa dos delegados de polícia federal. Até o início dos anos 1990, a ADPF era a única representante dessa categoria. Como sindicalização era proibida aos servidores públicos até a Constituição de 1988, a ADPF “associação” era quem negociava salários para a categoria, uma atribuição tipicamente sindical. Com o surgimento dos sindicatos dos delegados de polícia federal e respectiva federação, os delegados passaram a sofrer com a duplicidade de representação nos Estados, mas não resolveu o problema da ausência de uma representação sindical de âmbito nacional. Com o objetivo de suprir essa lacuna, a ADPF “associação” criou o seu braço sindical: a ADPF Sindical – Sindicato Nacional dos Delegados de Polícia Federal. O processo enfrenta resistência dos sindicatos estaduais e da Fenadepol, mas conta com aprovação de 65,2% dos associados da ADPF entrevistados pelo Instituto CNT-Sensus (2012).

A partir de 1994, passou a contar com um assessor (jornalista) e, desde 2002, funciona no formato de uma assessoria, com profissionais de diversas habilitações. A contratação tem ocorrido por meio de empresas terceirizadas de Comunicação. A gestão atual é a que fez o maior investimento na área até o momento. Atualmente, a Comunicação é a que emprega o maior número de pessoal e conta com a maior rubrica orçamentária. Além disso, além do valor aplicado na contratação da assessoria, a ADPF passou a efetuar investimentos na área de publicidade, propaganda, *marketing*, eventos e mobilização da categoria em campanhas específicas (passagens, hospedagem, alimentação). Também é o setor com o maior número de ações dentro do Plano de Gestão 2012-2013, sendo responsável, direta ou indiretamente, por 57 das 104 metas elencadas (Anexo VI).

5. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Iniciamos o presente trabalho com a revisão da literatura contextualizando ao longo do tempo dois preceitos basilares para o desenvolvimento da nossa pesquisa: associativismo e comunicação. Identificamos que ambos são constitutivos da natureza humana e que, historicamente, sofreram restrições e censura. Este trabalho traz a peculiaridade do estudo comunicacional em uma organização representativa de uma classe que atuou na censura e repressão tanto de jornalistas quanto de sindicalistas contrários ao regime militar. Há cerca de vinte anos, a ADPF teve que aprender a lidar com a imprensa e, recentemente, se lançou ao desafio de constituir seu braço sindical.

A história do movimento sindical no Brasil acompanha a trajetória dos estudos sobre Comunicação Organizacional. Há uma linha do tempo em que se percebe que o amadurecimento do primeiro segue concomitante com o crescente grau de consciência do segundo. De organizações que agiam à margem da lei a atores importantes no cenário político, foi a trajetória das entidades representativas de classe. De atividades tarefas a um papel estratégico e político, mudou também a comunicação nessas organizações. Ao analisar a história da ADPF, percebemos pontos de interseção com essa caminhada.

Passamos ao debate sobre as mudanças no campo da Comunicação com o advento dos estudos sobre Comunicação Organizacional. Identificamos as peculiaridades desse campo, restando claro as diferenças das Relações Públicas, sendo o primeiro o conceito guarda-chuva que abarca o segundo. Comunicação Organizacional é o fenômeno e os processos que ocorrem no contexto das organizações. Já as Relações Públicas é uma das habilitações que reivindica para si a competência de gerir esses processos.

Identificamos que o *ethos* profissional do comunicador organizacional é o da integração. O egresso de Comunicação Organizacional chega ao mercado de trabalho com uma visão holística e integrada da organização e de todas as habilitações da Comunicação Social. A formação generalista, que permitirá ao comunicador organizacional, com o tempo e a experiência, galgar postos estratégico-políticos dentro da organização, deverá ter o aporte de competências profissionais técnicas, adquiridas por meio de cursos de qualificação, conforme áreas de interesse de cada um. São essas competências que permitirá ao comunicador organizacional ingressar no mercado de trabalho, inicialmente em funções operacionais-tarefeiras.

Em continuidade, abordamos especificamente a Comunicação Sindical, dentro das vertentes pontuadas por Torquato (2011): o campo da batalha externa, o campo corporativo interno, o campo formacional e o campo da visibilidade. A partir da concomitante análise da atuação da ADPF, verificamos que, hoje, o campo de atuação do comunicador organizacional, a partir do modelo de Torquato (2011), é muito mais amplo do que o espectro de atribuições do setor de Comunicação Social. Perpassa todas as áreas da organização, desde o setor Administrativo, Parlamentar, Jurídica e Recursos Humanos.

Por fim, procedemos ao reconhecimento do caso escolhido: a ADPF. A partir de entrevistas com membros fundadores, pesquisa em quase 500 documentos (atas, estatutos e documentos contábeis), identificamos os principais processos de comunicação organizacional ao longo da história da ADPF. Essa trajetória coincide com o amadurecimento da própria comunicação no âmbito das organizações do Brasil. No início, o setor era tratado com improviso e amadorismo, para depois ser visto de forma estratégica e política. Na ADPF, essa mudança de *status* pode ser percebida a partir da análise do tamanho do setor (número de profissionais e valores aportados) ao longo dos anos. Ao analisar o Plano de Gestão 2012-2013 (Anexo VI), o setor de Comunicação Social responde por boa parte das tarefas, diretamente ou em apoio a outras áreas. Das 104 metas elencadas para o biênio, a Comunicação responde direta ou indiretamente por 57 delas. Por conseguinte, hoje, a Comunicação Social é o setor com o maior número de profissionais e tem a maior rubrica orçamentária da ADPF.

Partindo do pressuposto que organizações são culturas que se constroem discursivamente, num processo contínuo e dinâmico, analisamos detidamente a origem histórica de questões que são constitutivas do pensamento da ADPF e categoria dos delegados de polícia federal: hierarquia, disciplina, independência, autonomia, carreira jurídica, dentre outras. Somente o exame de como os discursos em torno de cada uma dessas temáticas se constituiu historicamente permite compreender com profundidade traços marcantes dessa categoria, de forma a permitir a atuação da Comunicação.

Com relação aos desafios que se despontam para a Comunicação Sindical, o principal obstáculo a ser superado é o da “incomunicação” pelo excesso de informação e disputa do tempo cada vez mais escasso da audiência. Em Comunicação Sindical o aparato tecnológico é importante, mas não deixa de ser apenas um suporte e instrumento que não substitui a dimensão relacional e afetiva. O sentimento de legítima representatividade é

despertado quando o dirigente sindical se relaciona verdadeiramente com as bases. Mas não há repostas seguras para esses desafios, apenas alguns clarões de possibilidades que seguem objeto de inquietação e investigação. No dia 5 de dezembro de 2013, a ADPF receberá seus novos dirigentes nacionais e regionais para uma assembleia em Brasília-DF. Nesta ocasião, Luiz Anastácio Momesso, professor aposentado da Universidade Federal de Pernambuco – Recife, especialista sobre comunicação sindical, palestrará sobre esses desafios, o que certamente ensejará reflexões importantes para a continuidade desta pesquisa.

Por fim, importa registrar algumas recomendações para balizar a política de Comunicação da ADPF. Para tanto, inicialmente, precisamos posicionar que não há mérito em ser deus. Existem instituições e categorias que já nascem assim, meio deuses, com toda sorte de autonomia, independência e prerrogativas. O grande desafio está em ser herói, dentro da concepção explorada por Vogler (1998)²⁸⁶, uma figura cheia de dilemas e contradições, que não sendo homem, nem deus, luta contra suas próprias fragilidades e fraquezas para se tornar melhor. Não são os deuses que mudam o curso da história, mas os heróis. E são os heróis, e não os deuses, que arrebatam as multidões pela força do exemplo e da superação. Delegados de polícia federal não são deuses. Com suas dualidades e potencial para mudar o curso da própria história estão mais para heróis.

A história de um herói é sempre uma jornada de alguém que sai de seu ambiente seguro e comum para se aventurar em um mundo hostil e estranho. O herói cresce e se transforma nessa jornada emocional. A jornada começa com o “chamado à aventura”, um problema, um desafio a empreender, que obriga o herói a sair do conforto de seu “mundo comum” (VOGLER, 1998, pp. 37-46). Com os delegados de polícia federal se deu exatamente assim. Durante muito tempo, estiveram confortáveis em seu ambiente, sem nenhuma ameaça que os impelisse a empreender uma jornada especial. Mas eis que no final da década de 1980 surge uma série de instituições e categorias que ameaçam avançar sobre suas atribuições e competências. Internamente, os conflitos com outras categorias policiais também se acirraram.

Com frequência, o herói “recusa o chamado” num primeiro momento. Ele hesita ou reluta em partir para aventura, com medo do desconhecido. Normalmente, é

²⁸⁶ Em sua obra “A Jornada do Escritor”, Vogler descreve o conjunto de conceitos conhecido como “Jornada do Herói”, oriundo da psicologia de Carl G. Jung e dos estudos de Joseph Campbell. Esse trabalho de Vogler foi apresentado e trabalhado pelo professor Mauro Giuntini, na Disciplina Roteiro, Produção e Direção WRTV – Brasília: Faculdade de Comunicação da UnB, fevereiro de 2013.

necessário que surja alguma influência para que supere esse medo (VOGLER, 1998, pp. 37-46). Num primeiro momento, ante as novas ameaças, os delegados de polícia federal tardaram a se mobilizar para defender seu espaço. Havia iniciativas pontuais, mas não uma consciência de classe, propriamente dita. Cada qual permanecia encerrado em seu dia-a-dia, sem tempo/vontade para se preocupar com os assuntos macros da categoria. As únicas lutas que mobilizavam a coletividade eram aquelas que resultavam em vantagens pessoais imediatas, como por exemplo, o reajuste salarial. A ADPF teve papel primordial para convencer os delegados que era preciso se lançar na jornada de defesa do espaço da categoria no mundo jurídico e policial.

Quando se lança de cabeça em sua jornada, o herói enfrenta sua “provação”, um momento no qual ele próprio ou seus objetivos estão à frente de um perigo mortal. Depois de sobreviver à provação é hora da “recompensa”. O herói faz o caminho de volta para o “mundo comum”, trazendo consigo o “elixir”, o tesouro conquistado na jornada (VOGLER, 1998, pp. 37-46). A derrubada da PEC-37 foi a grande provação enfrentada pelos delegados de polícia, recentemente. A categoria está agora às voltas de se fortalecer e sobreviver a essa provação em busca da grande recompensa: o reconhecimento e as prerrogativas de carreira jurídica, a delimitação de um espaço de destaque na persecução criminal, a valorização do inquérito policial.

Dentro dessa jornada específica – não é a única, posto que os delegados de polícia federal, em diferentes momentos históricos, já trilharam e continuam percorrendo outras jornadas – a categoria terá que dizer como quer ser vista. Os delegados não são agentes políticos²⁸⁷, como membros do Judiciário e do Ministério Público, mas pleiteiam *status* de carreira jurídica e querem ser vistos como “juristas inseridos na atividade policial” (RIBEIRO, 2013). São policiais, mas querem ser reconhecidos como os dirigentes da Polícia Federal e defendem que a complexidade do cargo seja respeitada no tocante a hierarquia e a disciplina do órgão e também quando ao aspecto remuneratório.

²⁸⁷ Conforme Hely Lopes Meirelles, "agentes políticos exercem funções governamentais, judiciais e quase-judiciais, elaborando normas legais, conduzindo os negócios públicos, decidindo e atuando com independência nos assuntos de sua competência. São as autoridades públicas supremas do Governo e da Administração na área de sua atuação, pois não estão hierarquizadas, sujeitando-se apenas aos graus e limites constitucionais e legais de jurisdição. Em doutrina, os agentes políticos têm plena liberdade funcional, equiparável à independência dos juizes nos seus julgamentos". Disponível em <<http://jus.com.br/artigos/7149/promotor-de-justica>>. Acesso em 29 de novembro de 2013.

Na analogia de Vogler, se o delegado de polícia federal é o herói em sua jornada pela autoafirmação e reconhecimento, a Comunicação Social surge como o arquétipo do mentor. É ela quem prepara o herói para enfrentar o desconhecido. O mentor é aquela personagem que muitas vezes dá o empurrão necessário para a aventura seguir em frente. Mas o mentor só pode ir até certo ponto. Será o herói quem deve completar a jornada (VOGLER, 1998, p. 39).

Na busca dessa identidade, a ADPF e sua Diretoria de Comunicação Social podem vislumbrar como bandeira de luta o enfrentamento da questão da Política de Comunicação da Polícia Federal. Para tanto, é necessário passar por um amplo debate interno (para pacificar o entendimento das questões acima pontuadas) e, em seguida, empreender forte articulação política com a Administração da Polícia Federal para resultar nas mudanças necessárias.

Em primeiro lugar, internamente, os delegados de polícia federal precisam se convencer da importância política-estratégica da Comunicação. Muitos ainda compreendem essa função/setor/campo como menor. Em diversas unidades da Polícia Federal, em superintendências e em delegacias descentralizadas, o setor de Comunicação é chefiado por outras categorias. Com isso, os delegados de polícia federal perdem todos os dias um importante espaço de interlocução com a imprensa e deixam de manter relações institucionais com esse ator fundamental na formação de opinião. Assim, quando há assuntos de interesse específicos da categoria a defender, os delegados não possuem constituída uma teia de relacionamentos com a mídia, capaz de reverberar sua posição. A PEC-37 serviu para despertar um pouco para essa necessidade e a Comunicação da ADPF tem desenvolvido ações para sensibilização da categoria.

A Polícia Federal, por sua vez, precisa aceitar que falar com a imprensa não é um favor, mas obrigação que se impõe à Administração e aos gestores públicos, dentro da noção de transparência e *accountability*. E o delegado federal, como gestor e dirigente desta instituição, precisa ser capacitado e não punido. Nesse sentido, a ADPF tem o papel indutor de fomentar o debate e costurar politicamente o arranjo. A Comunicação da ADPF fornecerá o instrumental necessário para este processo: debate interno com os associados, palestras com especialistas, pesquisas. Embora esteja a provocar o debate, a Comunicação não age descoladamente. É preciso que a ADPF assuma essa bandeira como sua para a Comunicação agir.

Outro desafio que se desponta para a ADPF é o de superar a ideologia tecnicista (WOLTON, 2011, p. 29). A Comunicação tem a missão de mostrar para o corpo de dirigentes que a tecnologia – computadores, internet, sistemas – não fará o trabalho comunicacional. A atividade associativa-sindical é em si uma atividade de comunicação (MOMESSO, 2013), por isso, é preciso sair de trás do biombo eletrônico (LIMA S. P., 2013) para se relacionar com as bases e verdadeiramente se comunicar. Nesse sentido, é imperativa a valorização do capital humano da entidade uma vez que é os funcionários e os dirigentes a faceta palpável da ADPF. Não adianta investir maciçamente em instrumentos, veículos e canais de Comunicação se o associado for mal tratado em outras áreas quando buscar atendimento na organização. Se a ADPF se basear apenas no suporte eletrônico e desprezar a dimensão relacional, a entidade não conseguirá o necessário engajamento da categoria.

É preciso ainda superar a crença de que quantidade e velocidade são sinônimas de qualidade (WOLTON, 2011, p. 54). Não adianta massacrar o associado com uma enxurrada de informação sem nenhuma contextualização ou tratamento. Além disso, no afã de se atender aos quesitos quantidade e velocidade, a ADPF perde a oportunidade de refletir seus processos de comunicação organizacional; a “pensação” perde espaço para a “fazeção” (2013).

A pressa também é inimiga de uma comunicação democrática. Os veículos e canais de comunicação acabam se tornando os veículos e canais da Diretoria, não traduzindo ou espelhando os anseios da categoria. O problema é que quando não há envolvimento e engajamento, esses veículos e canais não cumprem a sua função. Ocorre que fazer uma comunicação democrática e plural exige tempo. No entanto, o resultado é um processo com maior engajamento e legitimado por múltiplas vozes. Assim, na ADPF, todo esforço deverá ser empreendido para transpor a comunicação hierárquica – o que é especialmente difícil para uma categoria fortemente arraigada com o conceito de hierarquia – para se chegar a uma comunicação verdadeiramente democrática (WOLTON, 2011, p.19; MOMESSO, 2013), construída a partir da base (SANTOS, 2008, p. 397).

Por fim impõem-se à ADPF o desafio de avaliar se a Comunicação está cumprindo com a mais nobre de suas funções: a mudança comportamental. Mais do que saber quantas notícias foram produzidas, quantos posts curtidos, mais do que se preocupar com a centimetragem de matérias na grande mídia, a ADPF precisa se preocupar em como cada ação de Comunicação se resvala em seus públicos, influenciando o comportamento.

Este trabalho de pesquisa não se encerra aqui. Ainda está em curso uma série de entrevistas com membros fundadores da ADPF, o que certamente trará a tona novos elementos a serem analisados. Nesta etapa inicial, foram examinados 11 estatutos e 487 atas do período compreendido entre a fundação até o ano de 2003, restando portanto ainda uma década a ser destrinchada. É difícil depois de quase um ano de trabalho colocar um ponto final neste projeto, principalmente porque o fim ainda não chegou. Mas, por enquanto, pausamos por aqui, vislumbrando o prosseguimento de novas etapas dentro em breve.

BIBLIOGRAFIA

- ADPF, A. N. (2012). V Congresso Nacional dos Delegados de Polícia Federal. *V Congresso Nacional dos Delegados de Polícia Federal* (p. 146). Rio de Janeiro: ADPF.
- AGOSTI, A. (2010). Internacionalismo. In: N. BOBBIO, N. MATTEUCCI, & G. PASQUINO, *Dicionário de Política* (Vol. 2, p. 1318). Brasília, DF: UnB.
- ALLEN apud REGINI, M. (2010). Sindicalismo. In: N. BOBBIO, N. MATTEUCCI, & G. PASQUINO, *Dicionário de Política* (13 ed., Vol. 2, p. 1318). Brasília, DF: UnB.
- ALMEIDA, C. F. (s.d.). *O Sindicalismo nos países industriais*. Acesso em 6 de junho de 2013, disponível em Análise Social:
<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224161582B5aYZ8dg3Hs99DT2.pdf>
- ANCONI, L. C. (03 de abril de 2013). Entrevista para o Projeto Memória. (V. NEGRINI, Entrevistador) Brasília, DF: ADPF.
- ARAÚJO, V. C. (2009). *O Jornalismo de Informação Sindical* (1 ed.). Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS.
- BANDEIRA, L. M. (11 de agosto de 2011). Entrevista concedida para a Revista Prisma, edição 68. (V. Negrini, Entrevistador) Brasília, DF: Envelopel.
- BARBOSA, M. (2013). *História da Comunicação no Brasil*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- BARCELLOS, A. J. (19 de novembro de 2013). Entrevista para o Projeto Memória. (V. NEGRINI, Entrevistador) Brasília, DF: ADPF.
- BERGER, C. (2009). O lugar da informação no mundo do trabalho. In: V. C. ARAÚJO, *O Jornalismo de Informação Sindical* (1 ed., p. 223). Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS.
- BOURDIEU apud MOURA, C. P. (2009). O profissional cultivado para os campos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional. *Organicom*(10 / 11).
- BUENO, W. C. (2009). *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo, SP: Saraiva.
- CASALI, A. M. (2009). Análise dos objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. *Organicom*, ano 6, n. 10/11, 64 a 69.
- CHAPARRO, M. C. (2012). Marcos de um percurso de sucessos. In: A. QUEIROZ, & M. (. KUNSCH, *Gaudêncio Torquato: Acadêmico, Jornalista, Consultor Político e de Comunicação* (Vol. 3, p. 275). São Paulo, SP: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- CHAVES, G. J., BERMUDEZ, A. J., & LOPES, A. F. (2003). *Exposição de motivos elaborada pela comissão responsável pela reforma do Estatuto da ADPF*. Exposição de motivos, Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal , Brasília.

- CHELOTTI, V. (06 de setembro de 2013). Entrevista para o Projeto Memória. (V. NEGRINI, Entrevistador) Brasília, DF: ADPF.
- CNT-Sensus. (2012). *O perfil do delegado de polícia federal*. Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal - ADPF. Brasília/DF: CNT-Sensus.
- COSTA, M. d. (2013). *Associativismo*. Fortaleza, CE, Brasil: Fundação Demócrito Rocha.
- COSTA, R. M. (2012). História Institucional. In: I. d. IPEA, & F. B. SOCICOM, *Panorama da Comunicação e das Telecomunicações no Brasil 2011/2012* (p. 278). Brasília, DF: Ipea.
- COTTA, M. (2010). Representação Política. In: N. BOBBIO, N. MATTEUCCI, & G. PASQUINO, *Dicionário de Política* (13 ed., Vol. 2, p. 1318). Brasília, DF: UnB.
- DICIONÁRIO POLÍTICO*. (s.d.). Acesso em 14 de outubro de 2013, disponível em Marxists Internet Archive: <https://www.marxists.org/portugues/dicionario/verbetes/i/internacional.htm>
- DOBB, M. (1987). *A Evolução do Capitalismo* (9ª ed.). São Paulo, SP, Brasil: LTC.
- DUARTE, J. (08 de 04 de 2013). Semana de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação - FAC, da Universidade de Brasília - UnB. *Palestra*. Brasília, DF, Brasil.
- FARIAS, L. A. (2009). O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: M. M. (Organizadora), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos* (1ª ed., Vol. 1, p. 408). São Paulo, SP: Saraiva.
- FARIAS, L. A. (2009). O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: M. M. Kunsch, *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1* (p. 387). São Paulo: Saraiva.
- FERRAZ, H. (Fevereiro / Março de 2004). A Democracia para Marilena Chauí. *Revista Eletrônica de Ciências*(24).
- GALLINDO, A., & JR TOMAZ, R. (2006). Impressão da luta sindical. In: I. -C. Social, *Vozes da Democracia: História da Comunicação na Redemocratização do Brasil* (p. 375). São Paulo, SP: Imprensa Oficial.
- GERALDES, E. C. (2011). Entrevista concedida para a disciplina Metodologia de Pesquisa em Comunicação. (V. NEGRINI, Entrevistador) Brasília, DF: FAC/UnB.
- GORENDER, J. (2004). *Direitos humanos: o que são (ou devem ser)*. São Paulo, SP, Brasil: Senac.
- HANTKE, S. G. (2012). Guadêncio Torquato e suas contribuições plurais no campo da comunicação brasileira. In: A. QUEIROZ, & M. (. KUNSCH, *Guadêncio Torquato: Acadêmico, Jornalista, Consultor Político e de Comunicação* (p. 275). São Paulo: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- JENKINS, H. (2009). *Cultura da Convergência*. São Paulo, SP: Editora Aleph.
- KUNSCH, M. (2009). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom*, 49 a 56.

- KUNSCH, M. (2012). O pensamento comunicacional de Gaudêncio Torquato em comunicação organizacional. In: A. QUEIROZ, & M. (. KUNSCH, *Gaudêncio Torquato: Acadêmico, Jornalista, Consultor Político e de Comunicação* (Vol. 3, p. 275). São Paulo, SP: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.
- KUNSCH, M. M. (2003). Relações Públicas e a Filosofia da Comunicação Integrada. In: M. M. KUNSCH, *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 5ª edição revista* (5 ed., p. 420). São Paulo, SP: Summus Editorial.
- KUNSCH, M. M. (2003). Relações públicas nas organizações. In: M. M. KUNSCH, *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada, 5ª edição revista* (p. 420). São Paulo: Summus Editorial.
- KUNSCH, M. M. (2009). Planejamento estratégico da comunicação. In: M. M. KUNSCH, *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (2 ed., p. 307). São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- LACERDA, P. F. (07 de julho de 2013). Discurso durante solenidade do Projeto Memória. Brasília, DF: ADPF.
- LIMA, S. P. (27 de SETEMBRO de 2013). Entrevista concedida para o trabalho de conclusão de curso em Comunicação Organizacional. (V. NEGRINI, Entrevistador) Brasília, DF: FAC/UnB.
- LIMA, V. A. (2009). Comunicação e Política. In: J. (. Duarte, *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público* (2 ed., p. 245). São Paulo, SP: Atlas.
- MARTINHO, L. (2002). De qual comunicação estamos falando? In: A. HOHLFELDT, L. C. MARTINHO, & V. V. FRANÇA, *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências* (2 ed.). Petrópolis: Vozes.
- MARX, K. (1996). A Assim Chamada Acumulação Primitiva. In: K. MARX, *O Capital* (R. BARBOSA, & F. KOTHE, Trans., Vol. 2, p. 394). São Paulo, SP: Nova Cultural.
- MATTOS, M. B. (2003). *O sindicalismo brasileiro após 1930*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- MELO, J. M. (2003). História social da imprensa: fatores socioculturais que retardaram a impenação da imprensa no Brasil. In: J. M. MELO, *História social da imprensa: fatores socioculturais que retardaram a impenação da imprensa no Brasil* (p. 179). Porto Alegre, RS: Edipucrs.
- MICK, J., & LIMA, S. (2013). *Perfil do Jornalista Brasileiro: Características demográficas, políticas e do trabalho jornalístico em 2012*. Florianópolis, SC: Insular.
- MOLINARI, E. (2010). Teoria dos Jogos. In: N. BOBBIO, N. MATTEUCCI, & G. PASQUINO, *Dicionário de Política* (13 ed., Vol. 2, p. 1318). Brasília, DF: UnB.
- MOMESSO, L. A. (5 de dezembro de 2013). Palestra proferida na Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal. Brasília, DF: ADPF.

- MOURA, C. P. (2009). O profissional cultivado para os campos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional. *Organicom*, 6(10/11).
- MOURA, M. (2009). *Cartilha sobre associativismo*. Granito, PE: Organização Ambientalista de Sustentabilidade e Integração do Sertão - OASIS do Brígida.
- NASSAR, P. (2007). Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional brasileira. *Organicom*, ano 4, n. 7, 30-43.
- NASSAR, P. (2011). A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: M. M. (Organizadora), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1* (p. 387). São Paulo: Saraiva.
- NEVEU apud ARAÚJO, V. C. (2009). *O Jornalismo de Informação Sindical* (1 ed.). Porto Alegre, RS: Editora da UFRGS.
- OLIVEIRA, I. d. (2009). Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. *Organicom*, ano 6, n. 10/11, 57 a 63.
- PEREIRA, J. D. (2011). *O Sindicalismo Revolucionário e a crise do liberalismo: os casos de estudo portugueses e brasileiro*. Acesso em 6 de junho de 2013, disponível em Portal de Periódicos Científicos - FURG:
<http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDgQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.seer.furg.br%2Fhist%2Farticle%2Fdownload%2F2619%2F1430&ei=DeerUYqSB4ry9gTF04DoCw&usg=AFQjCNGljU51id-glZuxlrYDunaRRETrGw&sig2=NDD9rxCFx9N7KF1aJ8riFg&bvm=bv>
- PINTO, A. P. (2007). *100 anos de Sindicalismo*. São Paulo, SP: Lex Editora.
- RIBEIRO, M. L. (29 de 11 de 2013). Entrevista para o Projeto Memória. (V. NEGRINI, Entrevistador) Brasília, DF: ADPF.
- SADER, E. (s.d.). *1964: democratas e ditatoriais*. Acesso em 26 de outubro de 2013, disponível em Blog do Emir: <http://www.cartamaior.com.br/?/Blog/Blog-do-Emir/1964-democratas-e-ditatoriais/2/23981>
- SADER, E. (31 de julho de 2004). Acesso em 26 de outubro de 2013, disponível em JB Online: <http://br.dir.groups.yahoo.com/group/opa2006/message/1117> e <http://jbonline.terra.com.br/jb/papel/colunas/emir/2004/07/31/jorcolemi20040731001.htm>
- SANTOS, B. d. (2008). *A gramática do tempo* (2 ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- SILVA, S. G. (2009). O reconhecimento das centrais sindicais e a criação de sindicatos no Brasil: antes e depois da Constituição de 1998. In: C. H. HORN, *Ensaio sobre Sindicatos e Reforma Sindical no Brasil*. São Paulo, SP: LTr.
- SINTSEF. (s.d.). *A história do sindicalismo no Brasil*. Acesso em 6 de junho de 2013, disponível em SINTET-UFU: <http://www.sintet.ufu.br/sindicalismo.htm>

- STEINMETZ, B. (12 de 11 de 2013). Entrevista concedida ao Projeto Memória. (V. NEGRINI, Entrevistador) Brasília, DF: ADPF.
- TORQUATO, G. (1986). *Comunicação empresarial / Comunicação institucional conceitos estratégias sistemas estrutura planejamento e técnicas*. São Paulo, SP: Summus Editorial.
- TORQUATO, G. (2011). Comunicação na área associativa. In: G. TORQUATO, *Tratado de comunicação organizacional e política* (p. 314). São Paulo: Cengage Learning.
- TORQUATO, G. (2011). Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: M. M. (Organizadora), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1* (p. 387). São Paulo: Saraiva.
- TORQUATO, G. (2011). Panorama da Comunicação Organizacional e Política. In: G. TORQUATO, *Tratado de comunicação organizacional e política* (2ª edição revista e ampliada ed., p. 314). São Paulo, SP: Cengage Learning.
- TORQUATO, G. (06 de agosto de 2013). Entrevista concedida para o trabalho de conclusão de curso em Comunicação Organizacional. (V. Negrini, Entrevistador) São Paulo, SP.
- VELHO, G. (2004). Observando o Familiar. In: G. VELHO, *Individualismo e Cultura* (pp. 121 - 132). Rio de Janeiro: Zahar.
- VOGLER, C. (1998). *A Jornada do Escritor* (2a edição revista e ampliada ed.). (A. M. Machado, Trad.) Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira.
- WEBER, M. H. (2009). Comunicação Organizacional, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. *Organicom*, 70 a 75.
- WOLTON, D. (2011). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre, RS: Sulina.

ANEXO I – Entrevista com Francisco Gaudêncio Torquato do Rego²⁸⁸

Entrevistadora: Em que momento o senhor olhou e se deu conta que estava fazendo comunicação organizacional no Brasil?

Entrevistado: Para explicar essa história da comunicação organizacional no Brasil, preciso primeiro relatar um pouco a minha experiência profissional. Na verdade, de como é que eu cheguei à comunicação organizacional. Veja bem. Eu cheguei a São Paulo em 1967, vindo de Recife, onde já era jornalista e tinha recebido o Prêmio Esso de Reportagem, o maior prêmio de jornalismo do Brasil, por uma série de reportagens intitulada Barriga D'Água. Isso foi em 1966. Em 1967, estava em São Paulo, a convite da Folha de São Paulo, para fazermos os suplementos especiais. Eu fazia parte da sucursal da Folha em Recife. E já fazíamos umas experiências muito interessantes de suplementos no Nordeste. Desenvolvemos um jornalismo interpretativo, de grandes reportagens. Em função desse sucesso, o Otávio Filho me convidou, Chaparro [Manuel Carlos Chaparro] e eu, para criarmos o Departamento de Suplementos Especiais. Ficamos em São Paulo, na Folha, de 1967 a 1970. Muito bem. Em 1970, nós saímos da Folha. Na verdade, houve uma briga muito grande entre o diretor Frias [Octavio Frias de Oliveira] e o Caldeira [Carlos Caldeira], e isso implicou o fechamento do Departamento de Suplementos Especiais. Fomos colocados no olho da rua. E aí, o que fazer? Aí vem a minha história. Nós criamos a primeira empresa no Brasil de Jornalismo Empresarial, chamada Proal. A Proal foi uma escola de Jornalismo, porque além de fazer jornais de empresa – fazíamos mais de trinta jornais de empresa ao mesmo tempo, com uma equipe muito interessante –, discutíamos Jornalismo. E chegamos a fazer naquela época uma

²⁸⁸ Bacharel em Comunicação Social pela Universidade Católica de Pernambuco (1966); Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (1973). Livre Docente e Professor Titular do Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA/USP (1983/1998). Pioneiro dos estudos de Comunicação no país e um dos maiores especialistas brasileiros em Comunicação Organizacional, Marketing Político e Eleitoral, sendo um dos primeiros a escrever sobre essas áreas. Foi um dos fundadores da INTERCOM, a maior entidade brasileira na área de pesquisas e estudos de comunicação, tendo sido seu presidente. Como jornalista, escreve semanalmente um artigo sobre política na edição dominical de O Estado de S. Paulo, além da coluna Porandubas Políticas, no site Migalhas. Diretor-Presidente da GT Marketing e Comunicação, conselheiro do Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE). Coordenou e desenvolveu campanhas políticas majoritárias (governos de Estado e prefeituras) e proporcionais em diversos Estados. Na área de Comunicação Institucional/Empresarial, produziu Planos Diretores de Comunicação para empresas públicas e privadas, e presta, hoje, consultoria a diversas organizações na área da Comunicação Estratégica. Recebeu os prêmios Esso de Jornalismo (1966) e o de Personalidade de Comunicação (2003). Já ministrou cerca de 700 palestras e cursos em exposições, debates em seminários, congressos e semanas de estudo.

Fonte: Currículo Lattes. Disponível em

<<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?metodo=apresentar&id=K4788256P0>>. Acesso em 28 de novembro de 2013.

experiência interessantíssima, os cadernos de Jornalismo Empresarial [Cadernos Proal]. Discutíamos os rumos, as tendências do Jornalismo. Discutíamos temas da atualidade, os jornais, a televisão. Levando os jornalistas para discutir, trazendo gente dos Estados Unidos. Muito bem! Então foi essa experiência do Jornalismo Empresarial que na verdade fundamentou toda uma visão de comunicação. Em 1968, eu passei a lecionar na Faculdade Casper Líbero e, em 1969, na USP. E já levei para a USP a experiência da Proal, no sentido de criar a cadeira de Jornalismo Empresarial na Universidade de São Paulo.

Entrevistadora: Ainda não tinha em lugar nenhum do Brasil?

Entrevistado: Não tinha nada no Brasil. E essa cadeira de Jornalismo Empresarial foi surgir no princípio da década de 70. Eu comecei a lecionar para alunos de Jornalismo e Relações Públicas. A ideia era discutir uma área nova no Brasil que estava se desenvolvendo. Fui o primeiro a teorizar sobre Jornalismo Empresarial no Brasil e escrevi o primeiro caderno sobre Jornalismo Empresarial, que na sequência, deu passagem para a minha tese de doutoramento na USP, em 1972.

Então, veja bem. Qual era a ideia? A ideia era levar para a academia o que nós estávamos fazendo no mercado e, ao mesmo tempo, levar para o mercado os princípios teóricos do Jornalismo. Chegamos a fazer trinta jornais de empresa ao mesmo tempo, e essa experiência foi fantástica, porque realmente abriu uma escola de jornalismo no Brasil. Então, em função dessa experiência, decidi fazer minha tese de doutoramento na USP, que se transformou neste livro [Jornalismo empresarial: teoria e prática. São Paulo: Summus, 1987].

Eu fui percebendo que o campo do Jornalismo Empresarial era muito restrito. E eu digo: “vamos ampliar este campo”. Na década de 80 eu fui convidado para dirigir o setor de comunicação de um grande grupo empresarial, o Grupo Bonfiglioli, que tinha como empresas líderes o Banco Auxiliar e a CICA. Bom, o que é que aconteceu? Eu implantei no Grupo Bonfiglioli um sistema de comunicação sinérgico e abrangente, onde eu coloquei o Jornalismo Empresarial ao lado das Relações Públicas, da Publicidade, da Editoração, dos Programas de Identidade Visual, da Assessoria de Imprensa. Então, fiz um modelo sistêmico de comunicação e passei não mais trabalhar na perspectiva do Jornalismo Empresarial, mas na perspectiva da Comunicação Empresarial como um todo. Comunicação interna e comunicação externa. Passei, então, a levar essa experiência para a Academia. E o que eu fiz na Academia? Fiz a minha tese de livre docência: Comunicação Empresarial e Comunicação

Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, conhecimento e técnicas [Summus Editorial, 1986]. Mostrando a sinergia entre a Comunicação interna e externa, em todas as áreas que compunha com a comunicação.

Entrevistadora: Neste livro o senhor ainda não chamou de Comunicação Organizacional?

Entrevistado: Não. Ainda chamava Empresarial e Institucional. Como é que eu cheguei a Comunicação Organizacional? Veja bem! Tudo dentro de uma evolução. Em 1986, fui chamado pelo Fernando César Mesquita, que era assessor de imprensa do Sarney, para organizar a comunicação governamental do governo Sarney. Reuni um grupo, com os maiores comunicadores do Brasil, publicitários, profissionais de relações públicas, jornalistas. Eram em torno de 25 pessoas sob a minha coordenação. E a gente dava uma assessoria gratuita ao Governo Federal. Esse grupo com pessoas do mais alto calibre se reunia uma vez por mês. E esse grupo funcionou, deu muitas boas ideias para o governo. Mas percebi que o governo precisava era governar, e que ele não empregava nada do que a gente estava fazendo. Então eu propus a dissolução do grupo. Mas aí eu imaginei que a comunicação governamental estava precisando evidentemente de uma ferramenta. E eu produzi este modelo de comunicação governamental, e gerou outro livro: Marketing Político Governamental [Editora Summus].

Em 1986, depois que eu propus a dissolução desse grupo, fui convidado para planejar a campanha do Tasso Jereissati, do Ceará, para governo do Estado. Então, fui para o Ceará e comecei a ter uma experiência de marketing político, planejando e coordenando a campanha do Tasso Jereissati, do Freitas Neto [Antônio de Almendra Freitas Neto], no Piauí, e ainda dando uma ajuda ao João Faustino [João Faustino Ferreira Neto].

Então, veja bem. Jornalismo Empresarial, Comunicação Empresarial/Institucional, Comunicação Governamental e Marketing Político. Eu pensei: todos esses ramos pertencem à comunicação organizacional. São organizações. Partido político é uma organização. O governo é uma organização. Então, o que eu vou falar agora? Comunicação Organizacional. Então, pela primeira vez, eu passei a usar o termo “Comunicação Organizacional”. No entendimento de que nem sempre a Comunicação Empresarial abriga organizações. Por exemplo, o Sindicato não é uma empresa, é uma organização. Vamos dar um nome mais guarda-chuva. Um nome que possa abrigar de maneira mais genérica o escopo. Então, passei a usar o termo “Comunicação Organizacional”.

Entrevistadora: O senhor foi o primeiro aqui no Brasil a usar essa terminologia?

Entrevistado: Foi um pioneirismo na América Latina como um todo. Não apenas no Brasil. Então, foi numa sequência, e passei a usar esse termo. Depois, a Margarida [Margarida Maria Krohling Kunsch], que foi minha aluna, começou a usar também.

Entrevistadora: Ah! Ela foi aluna do senhor?

Entrevistado: Foi. Aluna de pós-graduação. E eu tinha uma briga muito difícil. Eu tive uma briga muito grande com ela em Relações Públicas. Porque a Relações Públicas achava que a Comunicação lhe pertencia. E eu disse: “não, essa área de comunicação pertence a quem for competente: jornalista, profissional de relações públicas, publicitário, e não apenas RP”. Ela colocava RP como um grande guarda-chuva e Comunicação embaixo. E eu digo: “não, vamos inverter o processo”! Na minha visão, a Comunicação é o guarda-chuva e a RP vem embaixo.

(Risos)

Entrevistado: Embaixo de Comunicação vem a RP, Publicidade, Jornalismo. Todo esse alfabeto é de comunicação. A Comunicação Organizacional é a base para a Comunicação Social. Relações Públicas, ao lado da Publicidade, da Institucional, além da Propaganda comercial, ao lado do Jornalismo Empresarial, são ferramentas da comunicação das organizações. Colocar Relações Públicas como guarda-chuva é uma contrafação. É um erro crasso. É uma visão enviesada, errada. É colocar a parte como se fosse o todo. O todo é a Comunicação Organizacional.

Entrevistadora: Bom o senhor ter falado nesse assunto. Vários autores tentam explicar, mas é difícil perceber a diferença entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas. É só um problema de terminologia ou realmente há diferença?

Entrevistado: Veja bem. É preciso ver o que é o todo e o que é a parte! Relações Públicas. Relações com os públicos. Quais são as áreas das Relações Públicas? Quais são as ferramentas das Relações Públicas? A Relações Públicas trabalha com eventos, com pesquisa, com planejamento. Muito bem. Agora, o que é Comunicação? O modelo da Comunicação é muito simples: uma fonte usando canais para produzir mensagens para receptores. Tem duas fases: fase de ida e a fase de feedback. Comunicação, fontes, canais, mensagens e receptores. O Jornalismo é canal, que usa mensagens. Relações Públicas, da mesma forma, constitui canais desse processo. Canais por quê? Porque, na verdade, é um meio para se chegar ao

determinado público usando as suas ferramentas próprias, como o Jornalismo usa as suas ferramentas próprias, como a Publicidade usa as suas ferramentas próprias. O anúncio, a campanha publicitária em rádio e televisão. Essas áreas chamamos de áreas meio. Agora, por que é que existe essa situação? Porque antes de chegar o Gaudêncio Torquato, modéstia a parte, tudo era RP. Eu pego o livro de alguns livros clássicos...

Entrevistadora: Os livros da Kunsh?

Entrevistado: Os americanos também dizem isso. Absolutamente. Vamos mudar! Não é bem assim. RP é uma área meio. A Comunicação é muito mais ampla. Esse processo é utilizado tanto para uma intercomunicação: eu me comunico, eu sou fonte de mim mesmo, uso o canal raciocínio para mandar mensagem para mim mesmo; quanto na relação interpessoal, na relação grupal, ou na comunicação coletiva. O modelo é o mesmo. Então, as Relações Públicas fazem parte, evidentemente, não deixa de ser uma ferramenta desse processo de comunicação.

De lá para cá, a minha satisfação é ver que a Margarida Kunsh, que nunca tinha usado Comunicação Organizacional, passou a usá-la como bandeira. Mas o primeiro a fazer isso fui eu. Graças a Deus que ela foi minha aluna e findou aceitando a situação. Então, hoje eu defendo esse conceito Comunicação Organizacional seja para sindicato, partido político, seja pra ONGs, seja para grandes empresas multinacionais, empresas pequenas, tudo isso é organização.

Entrevistadora: Esse modelo de comunicação integrada partiu de uma precarização do mercado de trabalho, com o profissional realizando multitarefas, ou por que de fato foi uma percepção de que dessa forma era melhor e dava certo?

Entrevistado: Na verdade eu sempre achei que o mercado estava aquém, muito aquém de como deveria ser. Na minha visão, sempre imaginei o Jornalismo Empresarial feito nos moldes do jornal diário, com notícias, com reportagens, com entrevista. O que a gente via na época eram jornaizinhos mimeografiados, era uma coisa muito intimista, com texto de crônica, coloquial. Eu digo: “Não! Vamos empregar aqui as regras do Jornalismo: atualidade, periodicidade, universalidade e a difusão coletiva”. Esses princípios, que são princípios do Jornalismo diário, devem ser aplicados na Comunicação Organizacional.

Agora, a novidade que eu trouxe é que o comunicador não é só um fazedor de coisas. Ele não é um fazedor. Ele é um consultor, sobretudo. Antigamente, as pessoas se empenhavam em

fazer jornais achando que a Comunicação Organizacional era isso. Quando o produto nobre – que é o que eu faço hoje, por exemplo – é a consultoria política, estratégica. Então, é preciso considerar o comunicador como um estrategista. É preciso considerar o comunicador organizacional como alguém que pode fazer uma leitura, por exemplo, dos movimentos sociais. O comunicador deve ter essa visão para oferecer aos presidentes das empresas, ao top empresarial, o que está acontecendo com o Brasil, o que está acontecendo com a política, o que está ocorrendo com a sociedade, quais são os movimentos sociais, o que é reforma política, o que é reforma tributária, qual é o caminho para a empresa melhorar a sua visibilidade no mercado, qual é o discurso mais adequado para a empresa em época de crise. É uma pessoa que tem uma cabeça estratégica. Como é que nós devemos atenuar os riscos e melhorar a nossa performance. Como é que a gente deve conceber a imagem da empresa. É sempre dentro daquele roteirinho que eu digo: “É preciso que a imagem corresponda à identidade!”.

Entrevistadora: Sim. Não dá para sustentar só com discurso, tem que ter o lastro...

Entrevistado: Na área de comunicação das organizações você pode ser o assessor, que é muito mais ligado à fazeção, de fazer as coisas, ou o consultor, que é muito mais ligado ao “cochichador”, a pessoa que orienta, que organiza, que planeja a comunicação das organizações.

Entrevistadora: E qual é o limite dessa atuação da comunicação nas organizações? Tem sempre alguém que fala, mas isso não é coisa de comunicação, é do jurídico, do parlamentar...

Entrevistado: Falta de conhecimento. Um trabalho rigoroso de comunicação deve levar em conta não apenas a comunicação social, que envolve Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, Propaganda, Editoração. Não apenas isso, mas as comunicações administrativas. Essa comunicação chata de relatórios, memorandos, cartas, ofícios. Tudo é comunicação. Mas claro que é comunicação! Eu fiz um trabalho de consultoria no Banco Itaú e descobri algumas coisas. O gerente de conta recebia por dia 5 quilos de papéis. Ele não tinha tempo para consumir meio quilo de papel porque era muita informação. Então, é preciso racionalizar o processo da comunicação administrativa. É preciso melhorar a linguagem das comunicações administrativas. É preciso simplificar a linguagem das comunicações administrativas. É preciso melhorar o padrão gráfico, estético, das comunicações administrativas. Dar um banho de visual, de estética. Quem faz isso? Você acha que a secretária vai fazer isso? Você acha que o cara de sistemas vai fazer isso? A pessoa de sistemas é um burocrata. Ele vai

normatizar. Mas quem é que vai mostrar a necessidade de comunicação certa para o público certo? É o comunicador. Então, eu vi, por exemplo, no Banco, que tinha muita correspondência duplicada. Muito papel duplicado. Um comendo o outro, canibalizando o outro. Vamos racionalizar isso aqui. Vamos simplificar! Isso é um trabalho de comunicador! Por que não se faz isso? Porque não existe conhecimento! Porque tradicionalmente esses papéis sempre ficaram na área de Recursos Humanos, de Administração, e deixou de lado! Mas isso é um trabalho do comunicador! E ninguém dá valor! Tem que dá valor porque há uma sobrecarga imensa de papéis na empresa, que não são jornais, revistas. São manuais, relatórios que deveriam ser aperfeiçoados, para dar o recado melhor. E também existe outra dimensão, que é a comunicação cultural. A comunicação cultural infelizmente não foi percebida ainda pelos comunicadores. Essa comunicação é responsável pelos climas organizacionais. É a comunicação das atitudes, é a comunicação dos gestos, é a comunicação das interlocuções orais...

Entrevistadora: A rádio corredor...

Entrevistado: Se a empresa não faz fluir bem esses canais informais, vai virar um pandemônio, um inferno. É preciso que se estabeleçam rotinas, normas, eventos, que possam criar um clima de convivialidade nas organizações. Convivialidade, que é um conceito moderno, para uma sociedade convivial, harmônica. Empresas muito fechada, elas tendem, digamos, a agredir as pessoas. É preciso descontraí-las. O Recursos Humanos tem esse *feeling*, mas o comunicador também deve ver isso. Precisamos criar uma teia de eventos que faça fluir o espírito fraterno, para as pessoas não ficarem contidas, para, realmente, dar vazão à criatividade, para que haja um espaço maior para o convívio, para a harmonia. Os americanos descobriram isso e agora, por exemplo, nas empresas mais modernas, eles têm jogos de animação, brincadeira, quem quiser ir dormir, vai dormir. Enfim, vai ver como é na Apple, na Google! Todos esses jovens, eles tem uma criatividade enorme, mas a partir dessa organização cultural que você implanta na organização. A empresa será mais eficaz e o trabalhador será mais satisfeito.

Entrevistadora: O senhor acredita que a dinâmica da comunicação organizacional pode ser percebida melhor dentro das entidades de classe, justamente por essa peculiaridade de a comunicação sindical ser maior do que a imprensa sindical?

Entrevistado: A imprensa sindical ainda é feita na base de chavões, de refrãos, de chavões. É uma linguagem muito voltada ainda para velhos tabus, conflito de classes. Eu vejo realmente

que a imprensa sindical não evoluiu, ainda não respira o cheiro da modernidade que banha hoje a comunicação. Agora, em alguns aspectos, você tem certo avanço, digamos, no campo da articulação política, por exemplo. Você tem que ver que essas centrais, elas vão às ruas, se movimentam, apesar de eu achar que ficaram um pouco para trás agora com esses movimentos sociais...

Entrevistadora: Perderam terreno nas ruas...

Entrevistado: Passaram a ser consideradas entidades quase dinossauros, meio afastadas da sociedade. Na minha visão, é por conta de um intenso atrelamento ao Estado. As organizações sindicais, as centrais sindicais, elas estão muito atreladas ao Estado e, em função desse carimbo do Estado, acabou impregnando a malha sindical. Os eventos sindicais aqui em São Paulo, por exemplo. A Força Sindical queria jogar um milhão de pessoas na rua. Tem sorteio de carro, shows etc., mas não tem essa movimentação espontânea como essa meninada que foi às ruas agora. Cada organização utiliza de maneira diferenciada essa seara de poderes para poder engajar, sugerir, motivar a participação. No caso da organização sindical, eles são mais eficazes nessa na área da mobilização. Evidentemente, na área da comunicação, sem dúvida nenhuma. Eles entenderam realmente que a comunicação é vital para o processo. O que as empresas privadas conseguem visualizar são resultados de campanhas publicitárias, porque venderam tanto, tanto, tanto. Mas se esquecem que a participação interna, o engajamento depende de coisas que não apenas a campanha publicitária. Depende do bom clima organizacional, depende da turma de Recursos Humanos, depende dessa capacidade de articulação, depende daquela Comunicação Cultural que eu estou falando. Então, eles não percebem isso. Os sindicatos, por sua vez, já percebem mais. Tem obrigação, porque é o escopo deles.

Entrevistadora: Qual a perspectiva dos próximos anos para a Comunicação Organizacional?

Entrevistado: Eu vejo, em primeiro lugar, sobre a Comunicação Organizacional, o realce ao papel do comunicador estratégico. Ele vai ter que ser mais valorizado. Ele tem que sair um pouco mais da “fazeção” e ficar um pouco mais na seara da “pensação”.

(Risos)

Entrevistado: Planejamento, leitura do ambiente, da consultoria estratégica para o dirigente. Eu vejo uma simplificação nos meios de comunicação, linguagens mais diretas. Eu vejo uma comunicação mais objetiva, menos laudatória, muito mais voltada para o espírito das

comunidades internas e os públicos externos. É preciso que você considere tudo isso dentro da hipótese de que as organizações, como os partidos políticos e os sindicatos, precisam se aproximar mais do povo. Que a Igreja fique mais perto do povo! Que os partidos fiquem mais perto do povo! Entidades e sindicatos fiquem mais perto do povo! O que vai significar que essa linguagem a ser usada pela Comunicação Organizacional será mais voltada para o público, com apelo mais forte. Eu vejo uma maior qualificação dos quadros, uma melhoria dos quadros profissionais, evidentemente uma grande inserção dos profissionais do mercado jornalístico nas áreas de Comunicação Organizacional. Por quê? Pela crise que está havendo na imprensa, nos jornais.

ANEXO II – Entrevista com Samuel Pantoja Lima²⁸⁹

Entrevistadora: Professor, gostaria de ouvir sobre sua experiência em comunicação sindical.

Entrevistado: Minha última participação em uma discussão mais efetiva sobre isso foi agora na metade desse ano [2013], em um seminário de imprensa sindical promovido pelo Sindprevs/SC, que era a antiga Associação dos Previdenciários de Santa Catarina, que virou sindicato. Estivemos conversando sobre imprensa sindical e as mudanças também que acontecem hoje, no âmbito do jornalismo sindical ou da imprensa e comunicação sindical, por conta das novas tecnologias, da internet, das redes sociais. De um fenômeno chamado multifunção, que também pega na imprensa tradicional, privada, nas empresas de jornalismo típicas. A chamada multitarefa que não vem acompanhada nunca do multissalário.

(Risos)

Entrevistado: E, no caso da imprensa sindical, tem um artigo do presidente do Sindicato dos Jornalistas do Paraná. Ele fez um levantamento de campo básico em Curitiba. Ele pegou vinte e poucas entidades sindicais, para fazer um levantamento de como estava esse desenho da ocupação. O que as pessoas estavam fazendo: reportagem, site, página do Facebook, o antigo jornal em papel, panfletos, programas de rádio, TV. Então, você tem uma noção por ali. Não é uma pesquisa científica, mas é um levantamento de campo localizado em Curitiba, de como a coisa se apresenta no País. É uma pequena fotografia.

²⁸⁹ Graduado em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (1988), é mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (1999) e doutor pelo mesmo programa (2005). Cursou o Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, tanto no mestrado quanto no doutoramento na área de "Mídia e Teoria do Conhecimento", sob orientação dos professores Drs. Hélio Ademar Schuch (mestrado) e Nilson Lemos Lage (doutorado), ambos docentes do curso de jornalismo da UFSC. Foi docente e coordenador do curso de jornalismo da Associação Educacional Luterana Bom Jesus/Ielusc, em Joinville (SC), de fevereiro de 2000 até março/2009, trabalhando com disciplinas de edição para jornalismo impresso, jornal-laboratório, pesquisa em comunicação e seminários de mídia e política. É professor adjunto da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC/UnB), desde outubro de 2009, vinculado ao departamento de Comunicação Organizacional. Foi colaborador-docente do curso de jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina (JOR/UFSC), entre setembro/2010 a julho/2013. É pesquisador do Observatório de Ética Jornalística (objETHOS), desde setembro de 2010. Autor e co-organizador dos livros: "Perfil do Jornalista Brasileiro: características demográficas, políticas e do trabalho jornalístico em 2012" (2013), em co-autoria com Jacques Mick; "Reportagem, pesquisa e investigação" (2012), com Rogério Christofolletti; "Ensinar comunicação: desafios pedagógicos no ensino do Jornalismo e da Publicidade" (2012), com Jacques Mick. Fonte: Currículo Lattes. Disponível em <<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=S953439>>. Acesso em 28 de novembro de 2013.

Entrevistadora: Obrigada, será muito útil. Como começou a sua atividade dentro do Sindicato dos Bancários em Santa Catarina. O senhor veio a ser presidente do Sindicato também. Isso foi antes ou depois de se tornar jornalista?

Entrevistado: Foi em paralelo. Eu trabalhei quase dezessete anos no Banco do Brasil. Entre 1981 a 1997, quando pedi demissão pra terminar o mestrado. Mas, antes, eu tinha trabalhado um ano como contratado. Então, o Banco do Brasil foi por onde eu comecei atuar no movimento sindical bancário. Eu estava em 1984, em Florianópolis, e peguei o final do Movimento das Diretas Já. A CUT tinha sido criada em 83 e havia toda uma discussão sobre o novo sindicalismo no País, embalada pelos movimentos da redemocratização. Nesse contexto histórico começamos a organizar a oposição sindical dos bancários, a partir de uma greve histórica, em 1985. Foi a primeira greve nacional dos bancários desde a ditadura militar. Ali foi um marco. Basicamente, os bancários de Porto Alegre, São Paulo e Rio de Janeiro já tinham feito alguma mobilização entre 79 e 81, mas eram coisas muito isoladas. Mas greve nacional foi aquela que envolveu os grandes bancos privados do País e, sobretudo, o Banco do Brasil e a Caixa Federal. Funcionário da Caixa Federal nem era bancário naquela época. Era considerado economiário. Ocupação que não existe mais hoje. Depois, eles foram admitidos como bancários, também por conta das mudanças introduzidas pela Constituição de 1988. Então, organizamos a oposição sindical a partir dessa greve de setembro de 1985, focada no BESC - Banco do Estado de Santa Catarina, que hoje é Banco do Brasil.

Dois anos depois, disputamos a eleição. Em 1987, a chapa do Movimento de Oposição Sindical – MOB ganhou a eleição. Nós obtivemos 75% dos votos dos sindicalizados do Sindicato dos Bancários de Florianópolis. E em 1985 eu já estava fazendo o curso de Jornalismo. Fiz a graduação entre 85 e 88. Eu era estudante de Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina, e estava atuando na oposição sindical. No último ano de faculdade, eu já estava no sindicato.

Tomei posse em maio de 1987 e, no segundo semestre, tive uma disciplina chamada Comunicação Institucional, com o professor Henrique Finco. Nós tínhamos que fazer um trabalho prático da disciplina, que era exatamente focado no que hoje são os estudos de Comunicação Organizacional e Comunicação Integrada. Naquela época, chamávamos de Comunicação Institucional. Observando que já era um espaço de trabalho para os jornalistas que se abria para assessoria de comunicação. Então fizemos um projeto de imprensa para o Sindicato dos Bancários de Florianópolis, a Folha Sindical. Inspirado no jornal Tribuna

Metalúrgica, do Sindicato, dos Metalúrgicos do ABC, e no Jornal Folha Bancária, do Sindicato dos Bancários de São Paulo. Nessa época, a Folha Bancária era diária. Eles tiravam 150 mil exemplares por dia.

Entrevistadora: Que isso!

Entrevistado: É. O Sindicato dos Bancários de São Paulo tinha na base mais ou menos duzentos mil bancários. Hoje não deve ter nem cem mil.

Entrevistadora: Alguns autores de Comunicação Organizacional contam que os jornalistas nas redações eram vistos como “revolucionários”; já os relações públicas ou jornalistas que ficavam nas assessorias, eram vistos como “pelegos”...

Entrevistado: Chapa branca.

Entrevistadora: Só acho que ficou uma lacuna, que foi justamente falar dos profissionais que trabalhavam nos movimentos sindicais. Então, gostaria que o senhor comentasse como que foi o papel da comunicação sindical nessa época.

Entrevistado: A gente se espelhou muito nessas duas experiências que eu falei: a Tribuna Metalúrgica, dos metalúrgicos do ABC, de São Bernardo, e na Folha Bancária, por conta justamente da profissionalização do Sindicato dos Bancários de São Paulo e Osasco. Eles tinham um Departamento de Imprensa montado, com profissionais contratados, que trabalhavam na parte de criação gráfica e produção de conteúdos jornalísticos. Nos dois casos, tinham um parque gráfico, onde faziam revista e uma série de coisas. Os metalúrgicos de São Bernardo foram pioneiros também na TV. Era a chamada TVT – TV dos Trabalhadores. Em Rádio eles brigaram e estão brigando há muito tempo pra ter. Inclusive uma concessão pública de radiodifusão e não conseguem, por conta de toda essa amarração que é a legislação da radiodifusão no país. Mas, para nós, naquela época, era assim. Era dar um passo no sentido de constituir um setor de imprensa no Sindicato contratando profissionais, para fazer um jornal impresso. De início era duas páginas só: frente e verso. Depois ampliou para quatro e chegou ao formato standard, com oito páginas. A periodicidade era semanal.

Na segunda-feira, os próprios diretores do Sindicato circulavam com o jornal nos locais de trabalho, fazendo a distribuição e conversando. Às vezes sobre o conteúdo; às vezes, sobre outras coisas. Enfim, a diretoria se empenhava nisso. Não era uma distribuição terceirizada. Não sei como é hoje. Mas cada um cobria uma área, uma região ou uma empresa.

Afora isso, produzíamos coisas específicas por empresa. Alguns boletins. Era muito variado. A periodicidade dependia muito da própria demanda. Então, a comunicação, naquele momento, se baseava nisso, no jornal. E tinha um suporte de som na rua. O famoso “carro de som”. A equipe produzia os textos, que eram gravados em estúdio profissional, para circular convocando a assembleia, divulgando qualquer notícia de última hora, de interesse da categoria. Nós tínhamos um equipamento próprio, uma Kombi. O motorista do sindicato circulava em locais estratégicos. Era a forma de comunicação que nós tínhamos.

Depois, constituímos um núcleo de imprensa sindical juntamente com os eletricitários e algumas entidades do serviço público federal. Os previdenciários e o Sindicato dos Trabalhadores em Processamento de Dados. Naquele momento era um bureau de processamento de informação. Hoje, não existe mais isso. Montamos um núcleo organizado de imprensa sindical que reunia ali sete ou oito jornalistas, que passaram a ter encontros periódicos, para planejar algumas ações em conjunto, coberturas conjuntas, compartilhamento de informações, de conteúdo, matéria e tal. Quando veio a greve geral de 1991, esse núcleo editou um jornalão *standard* de quatro páginas. Vinte mil exemplares circulou durante o movimento, que era um trabalho feito coletivamente pelo chamado NOIS – Núcleo Organizado de Imprensa Sindical. Então as experiências passaram por ali. Depois, começamos com uma discussão com o pessoal que queria criar uma TV Comunitária, via cabo.

Entrevistadora: E naquela época já tinha essa noção de um caráter estratégico da comunicação? Ou era mais operacional? Vocês atuavam sob demanda da direção ou estavam num nível mais estratégico?

Entrevistado: A gente tinha uma visão estratégica da importância disso!

Entrevistadora: Mas era uma coisa localizada...

Entrevistado: Não. Nacional. Já naquela época tinha um grande quadro do movimento sindical chamado Luis Antonio Alves Azevedo, o Luisinho Azevedo, que era bancário de São Paulo, do Banco do Brasil, e hoje é assessor da Presidência dos Correios. O Luisinho foi muito ligado em comunicação. Ele trabalhou com isso uma época, no auge do sindicalismo bancário de São Paulo. Ele tinha uma visão de que a CUT, como Central Única dos Trabalhadores, deveria disputar o espaço público com um jornal impresso de caráter nacional. A gente chegou a fazer um levantamento em uma determinada época, tinha mais ou menos

1.500 a 2 mil jornalistas atuando só em sindicato. Ficou claro que era um mercado de trabalho mesmo, feito, composto. Inclusive algumas pessoas optaram por sair da faculdade direto para isso. Hoje, tem vários exemplos assim em Santa Catarina, de pessoas que fizeram a faculdade de Jornalismo e não quiseram trabalhar na grande imprensa e foram trabalhar na imprensa sindical e estão lá até hoje. Então, a gente chegou a discutir essa ideia. De fazer um jornal diário, para colocar em banca, para ter um contraponto à mídia tradicional, de caráter mais conservador.

Entrevistadora: Como na Europa tem...

Entrevistado: Tem em vários lugares. Mas não conseguimos viabilizar. Havia mil problemas políticos para compatibilizar, dificuldades para operacionalizar esse tipo de coisa. A ideia era apostar em reportagem, em um produto tipicamente jornalístico. Não como o conteúdo da CUT, mas um produto jornalístico que fosse vendido em banca, que tivesse a identificação clara com o movimento dos trabalhadores. A gente imaginava que podia fazer com pluralismo, com uma visão democrática, com interesse público em primeiro lugar, tentando construir um contraponto com aquilo que era pautado pela grande imprensa sempre com um viés mais à direita. Mas a gente não chegou a viabilizar isso não. Foi só um sonho.

Agora, no tocante à imprensa no sindicato, a gente tinha uma preocupação muito grande de como fazer esse contraponto, as empresas trabalhavam fortemente nisso. Uma coisa bem favorável era uma comunicação sindical bem feita, de qualidade, que respeitava a inteligência de quem lia. Não adianta fazer discurso. Se você vai fazer proselitismo ideológico, deixa isso para o debate na assembleia. No material temos que caprichar na informação, fazendo uma combinação de reportagem factual, rigorosamente apurada, com uma análise de opinião. Mas cada coisa no seu lugar. Então, por exemplo, você tinha uma matéria sobre uma rodada de negociação importante. Qualquer trabalhador que fosse ler se informava em três, cinco minutos. Mas, ao lado, tinha um texto opinativo, assinado pela direção do Sindicato. Era uma análise daquela situação que transcendia a mera narrativa da notícia. O jornalista Jacques Mick, que hoje é professor da Universidade Federal de Santa Catarina e é meu parceiro nesse trabalho aqui [Perfil do jornalista brasileiro – Características demográficas, políticas e do trabalho jornalístico em 2012, Editora Insular], fez muito isso de narrar a notícia e, ao mesmo tempo, colocar a análise ao lado.

O Banco ficava disputando com a gente, para ver quem chegava primeiro com a informação. E a gente sempre conseguia chegar antes do Banco. Em certa altura do campeonato, em um

evento de assinatura de acordo coletivo, o presidente do Banco virou para mim e disse: “um dia nós ainda vamos ganhar de vocês nesse negócio de informação”.

(Risos)

Entrevistado: Normalmente o Jacques que ia cobrir e, pouco tempo depois, já tinha um material circulando, xérox mesmo, na porta do prédio.

Entrevistadora: Vocês ganhavam no protagonismo...

Entrevistado: E na credibilidade. Ou seja, você não mistura opinião com informação. E isso é uma é uma regra que a gente discutiu muito agora nesses seminários [1º Seminário Unificado de Imprensa Sindical promovido pelo Sindprevs/SC e outros sindicatos de Santa Catarina]. Você tem que ter uma fidelidade canina à verdade factual. Mas você tem que deixar claro também – e essa é a diferença da imprensa sindical para a imprensa comercial – qual é o teu lado. Qual é a tua visão sobre essas coisas. De que ponto parte a tua análise. Qual é o teu local de fato. Quando eu misturo a notícia com a análise e a opinião, fica um negócio muito obtuso. Porque eu tendo a desinformar; eu tendo a afastar quem eventualmente não compartilha da minha visão.

Entrevistadora: Provoca desconfiança...

Entrevistado: Então, é aproveitar o que o jornalismo tem de melhor nos seus dois gêneros. Tem o gênero opinativo, que é o artigo de opinião – que é tão jornalismo quanto a reportagem ou matéria factual. Só que você deixa claro o que é uma coisa e o que é outra coisa no conteúdo editorial. Você edita a matéria dessa maneira. Então, a gente tinha esse cuidado de não extrapolar, de trabalhar as coisas dentro de um formato profissional, mas, ao mesmo tempo, o posicionamento estava sempre ali. Na hora que a gente tinha que defender, “esse é o ponto do acordo”, estava claro qual era a nossa situação. Ou estava claro qual era a nossa posição quando não dava para fechar o acordo e “vamos para greve”.

Agora, claro que hoje é impensável manter uma política de comunicação sindical baseada só no meio impresso. Então, você tem que realmente partir para outras possibilidades. As redes que oferecem segmentação de conteúdo, de relacionamentos com públicos, por exemplo, com associados, com trabalhadores que estão ligados diretamente ao cotidiano da entidade e tudo mais. É preciso ter um e-mail, uma página, uma *fan page* no Facebook, Twitter. Você tem possibilidades de organizar conteúdos, importar notícias bem elaboradas. Acho que tem vários

caminhos hoje para pensar. Mas ainda me ressinto quando olho para a cena da comunicação sindical no geral, da dificuldade que a gente tem de acessar o espectro eletromagnético. Ou seja, a gente não consegue falar mais porque os sindicatos, como entidades, não podem acessar o canal de rádio comunitária, por exemplo. Eles têm que apostar em uma associação, que vai apostar em um processo, que vai durar dez, quinze, vinte anos para conseguir uma legalização de um canal de 25 watts, ou seja, você fala para uma quadra. Então, a disputa continua desigual nesse âmbito. Porque há de se considerar que temos um limite de alcance da própria *internet*. Ela está longe de ser universal.

Entrevistadora: O senhor falou nos recursos tecnológicos de hoje. Mas parece que cada vez mais fica difícil encontrar uma comunicação eficiente para chegar até o sindicalizado. Por mais que se tenha e-mail, Twitter, Facebook, site, videoconferência, não observo um grande envolvimento. E parece que antes, só com o jornal, com as assembleias, se tinha um envolvimento maior, conseguia se comunicar melhor do que hoje com todo esse arsenal de comunicação. A falha é da comunicação ou se trata também do esgotamento do próprio do movimento sindical?

Entrevistado: A impressão que eu tenho é o seguinte: nós estamos imersos em uma disputa de sentidos muito mais intensa do que foi há trinta anos. É exatamente o período que eu comecei na atividade sindical, onde você não tinha nem sonhava com *internet*, que só chegou comercialmente a partir de 1995, no Brasil. Estamos há quase vinte anos de experimentação comercial com o uso da *internet*. Eu acho que tem esse problema. Você tem hoje uma disputa muito mais complexa e complicada pelo tempo das pessoas. Essa coisa do tempo que eu posso dedicar para ler o material do sindicato, o tempo que eu posso dedicar para ler essa notícia ou essa *newsletter* que chegou pelo e-mail, ou acessar o portal da Associação ou do Sindicato, para me informar ou coisa que o valha. Ou seja, as pessoas estão hoje em um ritmo de vida mais intenso. Você tem uma saturação de informação. Na verdade, você está submetido a um bombardeio de informação intenso. Alguns anos, li que a gente era submetido a mais ou menos três mil mensagens por dia, de todos os lados. As mensagens que estão espalhadas nas ruas, no sistema de *busdoor*, *outdoor*, cartazes em geral, a propaganda que você vê quando assiste qualquer tipo de programa na TV, qualquer tipo de site que você acessa, ou quando entra em um supermercado para comprar qualquer coisa, você tem ofertas de marcas, produtos, imagens, propaganda subliminar. Então, acho que hoje a disputa pelo tempo ocioso do trabalhador, aquele tempo que ele poderia se dedicar a ler, a se informar, é muito mais complicado do que foi há vinte anos. Na década de 80, era muita novidade o que

hoje a gente poderia até chamar de *marketing* de guerrilha. Usando a expressão da moda uma comunicação aguerrida que os metalúrgicos do ABC faziam. A coisa de ter um material pronto, de boa qualidade gráfica. Isso, por exemplo, era uma coisa estratégica. Tirar um material gráfico em cor, nossa, era o máximo!

(Risos)

Entrevistado: Então, você tinha aquela novidade. Então, há que se repensar as formas estratégicas de relacionamento das entidades com os seus públicos. Ou seja, como a gente está observando as questões que envolvem, por exemplo, o patrocínio. A gente não falava sobre isso. Não basta apenas aportar recursos e fazer uma auditoria manual para ver como é que a percepção desse público que, eventualmente, foi beneficiado, ou se a sua organização foi beneficiada com o meu patrocínio. Não. Os caras estão fazendo uma série de eventos para fixar a marca, para inserir a marca. Quando eu falo marca, estou falando da organização por trás da marca. Ou seja, da história, da entidade. É necessário que continue apostando nesse *mix* que você falava no começo. Ou seja, é necessário ter produtos de comunicação, mas a comunicação presencial ainda é a coisa que mais amalgama e coesiona. Unifica pessoas, catalisa as ideias. Então, não adianta você se esconder por trás desse biombo eletrônico das redes sociais. Não vai resolver. Ou seja, na realidade, a necessidade de se sentir representado, hoje, coloca também sob questão: o que me representa, o que não me representa. De uma maneira, a meu juízo, bastante torta, as pessoas foram para rua dizer “nada me representa; eu me represento”. Se é assim, eu vou voltar para a idade da caverna, pegar o meu tacape e o que passar primeiro aqui eu dou uma cacetada. É um negócio anticivilizado. A questão não é se o sistema de representação institucional, associativista, sindical, político, me representa ou não. Mas qual é a qualidade da representação que eu tenho. Como ela precisa melhorar, evoluir para que essa relação, por exemplo, direção de entidades e entidades-base fique sempre balizada por uma relação, de fato, comunal. Eu sei que a direção do meu sindicato, da minha associação, em tese, está fazendo, está se empenhando para garantir coisas interessantes para mim e para minha instituição.

O que parece é que nós estamos correndo atrás disso, sem perceber ainda que essa é a dimensão da coisa, ou seja, como você disputa esse tempo, essa atenção, prende essa atenção. De que maneira eu faço isso? Então, eu penso em alguma coisa que pudesse combinar comunicação presencial, eventos, um *mix* de coisas interessantes, aonde você pudesse permanentemente inserir a marca da Associação ou o Sindicato. A entidade está ali. Presente

nesses vários espaços, nessas várias dimensões. Você pode pensar as atividades culturais, em atividades de formação, de responsabilidade social, pensar que a categoria também pode estar representada em fóruns que discutam interesses públicos difusos, de lutas que transcendem a coisa mais da específica da categoria.

Entrevistadora: O que está propondo então é, mais do que “vender” conteúdo, é levar essa informação, esse conceito, por meio de atividades que possam envolver as pessoas...

Entrevistado: Aqui eu não sei como é que funciona, mas, esses três anos que eu tive na Universidade Federal de Santa Catarina, o pessoal continua repetindo a mesma estratégia de ação sindical na comunicação que a gente fazia na década de 1980. Está errado! Ou seja, você joga o carro de som pelo campus convocando a assembleia. Você não vê a cara dos dirigentes sindicais em lugar nenhum, eles não aparecem, terceirizam o sistema de distribuição dos jornais e você vai ver os caras na assembleia com meia dúzia de gente. Aí ficam perguntando: “porque as por que as pessoas não estão vindo?”. Não estão vindo porque você não está interagindo com elas, em primeiro lugar. Você não tem a interação com quem está a frente da entidade na instituição, da organização, com esse público, que é o preferencial. A gente fazia esse trabalho com os bancários. Por exemplo, as vésperas de uma assembleia importante, que poderia deflagrar uma greve, estava toda a diretoria do sindicato nos principais locais ouvindo. O combinado era ouvir. Falar o menos possível, ouvir o máximo. E intervir no momento chave, claro. Para você deixar marcado qual era a posição do Sindicato, que tipo de avaliação a gente estava fazendo naquele momento. Mas, o principal era ouvir o que as pessoas estavam dizendo, qual era o sentimento delas. Ou seja, quando a gente fazia a reunião preparatória para assembleia, nós tínhamos noção do grau de dificuldade para construir aquele movimento.

Entrevistadora: Vocês já tinham um termômetro...

Entrevistado: Isso. Tinha um *feedback* e a gente ia para assembleia sabendo. Se a greve não tivesse uma maioria expressiva, ela não se realizava. Se dividiu, a gente recusa e banca que não dá para fazer. Não tem como ter, porque está claro que é uma divisão. Se há uma divisão, tem duas avaliações bem distintas sobre esse momento. A gente respeitava muito esse termômetro.

Entrevistadora: Em São Paulo, a CUT e a Força Sindical sempre organizam um grande evento no 1º de maio, em São Paulo. Com artistas famosos, sorteio de casa, carro. Mesmo assim, os últimos eventos ficaram esvaziados...

Entrevistado: Eu penso assim. Temos um boletim periódico, semanal, quinzenal, mensal, temos uma revista e está tudo resolvido. Não está! Porque a parte fundamental da comunicação sindical é interacional, é presencial. Não é o *office boy* trazendo o material impresso. Isso faz uma diferença muito grande. A gente sentia isso quando ia para porta, por exemplo, de grandes prédios do Banco do Brasil. Você conversava com os caras e eles respeitavam a tua presença ali! Mesmo quem divergia de você, pegava o material e falava: “Vocês tem certeza dessa greve? Tem certeza dessa posição?”. “Sim. Nós temos”. E aquela opinião se construía no embate direto, sem muita mediação. Eu percebo que há uma carência disso hoje.

Entrevistadora: As organizações se acomodaram, com a tecnologia acreditam que o corpo-a-corpo não é mais necessário?

Entrevistado: Eu penso que sim, houve certo afastamento. Por outro lado, historicamente, teve uma crise do movimento sindical nos últimos doze anos. Com a eleição do presidente Lula, o movimento se esvaziou em alguns Estados. Isso foi mais sentido porque cedeu muito dos quadros do movimento sindical para a máquina pública. Não só do movimento sindical, mas também da própria representação parlamentar. Aqui e acolá, deputados estaduais que migraram para assumir funções de caráter executivo no Congresso Nacional. Muita gente que eu conheço no movimento sindical está exercendo funções executivas em empresas, em órgãos públicos, em administração direta, indireta, enfim.

Entrevistadora: Acabou esvaziando o movimento sindical?

Entrevistado: Primeiro, acho que isso contribuiu. E acaba que fica uma crise de identidade. “O que somos nós? Somos oposição? Vamos fazer oposição?”. Em segundo lugar, a ausência de quadros mesmo, de pessoas com formação, com experiência política, com experiência na atividade sindical, que estão em outro lugar. Um amigo meu que participou comigo da comissão de negociação do lado de cá da mesa, depois era o negociador do Banco do Brasil. Ou seja, eu não conseguiria fazer os dois papéis. Eu não teria ido para aquele lugar. Acho que é o tipo de ambiguidade que cada um cuida de um jeito, mas que expressa um pouco isso.

Entrevistadora: E esse repúdio da população aos partidos, as representações políticas, nesses últimos movimentos nas ruas?

Entrevistado: Meu olhar sobre esses os movimentos sempre foi um olhar de muita preocupação. Eu conheço o pessoal do MPL. Eles têm uma luta clara, objetiva: transporte público de qualidade, com tarifa zero, gratuito para todo mundo. Mas, naquele momento, a pauta deles era redução. Esse movimento catalisou uma insatisfação generalizada, mas é um movimento muito mais pautado por um senso comum, sustentado, fomentado e produzido em termo de conteúdo simbólico e material pelos grandes grupos de comunicação no país. Essa é minha visão. Saiu uma pesquisa à época, que dizia que mais ou menos 80% do que era publicado no Facebook era reprodução da mídia tradicional. Então, na real, tem esse poder de fala. E é aí que eu queria chegar, só para encerrar aquele raciocínio longo sobre a questão do tempo. Ainda tem um poder de fala desigual entre a imprensa tradicional, hoje, também atuando no meio virtual, por meio de seus portais noticiosos, mas fortemente conectada à radiodifusão, e a imprensa sindical. Esse poder de fala continua tão ou mais desigual quanto foi na época em que atuei no sindicato, nos anos 80 até meados de 90.

ANEXO III – Relação de delegados de polícia federal e número de associados na ADPF

Ano	Delegados ativos na PF	Delegados Aposentados PF	Exonerações	Vacâncias	Total de Delegados na PF	Concursos Externos para DPF	Filiações à ADPF	Desfiliações à ADPF	Total de Filiados à ADPF	% Filiados x Delegados
1976						256	218	9	209	
1977							167	23	353	
1978	469					45	66	5	414	
1979	497						46	5	455	
1980	484						31	20	466	
1981	478						11	38	439	
1982	520						43	17	465	
1983	568						17	9	473	
1984	552					45	40	10	503	
1985	588						85	10	578	
1986	628						39	3	614	
1987	631						72	9	677	
1988	639						20	9	688	
1989	619						153	3	838	
1990	586						38	9	867	
1991	556						12	6	873	
1992	532						6	4	875	
1993	494					200	2	9	868	
1994	477						1	8	861	
1995	459						52	13	900	
1996	598						91	17	974	
1997	570					100	44	16	1002	
1998	542						117	33	1086	
1999	742						130	42	1174	
2000	737						57	51	1180	
2001	730					495	35	26	1189	
2002	900						50	21	1218	
2003	855						141	30	1329	
2004	1219					611	117	75	1371	
2005	1204	11	0	28			112	64	1419	
2006	1355	18	1	35			148	44	1523	
2007	1585	22	0	21			189	50	1662	
2008	1764	29	0	22			208	67	1803	
2009	1852	23	0	9			197	71	1929	
2010	1820	40	1	0			130	56	2003	
2011	1774	42	0	0			62	68	1997	
2012	1744	15	1	0		150	80	55	2022	
2013	1717	18	1	10			62	91	1993	

* Em setembro de 2013, a ADPF contava com 2050 filiados (1.337 ativos e 713 aposentados). A divergência ocorreu em função algumas filiações e desfiliações com datas não identificadas na base de dados da Associação.

Fonte: *Elaboração própria com dados fornecidos pela Polícia Federal e ADPF. Não foi possível completar a tabela devido à informação incompleta fornecida pela PF, mediante Lei de Acesso à Informação. No aguardo do recurso ser atendido para complementar os dados. Em 2013, os dados são até o mês de setembro.*

Suspensão Eliminação do quadro social	confidencial Censura confidencial Censura ostensiva, divulgada aos integrantes do quadro social Suspensão do quadro social Eliminação do quadro social	Suspensão Cassação de mandato Eliminação do quadro social	Suspensão Cassação de mandato Eliminação do quadro social	Suspensão Perda de mandato Eliminação do quadro social	Suspensão Perda de mandato Eliminação do quadro social		Suspensão Perda de mandato Eliminação do quadro social
Penalidades no Código de Ética Advertência confidencial Censura confidencial Censura ostensiva, divulgada aos integrantes do quadro Social Suspensão do Quadro Social Censura pública, divulgada pela Imprensa Oficial Eliminação do Quadro Social	Penalidades no Código de Ética Advertência confidencial Censura confidencial Censura ostensiva, divulgada aos integrantes do quadro Social Suspensão do Quadro Social Eliminação do Quadro Social	Sem registro de novo Código de Ética	Sem registro de novo Código de Ética	Penalidades no Código de Ética Conforme determinação do Conselho de Ética	Penalidades no Código de Ética Advertência Suspensão Perda de mandato Eliminação do quadro social		Penalidades no Código de Ética Advertência Suspensão Perda de mandato Eliminação do quadro social
Medalhas Medalha do Mérito Tiradentes	Medalhas Medalha do Mérito Tiradentes	Medalhas Medalha do Mérito Tiradentes Medalha Castello Branco	Medalhas Medalha do Mérito Tiradentes Medalha Castello Branco	Medalhas Medalha do Mérito Tiradentes Medalha do Mérito Presidente Castello Branco Medalha Ônix	Medalhas Medalha do Mérito Tiradentes Medalha do Mérito Presidente Castello Branco Medalha Ônix		Medalhas Medalha do Mérito Tiradentes
Composição dos Conselhos e Sistema Eleitoral							
1976	1985	1998	2000	2003	2004	2006 / 2007 / 2008	2012
Eleição bienal	Eleição bienal	Eleição bienal	Eleição trienal	Eleição bienal	Eleição bienal		Eleição bienal
Permitida reeleição por igual período	Permitida reeleição por igual período	Chapas com 25 candidatos: 15 Conselho Diretor 5 Conselho Fiscal 5 Conselho de Ética	Eleitos os 8 candidatos mais votados para o Conselho Diretor e os 3 candidatos mais votados para o Conselho Fiscal e de Ética, respectivamente	Permitida uma reeleição para o mesmo cargo	Permitida uma reeleição para o mesmo cargo		Permitida uma reeleição para o mesmo cargo
Associado podia escolher candidatos de qualquer chapa para votar no Conselho-Diretor e Conselho Fiscal	Associado podia escolher candidatos de qualquer chapa para votar no Conselho-Diretor e Conselho Fiscal	Associado votava em até 11 candidatos para o Conselho Diretor e em até 3 candidatos para os Conselhos Fiscal e de Ética, de qualquer chapa		Chapa fechada com 22 integrantes para a Diretoria Executiva e Conselhos Fiscal e de Ética, identificando os respectivos cargos	Chapa fechada com 22 integrantes para a Diretoria Executiva e Conselhos Fiscal e de Ética, identificando os respectivos cargos		Chapa fechada com 25 integrantes para a Diretoria Executiva e Conselhos Fiscal e de Ética, identificando os respectivos cargos
				Deve inscrever com plataforma de administração	Deve inscrever com plataforma de administração		Deve inscrever com plataforma de administração
				Primeiro estatuto que expressa as regras para as eleições regionais, que também será com chapa fechada			
Conselho Diretor	Conselho Diretor	Conselho Diretor	Conselho Diretor	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva	Diretoria Executiva
Mandato: 2 anos	Mandato: 2 anos	Mandato: 2 anos	Mandato: 3 anos	Mandato: 2 anos	Mandato: 2 anos	Mandato: 2 anos	Mandato: 2 anos
11 membros: Presidente Secretário Geral 2º Secretário 1º Tesoureiro 2º Tesoureiro 6 Conselheiros	11 membros: Presidente Secretário Geral 2º Secretário 1º Tesoureiro 2º Tesoureiro 6 Conselheiros	11 membros: Presidente Secretário Geral Segundo Secretário 8 Conselheiros	13 membros: Presidente Secretário-geral Segundo Secretário 5 conselheiros do DF	Presidente Vice-Presidente Secretário-Geral Primeiro Secretário Segundo Secretário Tesoureiro Geral Primeiro Tesoureiro 1º suplente 2º suplente 3º suplente	Presidente Vice-Presidente Secretário-Geral Primeiro Secretário Segundo Secretário Tesoureiro Geral Primeiro Tesoureiro 1º suplente 2º suplente 3º suplente	Presidente Vice-Presidente Secretário-Geral Primeiro Secretário Segundo Secretário Tesoureiro Geral Primeiro Tesoureiro 1º suplente 2º suplente 3º suplente	Presidente Vice-Presidente; Secretário-Geral; Primeiro Secretário; Segundo Secretário; Tesoureiro Geral; Tesoureiro Substituto; 1º Suplente; 2º Suplente; e 3º Suplente.
Titulares definidos entre os membros eleitos do Conselho	Titulares definidos entre os membros eleitos do Conselho	Titulares definidos entre os membros eleitos do Conselho	5 Diretores Regionais (1 de cada região geográfica do País, com participação por rodízio, por ordem alfabética dos Estados da Região)	Presidente deve exercer suas funções em tempo integral	Presidente deve exercer suas funções em tempo integral	Presidente deve, SEMPRE QUE POSSÍVEL, exercer suas funções em tempo integral	Presidente deve, SEMPRE QUE POSSÍVEL, exercer suas funções em tempo integral
		Presidente deve exercer suas funções em tempo integral	8 domiciliados no DF	Se estiver na ativa, deverá requerer licença para mandato classista	Se estiver na ativa, deverá requerer licença para mandato classista	Se estiver na ativa, deverá requerer licença para mandato classista	Se estiver na ativa, deverá requerer licença para mandato classista
Conselho Fiscal 3 membros titulares 2 suplentes	Conselho Fiscal 3 membros titulares 2 suplentes	Conselho Fiscal 3 membros titulares 3 Suplentes	Conselho Fiscal 3 membros titulares Suplentes	Conselho Fiscal 3 membros titulares 3 Suplentes	Conselho Fiscal 3 membros titulares 3 Suplentes		Conselho Fiscal Presidente; Vice-Presidente; 3º Titular; 4º Titular;
		Eleitos com o	Eleitos com o	Eleitos para	Eleitos para mandato de 2		

Mensalidade dos associados Contribuições excepcionais Doações e subvenção do poder público ou de entidades privadas Pecúlios que reverterem aos cofres da Associação Outras rendas administrativas e sociais da Associação	Mensalidade dos associados Contribuições excepcionais Doações e subvenção do poder público ou de entidades privadas Pecúlios que reverterem aos cofres da Associação Outras rendas administrativas e sociais da Associação	Mensalidade dos associados Contribuições excepcionais Doações e subvenção do poder público ou de entidades privadas Pecúlios que forem revertidos em favor da ADPF Lucros obtidos com investimentos Quaisquer outras rendas	Mensalidade dos associados Contribuições excepcionais Doações e subvenção do poder público ou de entidades privadas Pecúlios que se reverterem em favor da ADPF Lucros obtidos com investimentos Quaisquer outras rendas	Mensalidade dos associados Contribuições excepcionais Doações e subvenção do poder público, entidades privadas, de associados e de particulares Recursos provenientes de alugueis ou arrendamentos de bens móveis pertencentes à ADPF Pecúlios que se reverterem em favor da ADPF Saldo obtidos com investimentos Recursos oriundos de convênios Quaisquer outras rendas de origem regular	Mensalidade dos associados Contribuições excepcionais Doações e subvenção do poder público, entidades privadas, de associados e de particulares Recursos provenientes de alugueis ou arrendamentos de bens móveis pertencentes à ADPF Pecúlios que se reverterem em favor da ADPF Saldo obtidos com investimentos Recursos oriundos de convênios Quaisquer outras rendas de origem regular	Mensalidade dos associados Contribuições excepcionais Doações e subvenção do poder público, entidades privadas, de associados e de particulares Recursos provenientes de alugueis ou arrendamentos de bens móveis pertencentes à ADPF Pecúlios que se reverterem em favor da ADPF Saldo obtidos com investimentos Recursos oriundos de convênios Quaisquer outras rendas de origem regular	Mensalidade dos associados Contribuições excepcionais Doações e subvenção do poder público, entidades privadas, de associados e de particulares Recursos provenientes de alugueis ou arrendamentos de bens móveis pertencentes à ADPF Pecúlios que se reverterem em favor da ADPF Saldo obtidos com investimentos Recursos oriundos de convênios Quaisquer outras rendas de origem regular
Contribuições Mensalidade social Contribuições excepcionais	Contribuições Mensalidade social Contribuições excepcionais	Contribuições Mensalidade Honorários advocatícios Contribuições excepcionais	Contribuições Mensalidade Honorários advocatícios Contribuições excepcionais	Contribuições Mensalidade Honorários advocatícios Contribuições excepcionais	Contribuições Mensalidade Honorários advocatícios Contribuições excepcionais	Contribuições Mensalidade Honorários advocatícios Contribuições excepcionais	Contribuições Mensalidade Honorários advocatícios Contribuições excepcionais
Mensalidade social 1,5% do vencimento base do cargo de Delegado de menor referência	Mensalidade social 1,5% do vencimento base do cargo de Delegado de menor referência	Mensalidade social Fixada pelo Conselho Diretor	Mensalidade social 17,5% do vencimento básico	Mensalidade social Fixada pelo Conselho de Diretores Regionais (mantido os 17,5% do vencimento básico até ser estipulado novo percentual)	Mensalidade social Fixada pelo Conselho de Diretores Regionais	Mensalidade social 1% do subsídio devido a cada classe de delegado	Mensalidade social Definida pelo Conselho de Diretores Regionais
-x-	-x-	Poderá repassar recursos às Diretorias Regionais conforme valor fixado pelo Conselho Diretor	Poderá repassar recursos às Diretorias Regionais conforme valor fixado pelo Conselho Diretor	Repasses 20% do total das contribuições mensais de cada Diretoria Regional Menor repasse não poderá ser inferior a 10% do maior	Repasses 20% do total das contribuições mensais de cada Diretoria Regional Menor repasse não poderá ser inferior a 10% do maior	Repasses 30% do total das contribuições mensais de cada Diretoria Regional Menor repasse não poderá ser inferior a 10% do maior	Repasses 30% do total das contribuições mensais de cada Diretoria Regional Menor repasse não poderá ser inferior a 10% do maior
-x-	-x-	Fundo de reserva 5% do total das contribuições sociais arrecadadas	Fundo de reserva 10% do total das mensalidades recebidas	-x-	-x-	-x-	Instituído um Fundo de Reserva e Contingências a ser mantido com receitas extraordinárias e contribuições excepcionais
Membros do Conselho-Diretor ou os associados não responderão, nem mesmo solidariamente, por dívidas, compromissos ou obrigações assumidas pela Associação	Membros do Conselho-Diretor ou os associados não responderão, nem mesmo solidariamente, por dívidas, compromissos ou obrigações assumidas pela Associação	-x-	Administradores respondem com seu patrimônio pelos prejuízos causados à Entidade	Administradores respondem civilmente com seu patrimônio pelos prejuízos causados à Entidade	Administradores respondem civilmente com seu patrimônio pelos prejuízos causados à Entidade	Administradores respondem civilmente com seu patrimônio pelos prejuízos causados à Entidade	Administradores respondem civilmente com seu patrimônio pelos prejuízos causados à Entidade
-x-	-x-	-x-	Vedado conceder empréstimos de qualquer natureza	Vedado conceder aval ou empréstimo de qualquer natureza ou financiar campanha eleitoral	Vedado conceder aval ou empréstimo de qualquer natureza ou financiar campanha eleitoral	Vedado conceder aval ou empréstimo de qualquer natureza ou financiar campanha eleitoral	Vedado conceder aval ou empréstimo de qualquer natureza ou financiar campanha eleitoral
Diretoria de Comunicação							
1976	1985	1998	2000	2003	2004	2007	2012
Departamento de Comunicação Social	Departamento de Comunicação Social	Diretoria de Comunicação Social	Diretoria de Comunicação Social	Diretoria de Comunicação Social	Diretoria de Comunicação Social	Diretoria de Comunicação Social	Diretoria de Comunicação Social
Órgão auxiliar	Órgão auxiliar	Órgão auxiliar	Órgão auxiliar	Órgão Central Auxiliar	Órgão Central Auxiliar	Órgão Central Auxiliar	Órgão Auxiliar Central
Colaborar com o desempenho do Conselho Diretor	Colaborar com o desempenho do Conselho Diretor	-x-	-x-	Executar as decisões dos órgãos deliberativos			
Art. 3º - São fins da Associação dos Delegados de Polícia Federal: (...) X - Manter instrumento de	Art. 3º - São fins da Associação dos Delegados de Polícia Federal: (...)	Art. 3º - A ADPF tem as seguintes finalidades: (...) X - manter	-x-	-x-	-x-	-x-	-x-

divulgação, que coloque os sócios sempre bem informados a respeito de todas as atividades da Associação e de outros assuntos de interesse de classe;	X - Manter instrumento de divulgação, que coloque os sócios sempre bem informados a respeito de todas as atividades da Associação e de outros assuntos de interesse de classe;	instrumento de divulgação, que informe aos associados a respeito das atividades da Entidade e dos assuntos de interesse de classe;					
Art. 36 – Compete ao Chefe do Departamento de Comunicação Social:	Art. 33 – Compete ao Chefe do Departamento de Comunicação Social:	Art. 30 – Compete à Diretoria de Comunicação Social:	Art. 29 – Compete à Diretoria de Comunicação Social:	Art. 65 – Compete à Diretoria de Comunicação Social:	Art. 66 – Compete à Diretoria de Comunicação Social:	Art. 66 – Compete à Diretoria de Comunicação Social:	Art. 75 – Compete à Diretoria de Comunicação Social:
a) zelar pelo prestígio da Associação na sociedade, valendo-se de todos os meios de divulgação e mobilização de opinião pública conhecidos; b) manter contato com a imprensa e outros órgãos de publicação e divulgação; c) submeter à apreciação do Presidente toda a matéria a ser divulgada; d) fazer funcionar o Boletim Informativo da Associação; e) desenvolver programas esportivos, culturais e outros, destinados à integração e aprimoramento intelectual dos Associados; f) exercer outras atividades próprias do Departamento.	a) zelar pelo prestígio da Associação na sociedade, valendo-se de todos os meios de divulgação e mobilização de opinião pública conhecidos; b) manter contato com a imprensa e outros órgãos de publicação e divulgação; c) submeter à apreciação do Presidente toda a matéria a ser divulgada; d) fazer funcionar o Boletim Informativo da Associação; e) desenvolver programas esportivos, culturais e outros, destinados à integração e aprimoramento intelectual dos Associados; f) exercer outras atividades próprias do Departamento.	I – zelar pelo prestígio da ADFP, valendo-se dos meios de comunicação; II – manter contatos com os diversos meios de comunicação; III – preparar e submeter à apreciação do Presidente matéria para divulgação; IV – editar os veículos de informação da ADFP; V – organizar programas culturais destinados ao aprimoramento intelectual dos associados; VI – promover encontros, reuniões e eventos, visando a assegurar o bem-estar dos associados; e VII – exercer outras atividades inerentes à Diretoria.	I – zelar pelo prestígio da ADFP, valendo-se dos meios de comunicação; II – manter contatos com os diversos meios de comunicação; III – preparar e submeter à apreciação do Presidente matéria para divulgação; IV – editar as publicações da ADFP; V – organizar programas culturais destinados ao aprimoramento intelectual dos associados; VI – promover encontros, reuniões e eventos, visando a assegurar o bem-estar dos associados; e VII – exercer outras atividades inerentes à Diretoria.	I – zelar pelo prestígio da ADFP e dos associados, valendo-se dos meios de comunicação; II – manter contatos com os diversos meios de comunicação, visando a promover a divulgação de assuntos de interesse da Associação e de seus filiados; III – selecionar, preparar e submeter à apreciação do Presidente da ADFP matéria para divulgação; IV – editar as publicações da ADFP; V – organizar programas culturais destinados ao aprimoramento intelectual dos associados; VI – apresentar, diariamente, ao Presidente da ADFP resenha dos fatos de interesse da Entidade e de seus associados; VII – exercer outras atividades inerentes à Diretoria.	I – zelar pelo prestígio da ADFP e dos associados, valendo-se dos meios de comunicação; II – manter contatos com os diversos meios de comunicação, visando a promover a divulgação de assuntos de interesse da Associação e de seus filiados; III – selecionar, preparar e submeter à apreciação do Presidente da ADFP matéria para divulgação; IV – editar as publicações da ADFP; V – organizar programas culturais destinados ao aprimoramento intelectual dos associados; VI – apresentar, diariamente, ao Presidente da ADFP resenha dos fatos de interesse da Entidade e de seus associados; VII – exercer outras atividades inerentes à Diretoria.	I – zelar pelo prestígio da ADFP e dos associados, valendo-se dos meios de comunicação; II – manter contatos com os diversos meios de comunicação, visando a promover a divulgação de assuntos de interesse da Associação e de seus filiados; III – selecionar, preparar e submeter à apreciação do Presidente da ADFP matéria para divulgação; IV – editar as publicações da ADFP; V – organizar programas culturais destinados ao aprimoramento intelectual dos associados; VI – apresentar, diariamente, ao Presidente da ADFP resenha dos fatos de interesse da Entidade e de seus associados; VII – exercer outras atividades inerentes à Diretoria.	I – zelar pelo prestígio da ADFP e dos associados, valendo-se dos meios de comunicação; II – manter contatos com os diversos meios de comunicação, visando a promover a divulgação de assuntos de interesse da Associação e de seus filiados; III – selecionar, preparar e submeter à apreciação do Presidente da ADFP matéria para divulgação; IV – editar as publicações da ADFP; V – apresentar, diariamente, ao Presidente da ADFP resenha dos fatos de interesse da Entidade e de seus associados; VI – exercer outras atividades inerentes à Diretoria de Comunicação Social.

Fonte: Elaboração própria com dados colhidos dos respectivos estatutos.

ANEXO V – Cronologia

1455	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiro livro impresso por Gutenberg – uma bíblia. Processo que se iniciou cerca de cinco anos antes
1808	<ul style="list-style-type: none"> • D. João foge com a família real portuguesa para o Brasil • Criação da Imprensa Régia, com equipamentos trazidos por D. João • Lançamento do primeiro jornal impresso no Brasil, a Gazeta do Rio de Janeiro • Criação da Intendência-Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil, que daria origem à Polícia Federal
1821	<ul style="list-style-type: none"> • Revolução Liberal do Porto • Fim da censura prévia, por parte de Portugal, do material impresso no Brasil
1822	<ul style="list-style-type: none"> • D. Pedro proíbe o anonimato das obras para que sempre houvesse um responsável pelo conteúdo • Independência do Brasil
1824	<ul style="list-style-type: none"> • Constituição Política do Império do Brasil outorgada pelo imperador Dom Pedro I
1826	<ul style="list-style-type: none"> • Ano da primeira fotografia reconhecida, atribuída ao francês Joseph Niépce
1833	<ul style="list-style-type: none"> • O pintor e naturalista francês radicado no Brasil Antoine Florence obteve resultados fotográficos, que chamou pela primeira vez de Photographie
1844	<ul style="list-style-type: none"> • Invenção do telegráfo, por Samuel Morse
1857	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração do telégrafo no Brasil
1860	<ul style="list-style-type: none"> • Invenção do telefone pelo italiano Antonio Meucci, que o chamou "telégrafo falante"
1877	<ul style="list-style-type: none"> • Instalação do primeiro aparelho telefônico no Brasil, no Palácio da Quinta da Boa Vista, Rio de Janeiro
1883	<ul style="list-style-type: none"> • Rio de Janeiro contava com cinco centrais telefônicas, cada uma com capacidade para 1000 linhas, e também funcionava a primeira linha interurbana, ligando o Rio a Petrópolis
1885	<ul style="list-style-type: none"> • Benz Patent-Motorwagen, com dois lugares, três rodas e velocidade máxima de 13 km/h, foi o primeiro automóvel a gasolina
1888	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação da Lei Áurea, primeira lei social-trabalhista brasileira • Lançamento da câmera Kodak que popularizou a fotografia
1889	<ul style="list-style-type: none"> • Proclamação da República • Marechal Deodoro da Fonseca exerceu a presidência na qualidade de chefe do Governo Provisório (15.11.1889 a 25.02.1891). Eleito e empossado pelo Congresso Constituinte em 1891, tentou destituir o Legislativo e, vinte dias mais tarde, foi forçado a renunciar.
1891	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgação da Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil • Marechal Floriano Peixoto é eleito (eleições indiretas) presidente do Brasil (23.11.1891 a 15.11.1894) • Santos Dumont traz para o Brasil de Paris o primeiro automóvel de motor a explosão do país
1894	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado Prudente de Moraes torna-se o primeiro presidente do Brasil eleito por eleições diretas e pelo voto popular (15.11.1894 a 15.11.1898)
1895	<ul style="list-style-type: none"> • Os Irmãos Lumière fazem uma apresentação pública do seu Cinematógrafo, em Paris
1896	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira exibição de cinema no Brasil, no Rio de Janeiro
1898	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado Campos Salles é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (15.11.1898 a 15.11.1902)
1902	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado Rodrigo Alves é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (15.11.1902 a 15.11.1906)
1903	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação do Decreto 979, que dispunha sobre a organização sindical dos profissionais da agricultura e indústrias rurais
1906	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado Affonso Penna é o primeiro mineiro eleito presidente da República na política do “café com leite” (15.11.1906 a 14.06.1909). Morreu antes de completar o mandato • Santos Dumont realiza o primeiro voo do 14-Bis, em Paris
1907	<ul style="list-style-type: none"> • Publicação do Decreto 1.637, o qual tratava da criação de sindicatos profissionais e de cooperativas
1908	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação da ABI – Associação Brasileira de Imprensa

1909	<ul style="list-style-type: none"> • O vice-presidente Nilo Peçanha assume a Presidência do Brasil, e se torna o primeiro mulato a exercer o cargo no país (14.06.1909 a 15.11.1910)
1910	<ul style="list-style-type: none"> • Marechal Hermes da Fonseca é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (15.11.1910 a 15.11.1914)
1914	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira Guerra Mundial (28 .07.1914 a 11.11.1918) • O advogado Wenceslau Braz é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (15.11.1914 a 15.11.1918)
1918	<ul style="list-style-type: none"> • Fim da Primeira Guerra Mundial • EUA é o país mais rico do mundo e espalha seu “American Way of Life”
1919	<ul style="list-style-type: none"> • O jurista Epiácio Pessoa é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (28.07.1919 a 15.11.1922) • Primeira transmissão de rádio feita por civis no Brasil, pela Rádio Clube de Pernambuco, em Recife
1921	<ul style="list-style-type: none"> • Edição da Lei 4.269, que regulava a expulsão de anarquistas de origem estrangeira
1922	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado Arthur Bernardes é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (15.11.1922 a 15.11.1926)
1923	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração da que ficou reconhecida como a primeira emissora de rádio no Brasil, a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, sob a direção de Edgar Roquette Pinto • Vladimir Zworykin registra a patente do tubo iconoscópico que daria origem às câmaras de televisão
1923	<ul style="list-style-type: none"> • Edição da primeira lei de imprensa brasileira (Decreto 4.743), mais conhecida como "Lei Infame"
1926	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado e historiador Washington Luís é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (15.11.1926 a 24.10.1930)
1929	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra da bolsa de valores de Nova York. Grande Depressão
1930	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado Júlio Prestes é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil, mas não toma posse em virtude de um Golpe de Estado • Junta Governativa assume o comando do Governo Provisório (24.10.1930 a 03.11.1930) • O advogado Getúlio Vargas assume como chefe do governo golpista (03.11.1930 a 20.07.1934) • Criação da Agência Nacional (década de 1930) • Criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio
1931	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 19.770 institui o sindicato oficial
1932	<ul style="list-style-type: none"> • Revolução Constitucionalista de 1932 com o objetivo de derrubar o Governo Provisório de Vargas
1933	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação da Confederação Brasileira de Radiodifusão, no Rio de Janeiro
1934	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgação da Constituição Brasileira de 1934. Foi a que menos durou, sendo suspensa pela Lei de Segurança Nacional • Getúlio Vargas é eleito (eleições indiretas) presidente do Brasil (20.07.1934 a 10.11.1937) • Fundação da Federação Paulista das Sociedades de Rádio
1937	<ul style="list-style-type: none"> • Getúlio Vargas dissolve o Congresso Nacional e tem início ao Estado Novo (10.11.1937 a 29.10.1945) • Outorga da Constituição Brasileira de 1937 (conhecida como Polaca) • Criação do DIP – Departamento de Imprensa e Propaganda
1939	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda Guerra Mundial (1939 a 1945)
1940	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto 22.162 cria o salário mínimo
1941	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do imposto sindical
1943	<ul style="list-style-type: none"> • Instituição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)
1944	<ul style="list-style-type: none"> • Decreto-Lei 6.378, transforma a antiga Polícia Civil do Distrito Federal, que funcionava na cidade do Rio de Janeiro/RJ, ex-capital da República, em Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP), diretamente subordinado ao Ministro da Justiça e Negócios Interiores. O DFSP tinha a seu cargo, no Distrito Federal, os serviços de polícia e segurança pública e, no território nacional, os de polícia marítima, aérea e segurança de fronteiras.

1945	<ul style="list-style-type: none"> • Deposição de Getúlio Vargas • Fim da Segunda Guerra Mundial • Início da Guerra Fria (até 1991)
1946	<ul style="list-style-type: none"> • General Gaspar Dutra é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (31.01.1946 a 31.01.1951) • Promulgação da Constituição de 1946, retomado as liberdades expressas na Carta de 1934 (retiradas pela de 1937) • Decreto-lei 9.353 atribui a competência ao DFSP para todo o território nacional • Decreto 9.070 restringe o direito de greve • Criação da Confederação dos Trabalhadores do Brasil (CTB) • Promulgação da Constituição de 1946, mantendo a CLT e o Decreto 9.070
1947	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da primeira escola de jornalismo no Brasil, na Faculdade de Comunicação Social, Cásper Líbero, em São Paulo
1948	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira transmissão de televisão no Brasil feita por Olavo Bastos Freire, na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais
1950	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação do primeiro canal de televisão do Brasil, a TV Tupi, por Assis Chateaubriand
1951	<ul style="list-style-type: none"> • Getúlio Vargas é presidente do Brasil, desta vez por eleição direta (31.01.1951 a 24.08.1954)
1954	<ul style="list-style-type: none"> • Getúlio Vargas suicida-se • O vice-presidente Café Filho, advogado, assume a presidência (24.08.1954 a 11.11.1955) • Surge a televisão em cores, na rede norte-americana NBC • Fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP)
1956	<ul style="list-style-type: none"> • O médico Juscelino Kubitschek é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil (31.01.1956 a 31.01.1961)
1957	<ul style="list-style-type: none"> • Romi-Isetta é o primeiro automóvel fabricado no Brasil
1958	<ul style="list-style-type: none"> • Lei nº 2.364, do Governo de Goiás, cria o Departamento Regional de Polícia de Brasília (DRPB), ao qual se subordinava a Guarda Civil Especial de Brasília(GEB). Com a inauguração da capital federal o DRPB foi incorporado ao DFSP
1960	<ul style="list-style-type: none"> • Estreia do videotape, que permitia gravar o programa e transmitir em horário diferente. Até então as programações eram feitas sempre ao vivo • Lei 3.754, o DFSP passou a ser situado em Brasília e a realizar os serviços de policiamento de caráter local, constituído do Serviço de Polícia Metropolitana, cuja estruturação dependia de lei especial. Para que pudesse funcionar, foram criados um cargo de chefe de polícia, três de delegado e três de escrivão. Sem meios para funcionar plenamente, a solução encontrada foi o aproveitamento do pessoal que integrava o DRPB
1961	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado e professor de português Jânio Quadros é eleito (eleições diretas) presidente do Brasil, mas renuncia (31.01.1961 a 25.08.1961) • O vice-presidente João Goulart assume a Presidência, com um decreto que instituiu o sistema parlamentar de governo no Brasil (08.09.1961 a 24.01.1963)
1962	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação do Código Brasileiro de Telecomunicações (CBT)
1962	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira transmissão em cores na televisão brasileira, oito anos após a estreia mundial
1964	<ul style="list-style-type: none"> • Golpe Militar • Marechal Castello Branco é eleito (eleições indiretas) presidente do Brasil (15.04.1964 a 15.03.1967) • Lei 4.483 reorganiza o Departamento Federal de Segurança Pública • Ten Cel Antônio Barbosa de Paula Serra é o primeiro diretor-geral do DFSP (02/04/1964 a 21/06/1964) • Gen Bgda Riograndino Krueel é diretor-geral do DFSP (21/06/1964 a 26/08/1966)
1965	<ul style="list-style-type: none"> • Primeiras transmissões de televisão via satélite no Brasil • Lei 4.878, regulamentada pelo Decreto nº 59.310, instituiu o Estatuto do Policial
1966	<ul style="list-style-type: none"> • Lei 5.010 determina que a polícia judiciária federal seja exercida pelas autoridades policiais do Departamento Federal de Segurança Pública • Ten Cel Newton Cypriano de Castro Leitão é diretor-geral do DFSP (26/08/1966 a 15/03/1967) • Primeiro curso superior de relações públicas na Escola de Comunicações Culturais da Universidade de São Paulo
1967	<ul style="list-style-type: none"> • Marechal Costa e Silva é eleito (eleições indiretas) presidente do Brasil (15.03.1967 a

	<p>31.08.1969)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constituição Brasileira de 1967, elaborada sob pressão dos militares para legitimar o Golpe de 1964 • Fundação da Aberje, sigla que na época significava Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa • A Constituição Federal de 1967 estabeleceu que o então Departamento Federal de Segurança Pública passa a denominar-se Departamento de Polícia Federal e estabeleceu que compete à União sua organização e manutenção • Cel Florimar Campello é diretor-geral do DPF (17/03/1967 a 24/04/1968)
1968	<ul style="list-style-type: none"> • Gen Bgda José Bretas Cupertino é diretor-geral do DPF (10/05/1968 a 31/10/1969) • O jornalista Manuel Chaparro funda a Proal – Programação e Assessoria Editorial, primeira assessoria de jornalismo empresarial em bases profissionais • Costa e Silva cria a AERP – Assessoria Especial de Relações Públicas • Publicação do Ato Institucional nº 5, AI-5
1969	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Militar assume o governo do Brasil (31.08.1969 a 30.10.1969) • Emílio Médici é eleito (eleições indiretas) presidente do Brasil (30.10.1969 a 15.03.1974) • Emenda Constitucional nº 1, também conhecida como "Constituição de 1969". Consolidou os Atos Institucionais editados até então pelo Regime Militar • Gen Bgda Walter Pires de Carvalho e Albuquerque é diretor-geral do DPF (31/10/1969 a 26/04/1971)
1971	<ul style="list-style-type: none"> • I Congresso Nacional de Comunicação, realizado no Rio de Janeiro, pela ABI • Gen Bgda Nilo Caneppe é diretor-geral do DPF (26/04/1971 a 10/05/1973) • O programa Hora do Brasil, criado por Vargas, passa a se chamar A Voz do Brasil
1973	<ul style="list-style-type: none"> • Gen Bgda Antônio Bandeira é diretor-geral do DPF (10/05/1973 a 14/02/1974) • Torquato defende sua tese de doutoramento sobre jornalismo empresarial
1974	<ul style="list-style-type: none"> • General Ernesto Geisel é eleito (eleições indiretas) presidente do Brasil (15.03.1974 a 15.03.1979) • Coronel Moacyr Coelho é diretor-geral do DPF (18/03/1974 a 22/03/1985)
1975	<ul style="list-style-type: none"> • Geisel cria a AIRP – Assessoria de Imprensa e Relações Públicas • Jornalista Vladimir Herzog morre numa cela do DOI-Codi
1976	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação da Associação Nacional dos Delegados de Polícia Federal (ADPF)
1977	<ul style="list-style-type: none"> • Inauguração do edifício-sede da Polícia Federal, no Setor de Autarquias Sul, em Brasília
1979	<ul style="list-style-type: none"> • João Figueiredo é eleito (eleições indiretas) o último presidente do período militar no Brasil (15.03.1979 a 15.03.1985) • Figueiredo cria a Secom – Secretaria de Comunicação Social e a Empresa Brasileira de Notícias (no lugar da Agência Nacional)
1980	<ul style="list-style-type: none"> • Surge o Partido dos Trabalhadores
1983	<ul style="list-style-type: none"> • Início da campanha “Diretas Já” • Fundação da CUT - Central Única dos Trabalhadores
1984	<ul style="list-style-type: none"> • Gaudêncio Torquato lança sua obra “Jornalismo empresarial: teoria e prática”
1985	<ul style="list-style-type: none"> • O advogado e empresário Tancredo Neves é eleito (eleições indiretas) presidente do Brasil, mas falece antes de tomar posse • José Sarney é eleito (eleições indiretas) presidente do Brasil (15.03.1985 a 15.03.1990) • Coronel Luiz de Alencar Araripe é diretor-geral do DPF (22/03/1985 a 13/01/1986)
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Margarida Kunsch passa a adotar a expressão “comunicação organizacional” a partir de sua dissertação de mestrado • Romeu Tuma, delegado da Polícia Civil, é o primeiro civil a se tornar diretor-geral do DPF (29/01/1986 a 29/04/1992) • Greve geral convocada pela CUT e CGT contra o descongelamento de preços
1987	<ul style="list-style-type: none"> • Aberje lança a revista Comunicação empresarial
1988	<ul style="list-style-type: none"> • Promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, conhecida como Constituição Cidadã
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Aberje passou a se chamar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
1990	<ul style="list-style-type: none"> • O jornalista e empresário Fernando Collor é eleito presidente do Brasil (15.03.1990 a 02.10.1992). Foi o primeiro presidente eleito pelo voto popular depois de 25 anos de regime de exceção. Depois de vários escândalos de corrupção, sofreu um processo de impeachment e renunciou

1991	<ul style="list-style-type: none"> • Extinção da União Soviética e fim da Guerra Fria
1992	<ul style="list-style-type: none"> • O vice-presidente Itamar Franco, engenheiro-civil, assume a Presidência da República em função da renúncia de Collor (29.12.1992 a 01.01.1995) • O delegado federal Amaury Aparecido Galdino foi o primeiro integrante da Polícia Federal a ser tornar diretor-geral do DPF (29/04/1992 a 06/07/1993) • Fundação do SINDPF - Sindicato dos Delegados da Polícia Federal - Região Nordeste
1993	<ul style="list-style-type: none"> • Coronel Wilson Brandi Romão é diretor-geral do DPF (09/07/1993 a 16/02/1995)
1995	<ul style="list-style-type: none"> • O sociólogo Fernando Henrique Cardoso é eleito presidente do Brasil (1º.01.1995 a 1º.01.1999) • Internet começa ser difundida ao público brasileiro; é liberada a operação comercial e criado o Comitê Gestor da Internet no Brasil • O delegado federal Vicente Chelotti é diretor-geral do DPF (15/02/1995 a 08/03/1999)
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Fernando Henrique Cardoso é reeleito presidente do Brasil (1º.01.1999 a 1º.01.2003) • O delegado federal Wantuir Francisco Brasil Jacini é diretor-geral do DPF (05/03/1999 a 15/06/1999) • O delegado federal João Batista Campelo é diretor-geral do DPF (15/06/1999 a 21/06/1999) • O delegado federal Agílio Monteiro Filho é diretor-geral do DPF (24/06/1999 a 03/04/2002) • Lançamento da pós-graduação em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp), pela ECA-USP
2002	<ul style="list-style-type: none"> • Gaudêncio Torquato passa a adotar a expressão “comunicação organizacional” a partir de sua obra “Tratado de comunicação organizacional e política” • O delegado federal Itanor Neves Carneiro é diretor-geral do DPF (03/04/2002 a 18/07/2002) • O delegado federal Armando de Assis Possa é diretor-geral do DPF (18/07/2002 a 08/01/2003)
2003	<ul style="list-style-type: none"> • O metalúrgico e sindicalista Luiz Inácio Lula da Silva é eleito presidente do Brasil (1º.01.2003 a 1º.01.2007) • O delegado federal Paulo Lacerda é diretor-geral do DPF (08/01/2003 a 03/09/2007)
2004	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento da revista Organicom
2006	<ul style="list-style-type: none"> • Fundação da Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Luiz Inácio Lula da Silva é reeleito presidente do Brasil (1º.01.2007 a 1º.01.2011) • Estreia da TV Digital no Brasil, na cidade de São Paulo • O delegado federal Luiz Fernando Corrêa é diretor-geral do DPF (03/09/2007 a 06/01/2011) • Criação da EBC – Empresa Brasil de Comunicação
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Criação do primeiro curso de graduação em Comunicação Organizacional do Brasil, pela Faculdade de Comunicação – FAC, da Universidade de Brasília – UnB • I CONFECOM – Conferência Nacional de Comunicação, realizada em Brasília
2011	<ul style="list-style-type: none"> • A economista Dilma Rousseff, membro da Colina e da Vanguarda Armada Revolucionária, é eleita a primeira mulher presidente do Brasil • O delegado federal Leandro Daiello Coimbra é o atual diretor-geral do DPF

ANEXO VI – Plano de Gestão 2012-2013 ²⁹⁰

Objetivos Ações Metas

	Executores	Ações	Meta 1	Meta 2	Meta 3	Meta 4
(22) Objetivo 03	Execução de plano de mídia com o foco na divisão de tarefas e melhoria nos resultados específicos para as áreas de comunicação interna (ADPF-Associados), comunicação externa (Valorização do Delegado de Polícia Federal-sociedade) e redes sociais (Como é vista e comentada a atuação da ADPF).					
Área Temática: Comunicação Social	Tesouraria + Comunicação Social + Diretoria de Assuntos Sociais + Diretoria Administrativa	Aperfeiçoar a Comunicação Interna da entidade (18)	Criação da Carta de Serviços da ADPF e auxiliar a Central de Atendimento ao associado (13)	Repactuação do contrato com a RP1 para valores menores (10)	Elaboração de manual sobre o fluxo e a tramitação de informação no atendimento ao associado (6)	Elaboração de Retrospectiva de fatos e fotos com distribuição da Agenda aos associados (5)
	Presidência + Comunicação Social + Tesouraria	Desenvolver a Comunicação Externa da entidade (13)	Elaboração do plano de mídia para o biênio 2012/2013 - Jornais, Revistas e TV (12 12)	Estudo de viabilidade da contratação de empresa de Comunicação dentro dos limites de gastos com assessorias (12 11)	Criação de vídeo e spots institucionais da ADPF (7 8)	Realizar a política de relacionamento da ADPF com empresas, jornais, revistas, rádio e TV (7 7)
			OK. Documento elaborado. Doravante será atualizado pela Assuntos Sociais.	OK. Contrato com a RP1 foi rescindido. No lugar, foi contratada a empresa F7 + Vanessa Negrini.	OK. Trabalho foi elaborado pela consultoria da AD&M. A Comunicação colaborou com a identificação do fluxo.	OK. Texto foi elaborado pela Comunicação e diagramado.
	Presidência + Comunicação Social + Tesouraria	Aprimorar a participação da entidade nas Redes Sociais (4)	Estudo de viabilidade sobre a contratação de empresa de Comunicação para redes sociais, coluna, textos e artigos (13)	Contratação da webadvisor para plano nas redes sociais (9)		
OK. Plano foi estipulado pela Presidência com a Tesouraria. Está em execução.			OK. Contratação da F7 + Vanessa Negrini.	EM ANDAMENTO. Foi selecionada a empresa Stud10 para realizar o trabalho.	EM ANDAMENTO. Esse é um trabalho realizado diuturnamente com a Comunicação. FALTA estipular cronograma de visitas às redações, inclusive nos Estados.	
			OK. Contratação da F7 + Vanessa Negrini.	OK. Foi decidido que a Webadvisor não será mantida. A manutenção das redes sociais está sendo feita pela própria Comunicação.		
(20 7) Objetivo 04	Promover ações, eventos, campanhas e ferramentas tecnológicas destinadas à valorização e ao reconhecimento profissional do Delegado de Polícia Federal e, internamente, voltada à qualidade dos serviços e satisfação dos associados com uma gestão participativa, democrática e transparente.					
Área Temática: Comunicação Social	Secretaria-Geral + Comunicação Social + Diretoria de Assuntos Sociais + Diretoria	Qualificar e agilizar o atendimento ao associado (17)	Contratação da webadvisor para desenvolver a intranet da ADPF (14)	Adoção de formulários e tramitação eletrônica de documentos e processos (10)	Digitalização de arquivos (9)	Operacionalização da Ouvidoria da ADPF - Fale Conosco (8)

²⁹⁰ Em vermelho, está o andamento das ações e metas que tocam o setor de Comunicação Social da ADPF, direta ou indiretamente. A atualização do quadro é de março de 2013.

Administrativa		EM ANDAMENTO. Novo portal em fase final pela empresa Cáculo Legal. Lançamento em abril.	OK. Foi aprovada a contratação do sistema Trilion e já está sendo utilizado.	EM ANDAMENTO. Contratação do arquivista Raimundo.	OK. 0800 implantado.
Secretaria-Geral + Tesouraria + Comunicação Social + Diretoria de Prerrogativas	Promover campanhas de valorização profissional (16)	Campanha Brasil: País Rico País sem Corrupção para rádio e TV locais (18)	Cartilhas, folders e material gráfico sobre a carreira de Delegado de Polícia Federal (11)	Spots institucionais na TV Justiça e outros canais públicos (6 14)	Museu da ADPF ou Memória dos Delegados de Polícia Federal (6 5)
		OK. Realizado (na gestão passada). Na atual gestão foram desenvolvidas outras campanhas.	Ok. Foram produzidos cartazes, spot de rádio e vídeo.	PENDENTE. Assunto está a cargo da F7. Comunicação faz gestões na medida do possível. Já conseguiu espaços na TV Justiça e TV Senado, para pautas pontuais (concursos + PEC-37)	EM ANDAMENTO. Contratação do arquivista Raimundo. A Comunicação apoiará com a elaboração de produtos finais (livro, hot site, etc.).
Vice-Presidência + Comunicação Social + Diretoria de Prerrogativas	Oportunizar canais de consulta ao associado (10)	Aplicação de pesquisa sobre o perfil associativo e da entidade (16)	Aplicação de pesquisa sobre as condições de trabalho dos Delegados de Polícia Federal (15)	Realização de chats, forum, assembleias, reuniões e eventos via internet (7)	
		OK. Pesquisa realizada pela Sensus; divulgação realizada pela Comunicação na mídia.	EM ANDAMENTO. Pesquisa pronta aguardando deliberação da Presidência para disparar.	EM ANDAMENTO. Foi aprovada a contratação da Ad Infinitum após realização de diversos testes. Será implantado junto com o projeto EADelta o novo site.	
Presidência+ Tesouraria + Comunicação Social + Diretoria de Assuntos Sociais	Elaborar calendário de eventos no período de abril de 2012 a dezembro de 2013 (6)	V Congresso dos Delegados de PF no Rio de Janeiro - Abril de 2012 (12)	Estudo de viabilidade da contratação de empresa de Eventos dentro dos limites de gastos com assessorias (10)	04 reuniões do Colégio de Diretores Regionais da ADPF (RJ, PR, SP e MG) (8)	Jogos de Integração dos Delegados de Polícia do Brasil e Evento nacional p/ aposentados (DF ou SE) (6)
		OK. Comunicação fez cobertura do evento + divulgação.	OK. Contratação da Arana.	EM ANDAMENTO. Está sendo elaborado pela Presidência o cronograma dos eventos em 2013. A partir do estabelecimento do cronograma, a Comunicação apoiará na divulgação + cobertura dos eventos.	EM ANDAMENTO. Está sendo elaborado pela Presidência o cronograma dos eventos em 2013. A partir do estabelecimento do cronograma, a Comunicação apoiará na divulgação + cobertura dos eventos.
(20 6) Objetivo 11	Institucionalizar uma rotina para pronta resposta contra as violações e afrontas às prerrogativas do Delegado de Polícia Federal com a adoção de procedimentos padrões mais céleres na defesa da dignidade dos associados.				

Área Temática: Prerrogativas	Secretaria-Geral+ Diretoria de Prerrogativas + Comunicação Social	Adotar sistemática de defesa das prerrogativas da carreira dos Delegados de Polícia Federal	Revisão e divulgação do regimento interno da Diretoria de Prerrogativas entre os associados (14)	Mapeamento e divulgação do ranking de violações das prerrogativas da carreira (11)	Elaboração de protocolo com modelos, orientações e fluxo de informação e tramitação para divulgação de Notas em defesa dos associados (8 14)	Incentivo à criação de representações regionais e locais da Diretoria de Prerrogativas da ADPF (8 11)
			PENDENTE. Comunicação fará divulgação assim que dados forem fornecidos pela Diretoria de Prerrogativas.	PENDENTE. Comunicação fará divulgação assim que dados forem fornecidos pela Diretoria de Prerrogativas.	OK. Foi estabelecido um fluxo do processo pela consultoria AD&M. Doravante a Comunicação tem um conjunto de ações definidas para agir em cada caso.	EM ANDAMENTO. Em diversas oportunidades a Comunicação tem atuado no sentido de buscar esses representantes (videoconferências, campanha de filiação, contatos pessoais, etc.). Isso vem sendo feito em especial por meio da Campanha ADPF 100%. A Assessoria Especial da Presidência está responsável por cobrar essas representações que hoje estão presentes oficialmente em 15 delegacias.
(18) Objetivo 09	Promover uma Agenda Legislativa propositiva mediante projetos, notas técnicas e audiências, sempre pugnando pela preservação e ampliação das prerrogativas profissionais e dos direitos do Delegado de Polícia Federal com especial atenção para uma justa remuneração e equivalência de tratamento com as demais carreiras de natureza jurídica.					
Área Temática: Parlamentar	Presidência + Tesouraria + Diretoria Parlamentar + Diretoria de Prerrogativas + Comunicação Social	Elaborar a Agenda Legislativa da ADPF	Reativar a Frente Parlamentar da Polícia Federal no Congresso Nacional (17)	Realização de evento nacional e regionais com parlamentares para divulgação da posição da entidade sobre as principais proposições legislativas (11)	Desenvolver sistemática para formulação de Nota Técnica e realização de audiências públicas sobre as principais proposições legislativas de interesse da ADPF (7 14)	Promover encontros de trabalho entre associados e parlamentares no DF e nos Estados (7 10)
			PENDENTE. Comunicação poderá atuar na divulgação a partir do momento da reativação da frente por meio da Diretoria Parlamentar.	EM ANDAMENTO. Comunicação poderá atuar na divulgação/cobertura a partir do momento da realização dos eventos por meio da Diretoria Parlamentar. Em 2012, essa gestão já realizou já terá realizado um encontro nacional e 3 encontros regionais (Norte, Nordeste e Sul). A Comunicação tem atuado na divulgação e cobertura.	EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado dando visibilidade a essas notas na imprensa (vide Marcos Civil da Internet, Lavagem de Dinheiro, PEC- 37).	PENDENTE. Comunicação poderá atuar na divulgação/cobertura a partir do momento da realização dos eventos por meio da Diretoria Parlamentar.
(14 13) Objetivo 01	Implementar o canal da transparência que possibilitará aos associados informações periódicas e atuais sobre a execução orçamentária e financeira da ADPF, cujo planejamento e administração serão compartilhados com os associados das Diretorias Regionais e das cidades do interior com representação da ADPF no local.					

<p>Área Temática: Administração</p>	<p>Tesouraria + Diretoria Administrativa + Contabilidade + Comunicação Social</p>	<p>Aperfeiçoar o Preto no Branco com maior e melhor acompanhamento de despesas, receitas e contratos (17)</p>	<p>Elaboração de Calendário Anual com a consolidação de metas e contas para distribuição aos associados (12)</p>	<p>Acesso documental aos contratos, despesas e prestação de contas realizadas (8)</p>	<p>Migração do relatório financeiro semestral para mensal com consolidação de metas trimestral e anual (7)</p>	<p>Gravação em voz e vídeo e de gravações de reuniões e deliberações da ADPF (6)</p>
			<p>Não se aplica à Comunicação</p>	<p>Não se aplica à Comunicação</p>	<p>Não se aplica à Comunicação</p>	<p>Não se aplica à Comunicação</p>
	<p>Tesouraria + Diretoria Administrativa + Contabilidade</p>	<p>Adotar gerenciador financeiro de contas bancárias da ADPF Nacional e Regionais com o emprego preferencial de transações eletrônicas programáveis (12)</p>	<p>Redução de despesas financeiras e tributárias em XX% com administração de contas bancárias, aplicações e tributos (9 11)</p>	<p>Incremento de aplicações e rendimentos financeiros em XX% (9 10)</p>	<p>Conversão de créditos em dinheiro e recuperação de ativos não disponíveis em XX% (8)</p>	<p>Diminuição na utilização de cheques e despesas decorrentes em XX% principalmente com deslocamentos bancários (7)</p>
			<p>Não se aplica à Comunicação</p>	<p>Não se aplica à Comunicação</p>	<p>Não se aplica à Comunicação</p>	<p>Não se aplica à Comunicação</p>
<p>(14 12) Objetivo 07</p>	<p>Desenvolver mecanismo de monitoramento mais eficiente do andamento das ações coletivas e individuais com pedidos periódicos de providências aos escritórios de advocacia contratados com o objetivo de agilizar a tramitação e a execução processual, além de subsidiar relatório regular com informações atualizadas aos associados.</p>					
<p>Área Temática: Jurídica</p>	<p>Diretoria Jurídica + Diretoria Administrativa + Comunicação Social</p>	<p>Monitorar eletronicamente e via internet/intranet avanços, pendências e providências das ações judiciais (19)</p>	<p>Prioridade para as execuções judiciais com a listagem das ações coletivas por ordem de viabilidade (19)</p>	<p>Relatório trimestral de avanços, pendências e providências das ações coletivas (13)</p>	<p>Controle rigoroso dos pagamento das ações individuais por associado (10)</p>	<p>Aperfeiçoamento do Informativo Jurídico anual com comparativo de avanços (6)</p>
			<p>EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade junto aos associados das ações da Diretoria Jurídica.</p>	<p>EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade junto aos associados das ações da Diretoria Jurídica.</p>	<p>EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade junto aos associados das ações da Diretoria Jurídica.</p>	<p>EM ANDAMENTO. Novo site em fase final de elaboração contemplará esse acompanhamento, a partir de dados fornecidos/alimentados pelo Jurídico.</p>
	<p>Diretoria Jurídica + Diretoria Administrativa + Diretoria de Prerrogativas + Comunicação Social</p>	<p>Subsidiar profissionalmente os associados (11)</p>	<p>Distribuição e acesso a material jurídico para os associados nas regionais e nas representações locais da ADPF (16)</p>	<p>Viabilizar a participação de associados em eventos jurídicos nacionais (12)</p>	<p>Divulgação do Boletim Mensal de Jurisprudência (6)</p>	
			<p>PENDENTE. Assunto ainda não foi objeto de discussão junto à Presidência.</p>	<p>EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade junto aos associados das ações da ADPF.</p>	<p>EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade junto aos associados das ações da Diretoria Jurídica.</p>	
<p>Diretoria Jurídica + Diretoria Administrativa + Diretoria de Prerrogativas + Comunicação Social</p>	<p>Mapear as ações ajuizadas pelos jurídicos de outras entidades (9)</p>	<p>Comparativo entre as ações ajuizadas por parceiros e outras entidades policiais com o jurídico da ADPF (20)</p>	<p>Levantamento dos beneficiários das ações da ADPF listando associados excluídos e novos para providências cabíveis (12)</p>			

			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação		
(14 10) Objetivo 10	Empregar ferramenta tecnológica de acompanhamento periódico dos trabalhos parlamentares, a fim de manter os associados permanentemente informados das ações promovidas pela ADPF junto ao Poder Legislativo.					
Área Temática: Parlamentar	Diretoria Parlamentar + Diretoria de Prerrogativas + Comunicação Social	Desenvolver o monitoramento eletrônico e via internet das proposições legislativas de interesse da ADPF	Criação de ferramenta de acompanhamento semanal de tramitação legislativa da Câmara dos Deputados e do Senado Federal (16)	Acesso à ferramenta de mala direta, contato e mensagem entre o associado, a entidade e o parlamentar (9 19)	Divulgação do Boletim de Acompanhamento Legislativo entre os associados (9 13)	
			EM ANDAMENTO. Novo site em fase final de implantação contemplará esse acompanhamento, a partir de dados fornecidos/alimentados pela Diretoria Parlamentar.	EM ANDAMENTO. Novo site em fase final de implantação contemplará essa ferramenta.	PENDENTE. Comunicação depende do envio do boletim pela Diretoria Parlamentar para divulgação.	
(13) Objetivo 12	Estimular eventos, estudos, pesquisas, ações de capacitação e divulgação voltadas à valorização do Delegado de Polícia Federal mediante o fortalecimento da atividade de polícia judiciária, o aperfeiçoamento do inquérito policial e a criação de condições de trabalho dignas.					
Área Temática: Prerrogativas	Vice-Presidência + Comunicação Social + Diretoria de Prerrogativas	Incentivar a participação de representantes da ADPF em fóruns e eventos nacionais e internacionais (12)	Promover a participação da ADPF na ENCCLA e outras Estratégias Nacionais e Internacionais sobre Direito, Defesa e Segurança (17)	Incremento da participação dos Delegados no Congresso e simpósios nacionais e internacionais (13)	Viabilizar o ingresso da ADPF no prêmio Inovare ou alternativas como FBSP e outros (5)	
			EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade junto aos associados das ações da ADPF.	EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade junto aos associados das ações da ADPF.	NÃO PROSPEROU. Pedido negado.	
	Vice-Presidência + Tesouraria + Comunicação Social + Diretoria de Prerrogativas	Subsidiar a produção profissional dos associados (7 14)	Estimular projetos de pesquisa científica de Delegados de PF nas faculdades, Ministérios da Educação e de Ciências e Tecnologia (20)	Realização e premiação de concursos de produção de artigos e de debates entre Delegados de PF (12)	Incentivo à divulgação e ao lançamento de livros de Delegados (8)	Desenvolver o banco de talentos por área temática para representação da entidade em eventos e na mídia (6)
			Não se aplica à Comunicação	EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade junto aos associados das ações da ADPF.	EM ANDAMENTO. Comunicação tem atuado no sentido de dar visibilidade a essa produção intelectual.	Não se aplica à Comunicação
Presidência + Tesouraria + Comunicação Social + Diretoria de Prerrogativas	Desenvolver o projeto ADPF Ensina (7 10)	Elaboração de cartilha e folder e seleção de vídeos e filmes para divulgação entre estudantes sobre as atividades da PF e dos Delegados de PF (13)	Estímulo à adoção de disciplinas nas grades acadêmicas sobre ciências policiais e polícia judiciária (10)	Realização de cursos EAD e divulgação de manuais operacionais entre os associados (7)	Promover curso preparatório para a carreira de Delegado de Polícia (6)	

			EM ANDAMENTO. Foi encaminhado ao Dr. Célio matéria produzido pelo Dr. Adriano para apoio às palestras.	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação
(12 17) Objetivo 02	Profissionalizar a administração da ADPF promovendo as reformas estatutárias necessárias à construção de uma cultura de resultados com a definição de metas setoriais, recursos preestabelecidos, monitoramento de execução, normatização de rotinas e procedimentos para compras e serviços, operacionalização de reservas para contingências.					
Área Temática: Administração	Presidência + Tesouraria + Diretoria Administrativa + Contabilidade	Planejar a gestão no período de abril de 2012 a dezembro de 2013 (17)	Levantamento do exercício anterior para controle das metas do exercício seguinte (15)	Adoção de Fundo de Reservas e Contingências a partir de XX% da receita de mensalidades para dívida de longo prazo (8)	Apuração de eventos, custos e demandas de cada setor da ADPF Nacional e Regionais com reserva de rubricas específicas (7)	Captação de recursos e entradas extras para Fundo de Mobilização e Comunicação Social no montante de R\$ YYYY (5)
			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação
	Tesouraria + Secretaria-Geral + Diretoria Administrativa + Diretoria Jurídica + Comunicação Social	Reformar o Estatuto da entidade com vistas ao equilíbrio financeiro de benefícios e permitir assembleias e reuniões via internet, além de representações locais da ADPF (13)	Realização de assembleias e reuniões com fase presencial, participação e votação pela internet (16)	Criação das representações da ADPF nos municípios e/ou regiões do interior com número mínimo de associados de YY (10 9)	Estudo sobre a extinção de alguns órgãos auxiliares e/ou a fusão de outros com cargos da Diretoria Executiva (10 6)	Avaliação sobre a extinção, a fusão, a substituição e a criação de benefícios e auxílios com alteração de requisitos de concessão (8)
			EM ANDAMENTO. Novo site em fase final de implantação prevê ferramenta adequada para tanto.	EM ANDAMENTO. Comunicação tem divulgado atuando no sentido de estimular a criação dessas representações (matérias, e-mail mkt, etc.). Assessoria Especial da Presidência está à frente da meta.	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação
	Presidência + Tesouraria + Diretoria Administrativa + Diretoria Jurídica + Contabilidade + Conselho Fiscal	Estabelecer uma Política de Responsabilidade orçamentária e financeira (10)	Definição de limites de superavit para o biênio 2012/2013 (18)	Fixação de teto para gastos com assessorias, pessoal/encargos e ajuda de custo diretoria/entidades (12)	Adoção de regras de responsabilidade financeira com protocolos no caso de endividamento crítico (11 15)	Redução de despesas administrativas em XX % (11 7)
			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação
	Tesouraria + Diretoria Administrativa + Diretoria Jurídica + Contabilidade + Conselho Fiscal	Apurar o patrimônio da entidade na ADPF Nacional e Regionais (4)	Levantamento dos bens móveis e imóveis (20)	Adoção de regras para padronização de bens (6)	Estudo de viabilidade sobre renovação e destinação de bens, reformas e obras no biênio 2012/2013 (4)	

			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	
	Tesouraria + Diretoria Administrativa + Diretoria Jurídica + Contabilidade + Conselho Fiscal + Conselho de Ética +	Normalizar as rotinas e os procedimentos administrativos (2)	Treinamento e capacitação de pessoal nas rotinas e procedimentos (16)	Promoção de ações de controle e auditoria prévia, setorial e periódica (9 12)	Criação de manuais para aquisição, compras e prestação de serviços (9 11)	Adoção de protocolos contra nepotismo na seleção de pessoal e prestadores de serviços (8)
			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação
(12 14) Objetivo 06	Planejar e ampliar as ações sociais e recreativas por intermédio da elaboração de calendário e cronograma anual de atividades, respeitando as peculiaridades das regionais da ADPF, o perfil individualizado e a variedade de interesses dos nossos associados, além de uma descentralização na assistência para atender os Delegados de Polícia Federal não só nas capitais, mas também nas cidades do interior dos Estados.					
Área Temática: Assuntos Sociais	Tesouraria + Diretoria de Assuntos Sociais + Diretoria Administrativa	Mapear a relação associado/Delegado nas Unidades da PF (15)	Divulgação intensiva da ADPF na ANP para novos associados (22)	Premiação das diretorias regionais que atingiram as cotas de novos associados (15)		
			PENDENTE. Será feito no momento oportuno (ingresso dos novos delegados no curso de formação).	EM ANDAMENTO. Comunicação está trabalhando na divulgação da campanha de filiação (Campanha ADPF 100%)		
	Presidência + Tesouraria + Diretoria de Assuntos Sociais + Comunicação Social	Elaborar calendário de ações recreativas e de confraternização no período de abril de 2012 a dezembro de 2013 (5)	Auxílio anual com subsídio programado para diretorias regionais e representações locais (14)	Definição anual de datas comemorativas pelas diretorias regionais e representações locais (13)		
			Não se aplica à Comunicação	PENDENTE. Comunicação poderá divulgar/cobrir eventos a partir de definição de cronograma.		
	Diretoria de Assuntos Sociais + Comunicação Social	Criar os espaços de socialização (3)	Incentivar projetos e ações sociais de divulgação da ADPF entre a sociedade civil (10)	Criação do espaço happy hour: clube do whisky/vinho ou café de manhã associada a visita às unidades da PF (9)	Celebração de convênio com ADEPOL-DF para uso do clube para eventos sociais de associados (8)	Espaço talentos: viabilizar apresentações de associados na música, cântico, dança, poesia etc. (1)
			PENDENTE. Comunicação poderá divulgar/cobrir projetos/ações a partir de elaboração pela Diretoria de Assuntos Sociais.	Não se aplica à Comunicação	OK. Comunicação vem divulgando o convênio.	Não se aplica à Comunicação
(12 11) Objetivo 08	Desburocratizar os procedimentos para análise de auxílio jurídico, observadas sempre as exigências estatutárias para concessão, com especial destaque para a descentralização da prestação dos serviços de assistência jurídica nas regiões com baixa cobertura aos associados.					
Área Temática: Jurídica	Secretaria-Geral + Tesouraria + Diretoria Jurídica + Diretoria Administrativa	Reformular o auxílio jurídico da ADPF (17)	Reforma estatutária para condicionar o auxílio jurídico à falta de prestação de serviços advocatícios por escritórios contratados pela ADPF (22)	Definição de limites com número de ações individuais por associado e período de carência (12)		

			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação		
	Secretaria-Geral + Tesouraria + Diretoria Jurídica + Diretoria Administrativa	Ampliar a rede de assistência jurídica (16)	Regionalização dos escritórios de advocacia (17)	Mapeamento comparativo entre os jurídicos da ADPF e dos sindicatos de Delegados de Polícia Federal (10 12)	Estudo de viabilidade de ações especificamente em desfavor da FENAPEF e seus Sindicatos (10 8)	
			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	
(9) Objetivo 05	Estruturação de uma Central de Atendimento aos Associados, com canais variados de comunicação, formada por profissionais treinados para prestar toda e qualquer orientação no tocante ao gozo facilitado de benefícios, convênios e vantagens disponíveis.					
Área Temática: Assuntos Sociais	Secretaria-Geral+ Comunicação Social + Diretoria de Assuntos Sociais + Diretoria Administrativa	Criar a Central de Atendimento ao associado (17)	Operacionalização de central telemática e do cadastro nacional de associados (10 13)	Integração com ASACLUB, outros Convênios, benefícios e serviços para facilitar o atendimento do associado (10 12)	Estudo de viabilidade para contratação de estagiários, profissionais e assistente social (7 9 11)	Disponibilizar serviço de transporte, hospedagem e orientação especializada aos associados no DF (7 9 6)
			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação
	Tesouraria + Diretoria de Assuntos Sociais + Diretoria Jurídica	Repactuar convênios e serviços para condições mais vantajosas (16)	Regionalização dos convênios e benefícios (16)	Mapeamento dos convênios das entidades parceiras - ADEPOL-BR (11)	Busca por brindes e patrocínios para eventos sociais da ADPF (6)	Estudo sobre nova fórmula de contribuição com o ASACLUB (5)
			Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação	Não se aplica à Comunicação