



## **ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO POLICIAL EM GERENCIAMENTO DE CRISE**

Joel Marques Pereira, Wismey de Lima Amorim, André Marinho da Silva, Ericksen Santos Gomes, Haendrix Landell Lima Alecrim, Ismael Memória da Silva Amazonas, Marivaldo Silva Costa



<https://doi.org/10.36557/2009-3578.2025v11n2p7278-7302>

Artigo recebido em 17 de Setembro e publicado em 17 de Novembro de 2025

### **ARTIGO ORIGINAL**

#### **RESUMO**

O presente artigo analisa a importância do uso estratégico da comunicação policial no gerenciamento de crises, com base em uma abordagem teórica e no estudo de caso do sequestro de Eloá Cristina Pimentel da Silva, ocorrido em 2008. Para isso, parte-se do pressuposto de que toda crise é um evento multifatorial, que se alimenta de falhas de gerenciamento e se agrava com o fator tempo, podendo gerar danos irreparáveis à imagem institucional e aos ativos defendido e protegidos em lei, como a vida da pessoa humana. Em tese, a comunicação policial opera em quatro níveis: operacional, tático, estratégico e político. Sendo o nível estratégico fundamental para proteger a imagem institucional, elevar os índices de confiança social e reduzir danos aos ativos protegidos. A hipótese trabalhada aqui sustenta que o controle da comunicação durante o gerenciamento de crises é essencial para o sucesso das ações e para a preservação da legitimidade institucional. A metodologia utilizada se baseou nos métodos dedutivo e indutivo, de carácter exploratório e descritivo, com revisão bibliográfica, análise documental, e estudo de caso sobre o episódio do sequestro da jovem Eloá, em 2008, que evidenciou falhas na estratégia de comunicação da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Concluiu-se que a comunicação estratégica é um instrumento indispensável da gestão de gerenciamento de crise, devendo ser tratada como instrumento institucional da Comunicação Social das Instituições Policiais, para controle e preservação de danos a segurança e ordem pública.

**Palavras-chave:** Estratégia de Comunicação policial; Gerenciamento de crise; Comunicação Institucional; Segurança Pública.



# POLICE COMMUNICATION STRATEGY IN CRISIS MANAGEMENT

## ABSTRACT

This article analyzes the importance of the strategic use of police communication in crisis management, based on a theoretical approach and the case study of the kidnapping of Eloá Cristina Pimentel da Silva, which occurred in 2008. It is assumed that every crisis is a multifactorial event that feeds on management failures and worsens over time, potentially causing irreparable damage to the institutional image and to assets protected by law, such as human life. In theory, police communication operates on four levels: operational, tactical, strategic, and political. The strategic level is essential for protecting the institutional image, strengthening public trust, and minimizing harm to protected assets. The hypothesis developed here argues that controlling communication during crisis management is crucial for the success of police actions and the preservation of institutional legitimacy. The methodology adopted relied on deductive and inductive methods, with an exploratory and descriptive character, including bibliographic review, document analysis, and a case study on the kidnapping episode of the young Eloá in 2008, which exposed flaws in the communication strategy of the Military Police of the State of São Paulo. The study concludes that strategic communication is an indispensable instrument in crisis management and should be treated as an institutional tool within the Social Communication framework of Police Institutions, aimed at controlling and minimizing damage to public safety and order.

**Keywords:** Police Communication; Crisis Management; Strategic Communication; Institutional Legitimacy; Public Safety.

**Instituição afiliada** – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS – Localizada na cidade de Manaus, estado do Amazonas, Brasil.

**Autor correspondente:** Joel Marques Pereira [jmp.psp25@uea.edu.br](mailto:jmp.psp25@uea.edu.br)

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).





## INTRODUÇÃO

Os indivíduos por natureza são dotados de comportamentos já preestabelecidos pelos seus determinados ambiente de convívio. Além do meio social, os indivíduos são influenciados pelos veículos de cultura de massa que os influenciam desde as concepções visuais, literárias, até a musical, que moldam a sua forma de se relacionar com o meio, assim como a sua percepção linguística da realidade (Pereira, 2025). Afirmando essa posição, Littlejohn (1988, p. 119, *apud* Rosado, 2014, p. 03) diz que esse conhecimento posto ao individuo de massa “interage com o que a pessoa percepçiona no meio ambiente interno e externo”, o que significa que a compreensão da realidade é moldada tanto pelas informações recebidas quanto pelos filtros culturais, emocionais e sociais do observador.

No que tange a segurança e a ordem pública, esse processo perceptivo ganha especial relevância, pois a imagem que a massa de indivíduos – compreendido por muitos como a “sociedade” – forma sobre as instituições policiais é fortemente influenciada pela forma como estas se comunicam, e como o seu repertorio de noções é alimentado, considerando os meios de comunicação social disponíveis, especialmente em momentos de crise, quando a opinião pública é impactada por emoções intensas, narrativas enviesadas, incertezas e sensacionalismo midiático dos meios de comunicação (Pereira, 2025). Em tais situações, acentuando ainda mais a problemática, a comunicação não apenas informa os acontecimentos, mas também estrutura narrativas, favoráveis ou não às instituições envolvidas no gerenciamento e controle da crise, define responsabilidades e influencia a opinião pública e os seus defensores externos.

Toda crise policial é um evento comunicacional. Além das variáveis operacionais e táticas, há a disputa simbólica pela interpretação dos fatos. À medida que o tempo avança e as informações circulam de maneira desordenada, as variáveis comunicacionais tendem a se multiplicar, gerando percepções equivocadas e danos muitas vezes irreversíveis à imagem institucional e aos ativos protegidos por lei, como a vida e a ordem pública. Para o Coronel Valter Wiltemburg Pontes *apud* Gaia (2003, p. 10), uma crise policial é um conjunto de "situações cruciais, que exigem resposta



especial da polícia, a fim de conseguir uma solução aceitável, nos aspectos legais, éticos e morais vigentes".

Nesse contexto, parte-se da hipótese que o gerenciamento de crise exige não apenas capacidade técnica e operacional, mas também competência comunicacional estratégica. A comunicação policial deve ser compreendida em múltiplos níveis — operacional, tático, estratégico e político — cada qual com intenções e funções específicas dentro da estrutura institucional. O nível estratégico, em particular, é responsável por proteger a imagem da corporação, preservar a confiança social e minimizar os efeitos informacionais negativos decorrentes de erros, falhas ou imprevistos operacionais, além de blindar possíveis influências externas no desdobramento operações críticas, compreendidas como de alta complexidade, e no andamento de gerenciamento de crises (Rosado, 2014).

O presente artigo tem por objetivo analisar a importância do uso estratégico da comunicação policial em contextos de gerenciamento de crise. Parte-se da hipótese também de que o controle da comunicação sobre o desdobramento das ações e das interferências externas é determinante para o sucesso do gerenciamento, devendo ser conduzido exclusivamente pelos canais oficiais da instituição tratante do evento crítico. Para isso, adota-se como estudo de caso o episódio do sequestro da jovem Eloá Cristina Pimentel da Silva, ocorrido em 2008, que se tornou um marco negativo na história da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) devido à ausência de uma estratégia comunicacional eficaz.

Com base em revisão bibliográfica e análise de documentários, busca-se compreender como a falta de uma estrutura de comunicação integrada e coordenada pode transformar uma crise operacional em uma crise institucional, comprometendo não apenas os resultados imediatos da ação, mas também a credibilidade da corporação perante a sociedade e os órgãos de Estado.

## **CASO ELOÁ**

No dia 13 de outubro de 2008, na cidade paulista de Santo André, uma jovem de 15 anos – Eloá Cristina Pimentel da Silva – saía da escola acompanhada de seus colegas Nayara, Victor, Iago – ambos adolescentes – em direção a sua casa, para fazer



um trabalho de geografia. No apartamento da mãe de Eloá, enquanto os meninos organizavam os computadores, Eloá e Nayara preparavam um lanche. Neste momento, o apartamento é invadido por um homem de 22 anos, que estava em posse de uma arma de fogo, e que a partir daquele momento havia colocado todos ali de cárcere privado sob ameaça de morte.<sup>1</sup>

O homem armado era Lindemberg Alves Fernandes, nascido em 06 de agosto de 1986, ex-namorado de Eloá. Os relatos apontavam que Lindemberg era um rapaz de periferia que para sobreviver tinha dois empregos, e nos tempos vagos gostava de um futebol, onde conheceu Ewerton Douglas Pimentel da Silva, irmão de Eloá. Além disso, de acordo com Delegado de Polícia Civil Dr. Sérgio Ludtza, Lindemberg também era envolvido com atividades criminosas.<sup>2</sup>

Dos 19 para 20 anos, Lindemberg começou a namorar Eloá que já iria fazer 13 anos, com o consentimento dos pais. Com o passar dos tempos, houve uma sequência de episódios onde Lindemberg terminava o relacionamento com Eloá por motivos de ciúmes, onde ela sempre se retratava para reatarm o relacionamento. Já aos 22 anos, Lindemberg termina novamente com Eloá, que já havia completado os seus 15 anos. Desta vez, não houve vontade de Eloá em correr atrás para reatar o relacionamento, o que deixou ele confuso e frustrado de ciúmes em considerar a possibilidade dela estar se relacionando com outros rapazes da escola, sendo esses os motivos que elevou Lindemberg a invadir armado o apartamento, onde Eloá estaria com os colegas fazendo um trabalho escolar.<sup>3</sup>

Com o entardecer, o pai de Victor, percebendo a ausência do filho em casa, vai até o seu último paradeiro informado – a casa de Eloá. No local, ele se depara com Lindemberg, que armado o expulsa do local. A partir desse momento, o pai de Victor aciona uma guarnição da polícia militar para atender a ocorrência, que ao tentar fazer contato com Lindemberg, os policiais são recebidos a tiros, que desencadeou a crise,

---

<sup>1</sup> PORTAL G1. Morte aos 15 anos, 100 horas de sequestro, pena de 98 anos: relembre detalhes do caso Eloá. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2023/05/05/morte-aos-15-anos-100-horas-de-sequestro-pena-de-98-anos-relembre-o-caso-elo-a.html>> Acessado em: 06 de setembro de 2025.

<sup>2</sup> INVESTIGAÇÃO CRIMINAL – CASO ELOÁ. Direção: Carla Albuquerque. Medialand Produções. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=J0dpDynvp80>>. Acessado em: 06 de setembro de 2025.

<sup>3</sup> QUEM MATOU ELOÁ? Direção: Lívia Perez. Doctela, 2015. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=4lqlaDR\\_GoQ](https://www.youtube.com/watch?v=4lqlaDR_GoQ)>. Acessado em: 06 de setembro de 2025.



com o cerco policial no local e acionamento do Grupo de Ações Táticas Especiais (GATE) da PMESP. Ainda no início das negociações, Iago e Victor são liberados por Lindemberg, após dizerem estar passando mal.<sup>4</sup>

No dia seguinte (14/10), após a luz do prédio ser cortada, a equipe consegue barganhar com Lindemberg a soltura de Nayara, em troca de religar a energia do prédio. Todavia, na quinta-feira (16/10), a equipe de negociação permite que Nayara retorne para o apartamento, local de cativo de Eloá, a pedido de Lindemberg. A ação da equipe de gerenciamento de negociação e gerenciamento de crise foi repudiada pela imprensa que estava no local cobrindo o evento, assim como por parte dos especialistas em segurança pública da grande mídia.

Sexta-feira (19/10), após ouvir disparo de arma de fogo, o GATE explodiu a porta e deteve Lindemberg. Antes da entrada da PM, o sequestrador ainda conseguiu baleiar Nayara, com um tiro na região do rosto e Eloá – na região da virilha e na cabeça – que ocasionou a sua morte no local. Em fevereiro de 2012, Lindemberg foi sentenciado a 93 anos de prisão. No ano seguinte, sua pena foi reduzida pelo tribunal de Justiça de São Paulo para 39 anos e três meses de prisão.

## COMUNICAÇÃO PÚBLICA

Compreendemos a comunicação pública um processo voltado para construção do consenso social, alinhando os interesses coletivos e institucionais. Podemos dizer que o seu objetivo central é gerar aceitação e consentimento do público, promovendo legitimidade às ações empreendidas por órgãos estatais ou demais instituições. Esse processo se dá por meio da mediação de interesses e expectativas, em que a transparência e a clareza da informação são elementos fundamentais. No contexto das políticas públicas e da gestão de crises, a comunicação pública atua como elo entre governo, sociedade e mídia, criando condições para o diálogo e a cooperação.

---

<sup>4</sup> Blog Acervo. Caso Eloá: O desfecho trágico do sequestro lembrado pela volta do 'Linha Direta'. Globo 100. Publicado em 04 de maio de 2023. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/blogs/blog-do-acervo/post/2023/05/caso-elo-a-como-terminou-o-sequestro-que-sera-tema-da-volta-do-linha-direta.ghtml>>. Acessado em: 06 de setembro de 2025.



Segundo Jorge Duarte (2021, p. 6 - 7), a comunicação pública se caracteriza assim como tal para suprir as necessidades e exigências dos interesses da sociedade, para isso, requer que cumpra o seu papel, para garantir o acesso amplo à informação, fomentar o diálogo, estimular a participação dos integrantes de uma sociedade, promover os direitos e democracia, combater a desinformação, ouvir a sociedade, focar no cidadão, ser um instrumento de inclusiva e plural.

Para Elmi (2021, p. 21), o papel da comunicação pública vai além da simples transmissão de informações, pois envolve a criação de pontes capazes de aproximar as pessoas e gerar compreensão mútua. Nesse sentido, pressupõe a capacidade de se colocar no lugar do outro, considerando suas necessidades, expectativas e vulnerabilidades. Para ele, a comunicação pública deve ser guiada por preceitos éticos, que garantam respeito e responsabilidade na forma como mensagens são construídas e difundidas. Desta forma, é necessário a exigência de um roteiro técnico bem estruturado, que assegure clareza e objetividade, evitando ruídos e interpretações equivocadas. Outro aspecto relevante para o autor é a perspectiva estética, entendida como a forma de tornar a comunicação acessível, atrativa e compreensível para o público, sem perder sua seriedade. “Então esse é um primeiro ponto”.

A comunicação pública para dar certo é necessário que ela se baseie em princípios de transparência, ética e responsabilidade social. As informações transmitidas devem ser claras, pois é fundamental para evitar ruídos e garantir que a mensagem chegue ao público de forma compreensível e acessível.

Para uma instituição pública, é importante abordamos a necessidade de ser dentro do órgão um planejamento técnico que estabeleça protocolos de ação e defina porta-vozes preparados para lidar com diferentes situações, especialmente em contextos de crise. O aspecto essencial aqui é a empatia e acesso direto ao tomador de decisão para devidas deliberações.

[...] o trabalho em Comunicação Pública, para dar certo, precisa de um canal aberto com a alta administração. O assessor precisa ter acesso à autoridade. Não pode haver barreiras. Acontece muito no serviço público de as pessoas se acharem “donas” da autoridade. Se eu tiver que falar com cinco pessoas antes de chegar na alta administração, não vai funcionar. A gente vai deixar de dar a resposta em tempo, não vai fluir. (ROSA, 2021, p. 34).



De acordo com Rosa (2021, p. 32), “cada órgão tem a sua lógica, tanto em termos de estrutura da área de comunicação como na dinâmica de funcionamento interno”. Embora desafiador, é dever do setor de comunicação pública lidar com essas barreiras organizacionais para poder prestar um trabalho de excelência, trabalhar a imagem da instituição e considerar as necessidades, sentimentos e expectativas da sociedade, criando um diálogo próximo e confiável.

No campo da segurança pública, para que a comunicação seja eficaz, é indispensável que se busque produzir consenso e confiança, conforme destaca Duarte (2021), criando condições para aceitação social das ações policiais. Isso só é possível quando há clareza na transmissão das informações e delimitação de protocolos técnicos que orientem o contato com a sociedade e a imprensa. De acordo com Elmi (2021), essa prática também deve estar pautada pela empatia, ou seja, pela capacidade de se colocar no lugar das vítimas e da população. Em situações de crise, como sequestros ou operações delicadas, a comunicação pública deve funcionar como elo de aproximação, evitando ruídos e a espetacularização dos fatos, que fragmenta a opinião pública.

## **DIAGNÓSTICO E MAPEAMENTO DE PÚBLICO**

O episódio envolvendo o sequestro e a morte de Eloá Pimentel evidenciou graves falhas de comunicação pública, tanto por parte da PMESP quanto pelos veículos de comunicação que acompanharam o caso. Lembrando Duarte (2006), a comunicação pública tem como finalidade produzir consenso, gerar aceitação e consentimento do público, o que exige clareza na mediação de interesses e expectativas. No entanto, no caso em questão, a ausência de um protocolo técnico e de um porta-voz qualificado impossibilitou a construção de credibilidade e confiança junto à sociedade. A PMESP não conseguiu estabelecer uma comunicação institucional coesa, abrindo espaço para que a mídia assumisse um protagonismo nocivo, interferindo diretamente no processo de gerenciamento de crise.

As premissas de Elmi (2021), por sua vez, reforça que a comunicação pública deve aproximar as pessoas por meio da empatia, da ética e de um roteiro técnico orientado pela perspectiva estética. Esses elementos, contudo, estiveram ausentes durante a condução do Caso Eloá. Notou-se que a PMESP falhou em se colocar no lugar



das vítimas e de seus familiares, permitindo a superexposição midiática de uma menor de idade que exigia restrição e proteção. Da mesma forma, não houve uma organização estética e ética da mensagem pública, prevalecendo a desordem e a sensação de caos, trabalhado pela mídia televisiva que ignorou os princípios éticos e a responsabilidade social que deveriam ter norteado a cobertura jornalística, e não transformando a tragédia em espetáculo.

Em análise do caso, podemos compilar o diagnóstico de erros de comunicação da PMESP, através das seguintes situações: falta de protocolo de comunicação em situações de gerenciamento de crise; falta de segurança da informação sobre o andamento da operação policial; ausência de um porta-voz da instituição para centralizar a comunicação instituição e preservar os policiais envolvidos na contenção da crise; e negligência ao permitir a obstrução da atividade policial por parte de agentes da imprensa, permitindo ainda que estes fizesse contato direto com o sequestrador em rede nacional – ao vivo.

A falta de protocolo de comunicação da PMESP a incapacitou de gerir de forma adequada seus diferentes públicos-alvo, como: a sociedade em geral, as famílias das vítimas, a imprensa, e as forças de segurança pública envolvidas no gerenciamento da crise. Decorrendo disso, sem o devido fluxo organizado de informações, a PMESP não conseguiu transmitir segurança e credibilidade à sociedade, gerando desconfiança sobre sua atuação e capacidade técnico-profissional.

## **ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO POLICIAL**

Segundo Duarte (2020, p. 12), entre os papéis fundamentais dos comunicadores institucionais se destaca a capacidade de explicar e persuadir, assegurando que as mensagens transmitidas sejam compreendidas pelo público a que se destinam. Cabe também o gerenciamento adequado das informações, selecionando conteúdos que possam fortalecer a confiança social e evitar ruídos que comprometam a credibilidade da instituição. Para ele, a comunicação institucional é um instrumento estratégico, capaz de alinhar objetivos internos com expectativas externas, consolidando legitimidade e confiança de uma organização.

Em sua obra *Comunicação Estratégica*, Duarte (2020, p. 16 - 19) estipula alguns



critérios para a comunicação ser considerada estratégica em uma organização, como: alinhamento com os objetivos corporativos, influência no processo decisório, base em resultados, visão global sistêmica e integrativa, caráter protagonista, orientada para o futuro, propósito definido, e dentro de uma estratégia a longo prazo.

A comunicação estratégica em organizações de segurança pública desempenha um papel fundamental na gestão de crises, especialmente em situações de alto risco, como sequestros ou incidentes críticos. No Caso Eloá, a ausência de um planejamento estruturado evidenciou a importância de alinhar mensagens institucionais aos objetivos corporativos, proteger a reputação da corporação e coordenar a interação com diferentes públicos.

Considerando os critérios de Duarte (2020), que caracteriza uma comunicação estratégica eficaz, a PMESP - durante o Caso Eloá - poderia ter utilizado como protocolo de comunicação para o seu público-alvo, seguindo as diretrizes abaixo:

- a) Alinhamento com os objetivos corporativos: A Comunicação Institucional deveria garantir que todas as mensagens transmitidas reforçassem a Missão Constitucional (Art. 144 da CF/1988) de proteger vidas e manter a ordem, transmitindo à sociedade segurança e confiança na atuação policial.
- b) Influência no processo decisório: As informações e dados do andamento da ocorrência deveria ter sido filtrado ao ser disponibilizado, para que a mídia e o público não interferissem nas decisões táticas, assegurando que os policiais envolvidos na ocorrência tomassem decisões sem influência do ambiente externo.
- c) Base em resultados: A comunicação estratégica precisa ser constantemente avaliada em relação a seus resultados concretos. Isso significa mensurar se as mensagens transmitidas diminuíram boatos, aumentaram a confiança da população e garantiram proteção às vítimas. No Caso Eloá, a ausência desse monitoramento permitiu que a mídia explorasse a situação de maneira sensacionalista, sem nenhum controle institucional. A estratégia de comunicação da PMESP poderia ter sido ajustada ainda durante o andamento da crise. Tal processo asseguraria que a comunicação não se limite ao discurso, mas que contribuísse para os objetivos do gerenciamento de crise.



d) Visão global, sistêmica e integrativa: A comunicação da PMESP deveria ter considerado todos os públicos envolvidos: familiares das vítimas, sociedade, imprensa e os próprios policiais envolvidos na operação. Desta forma, uma visão global e integrativa permitiria elaborar mensagens consistentes, evitando contradições ou informações fragmentadas. Considerando ainda que uma comunicação sistêmica considera que toda mensagem pública pode ter repercussões diferentes dependendo do público. Logo, seria necessário estruturar canais específicos para cada grupo, mantendo a coesão entre os discursos.

e) Caráter protagonista: A comunicação da PMESP deveria assumir o controle da narrativa, fornecendo informações oficiais e transparentes, prevenindo que a mídia definisse o rumo da crise e assegurando liderança institucional na comunicação. Isso garantiria que a narrativa fosse construída sob critérios técnicos, e não midiáticos, corroborando para o bom andamento da ocorrência policial.

f) Orientada para o futuro: A comunicação institucional não pode se limitar apenas ao presente, mas as ações futuras da corporação, como medidas de proteção e protocolos de segurança, gerando previsibilidade e confiança para a sociedade. No Caso Eloá, faltou uma perspectiva de futuro, pois a comunicação concentrou-se apenas na cobertura imediata do sequestro. A corporação deveria ter explicado medidas de prevenção, protocolos de segurança e planos para evitar que casos semelhantes se repetissem. Esse tipo de mensagem poderia gerar uma sensação de segurança para a população, além de demonstrar responsabilidade institucional. Ao orientar a comunicação para o futuro, a PMESP poderia ter transformado a tragédia em um aprendizado público. Isso poderia reforçar a percepção de transparência da instituição e corroborar para o aumento da confiança social na corporação.

g) Propósito definido: A comunicação da PMESP deveria ter sido conduzida com um propósito único e bem definido: proteger vidas e preservar a credibilidade institucional. Quando o propósito é claro, todas as mensagens são orientadas a reforçar o mesmo objetivo central. O propósito definido



também contribui para reduzir contradições entre discurso e prática. Esse alinhamento seria fundamental para preservar sua imagem diante da tragédia.

h) Estratégia a longo prazo: A comunicação da PMESP deveria ter sido pensada não apenas para gerir o caso em tempo real, mas também para fortalecer sua imagem institucional no longo prazo. Devemos entender que uma estratégia a longo prazo incluiria protocolos de crise, treinamento de porta-vozes e diretrizes claras para interação com a mídia. Essa visão ampliaria a credibilidade e mostraria que a instituição aprende com os erros, e que estaria se preparando para futuras ocorrências semelhantes.

A comunicação é estratégica para qualquer instituição porque vai muito além do simples ato de transmitir informações (Lemos, 2021). Ela é como um elemento essencial de gestão, capaz de alinhar objetivos, fortalecer a identidade organizacional e consolidar a relação com seus diversos públicos.

Faria (2021, p. 46), diz que “é preciso buscar alinhamento e redução de ruídos. É necessário que o discurso, a narrativa, a informação, sejam compreendidas corretamente pelo cidadão”. Concordado com isso, Lemos (2021, p.73) corrobora dizendo que a comunicação pública se apresenta em duas dimensões que, embora distintas, são complementares. A primeira é a democrática, que prioriza o cidadão como sujeito central do processo comunicativo. Essa dimensão busca ampliar o acesso à informação de qualidade e criar condições para que a sociedade participe de forma ativa na construção das políticas públicas. A segunda dimensão, de caráter estratégico, é voltada para os interesses da própria instituição, que busca ampliar sua legitimidade e garantir reconhecimento social. Nesse contexto, a comunicação não é apenas um instrumento de divulgação, mas um recurso de gestão, capaz de alinhar identidade, discurso e prática organizacional. Ao fortalecer sua imagem pública, a instituição cria maior confiança junto à sociedade e conquista respaldo para suas ações.

## **COMUNICAÇÃO POLICIAL EM GERENCIAMENTO DE CRISE**

As ocorrências com reféns localizados foram determinantes para a formulação da doutrina de gerenciamento de crises dentro das instituições policiais, justamente por



representarem situações de alto risco e imprevisibilidade. Esses episódios se enquadram no conceito de crise como um evento ou circunstância crítica que exige uma resposta diferenciada, planejada e altamente técnica por parte das forças de segurança. O sequestro, em especial, expõe vidas a perigo imediato e coloca a polícia sob intensa pressão social e midiática. Para Lucca (2018, p. 31), tal fato encaixa perfeitamente no conceito de que crise é “um evento ou situação crucial que exige uma resposta especial da polícia”, demandando protocolos específicos para equilibrar a preservação da vida, a negociação e a eventual ação tática.

O Manual da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército define crise como sendo:

Crise é um **estado de tensão, provocado por fatores internos e/ou externos**, sob o qual um choque de interesses, se não administrado adequadamente, corre o risco de sofrer um agravamento, até a situação de enfrentamento das partes envolvidas. (ECEME, 2011, p.38). (grifo nosso).

De acordo com Santos (2010, p. 20-22), uma crise policial é uma ocorrência que reque uma intervenção por meio de ações ou operações estruturadas dos órgãos policiais. Para ele, uma crise policial é um evento de alta complexidade que possui “traços próprios, inconfundíveis, fugindo ao procedimento convencional de atendimento das demais”, requerendo uma abordagem distinta devido as suas características envolvidas, como: “imprevisibilidade, gera ameaça a vida”, “necessidade de uma postura organizacional não rotineira e uma flexibilidade gerencial”, “desenvolve-se em um clima de alta pressão psicológica”, “necessidade de uma articulação rápida com agilidade na implementação da resposta por parte dos responsáveis pelo gerenciamento”, “é amplamente explorado pela mídia”, e “possui alto poder de desestabilizar a segurança subjetiva”.

O maior desafio da comunicação institucional é trabalhar em pleno gerenciamento de crise, pois é nesse momento que a instituição se encontra sob intensa pressão social, midiática e interna, tendo que equilibrar a necessidade de transparência com a preservação de sua imagem e de seus objetivos estratégicos. Diferente da comunicação em situações de normalidade, a crise exige respostas rápidas, claras e assertivas, capazes de reduzir incertezas e evitar que boatos ou interpretações equivocadas ganhem espaço.



Informações fornecidas de forma equivocada, posturas diante da crise e omissões podem prejudicar a estratégia de atuação em si e a de outros órgãos envolvidos, podendo até mesmo comprometer a realização de operação policial, acarretando distorções na opinião pública e elevação da aversão às autoridades ligadas aos órgãos de segurança pública. (ELIZEU FILHO, 2023, P. 14).

No caso Eloá, a comunicação de crise e o gerenciamento da imagem da PMESP se mostraram frágeis e pouco eficazes, o que gerou forte repercussão negativa na opinião pública. Durante os dias de negociação, houve excesso de exposição midiática, com ampla cobertura ao vivo da imprensa, sem que a polícia conseguisse impor limites claros ao fluxo de informações.

O programa de Sonia Abrão, por ser de grande apelo popular, ao vivo, que apresentado à tarde, em uma emissora de canal aberto, pôde propiciar uma maior cobertura do caso, retratando todos os passos do sequestrador, da polícia e daqueles que se encontravam no cativeiro. Além de mostrar a comoção pública acerca do acontecimento, Sonia exibiu imagens, entrevistou a mãe de Eloá, conversou com policiais, comentaristas, especialistas em segurança. No entanto, foi mais além e passou a interferir no caso concreto de outra forma, transmutando-se em uma agente negociadora. (BARROS, THADDEU, PEREIRA, 2013, p. 360).

Outros dados apontam que:

Lindemberg tinha conhecimento de todo o posicionamento dos policiais ao redor do apartamento, pois a todo tempo a televisão fazia essa cobertura. A polícia chegou a pedir que essas imagens fossem mostradas após a crise, no entanto, pela guerra da audiência, isso não aconteceu. As muitas entrevistas que o sequestrador concedeu à imprensa, fecharam as portas da negociação. (TRIGUEIRO; LEMOS, 2011, p. 49).

Isso resultou em falhas na preservação do sigilo estratégico, além de possibilitar que o sequestrador tivesse acesso a conteúdos da mídia que podiam influenciar seu comportamento. A ausência de uma comunicação estratégica planejada contribuiu para que a PMESP transmitisse uma imagem de despreparo, improvisado e falta de controle diante da situação.

Além disso, o gerenciamento da imagem institucional foi prejudicado pela forma como a operação se desenrolou, culminando com a morte da vítima e a sensação de que as medidas adotadas não foram suficientes para evitar o desfecho trágico. A narrativa



pública que se consolidou foi de falha na atuação policial, fortalecida por especialistas e veículos de imprensa que destacaram a condução inadequada da crise. Sem um posicionamento firme, transparente e bem articulado da PMESP após o evento, a percepção social foi de perda de credibilidade e legitimidade.

Após o caso Eloá, a PMESP revisou e atualizou sua doutrina de gerenciamento de crise com o objetivo de corrigir as falhas identificadas durante a operação e aprimorar seus procedimentos em situações semelhantes. A atualização envolveu a criação de protocolos mais claros para a comunicação interna e externa, a definição de porta-vozes oficiais, o controle rigoroso do contato com a mídia e a padronização de fluxos de decisão entre as unidades envolvidas. Além disso, a corporação reforçou o treinamento de negociadores e operadores táticos, incorporando lições aprendidas sobre negociação com sequestradores e preservação da vida das vítimas.

Em tese, entende-se como estratégia de comunicação policial em gerenciamento de crise o conjunto estruturado de procedimentos e diretrizes, que uma instituição de segurança pública adota para gerir de forma proativa e reativa a comunicação em situações críticas. Em outras palavras, essa estratégia transforma a comunicação — muitas vezes vista como uma atividade de *Accountability* — em componente integrado de comando estratégico. Essa visão encontra respaldo em estudos que mostram que agências policiais, quando envolvidas em incidentes de grande repercussão, precisam deliberadamente tornar a comunicação parte da resposta, e não apenas uma consequência (Elizeu Filho, 2023). A ECP opera por um “tripé” informacional: o que dizer, como dizer e quando dizer — calibrado conforme o tipo de crise, o público-alvo e o impacto potencial.

Os objetivos e finalidades da estratégia de comunicação policial em crises são múltiplos (Duarte, 2020), mas convergem para três eixos principais, que podemos simplificar como sendo a proteção da integridade operacional, preservação da legitimidade institucional e a preservação da confiança pública. Desta forma, parte-se da premissa que a comunicação deve garantir que a instituição mantenha controle sobre dados e informações sensíveis, reduzindo riscos à vida, segurança das operações e dos ativos protegidos. O papel proposto dessa premissa é mitigar danos reputacionais — quando a narrativa pública questiona a competência ou a moralidade da corporação, a credibilidade se fragiliza e o poder de comando se reduz.



Atualmente, observamos uma profunda transformação nas dinâmicas comunicacionais das organizações, marcada pela transição de modelos tradicionais, lineares e unilaterais para estruturas comunicativas mais complexas, interativas e horizontais. Se antes a comunicação institucional era predominantemente centrada no emissor, com mensagens direcionadas de forma rígida a um público passivo, hoje ela se sustenta em redes de diálogo contínuo e retroalimentação informacional (Elizeu Filho, 2023). Essa mudança decorre, em grande medida, da revolução tecnológica e da consolidação da era digital, que romperam as barreiras espaço-temporais e ampliaram exponencialmente os canais e atores envolvidos nos processos comunicacionais. Plataformas digitais, mídias sociais e ambientes virtuais de interação permitiram que a informação fluísse em tempo real, descentralizando o poder de emitir, interpretar e responder às mensagens.

Percebesse-se que apesar de seu potencial, as estratégias de comunicação policial em gerenciamento de crise estão sujeitas a erros que podem agravar a crise em vez de contê-la. Um erro fundamental é a resposta tardia ou inexistente, onde se a instituição demora a emitir uma mensagem ou se retém dados e informações essenciais, o vácuo comunicacional será preenchido por rumores e críticas. Para Eco (1984 *apud* Rosado, 2014, p. 32-33), os aparelhos de mídia não se limitam a instrumentos de difusão de informação, mas constituem verdadeiros fenômenos sociológicos capazes de moldar comportamentos, valores e modos de percepção coletiva. A mídia, nesse sentido, atua como um sistema simbólico que estrutura o imaginário social, definindo padrões de gosto, tendências culturais e formas de consumo que transcendem o mero entretenimento. Ela cria necessidades e expectativas, estabelecendo esquemas de reação e de interpretação do mundo que influenciam diretamente os processos de socialização e de formação da opinião pública.

Outro erro é a multiplicidade de vozes e mensagens contraditórias, de acordo com Elizeu Filho (2023, p. 14), é a ausência de coerência entre porta-vozes gera ruído e mina a credibilidade. A exposição excessiva, quando a mídia ou redes sociais dominam a narrativa ou transmitem em tempo real negociações sensíveis, compromete a operacionalidade e torna a crise espetáculo — efeito inverso ao desejado, como no Caso Eloá. O silêncio institucional também é risco, pois a omissão pode ser interpretada como indício de culpa ou descontrole.



Em um contexto de sociedade em rede, essa influência se amplifica, pois os conteúdos midiáticos circulam de maneira contínua e interativa, produzindo efeitos culturais imediatos e de longo prazo. Rosado (2014) antecipa, assim, a ideia de que a mídia não apenas reflete a realidade, mas a constrói discursivamente, orientando percepções e legitimando determinadas narrativas em detrimento da comunicação oficial do órgão gerenciador da crise em andamento.

Desse modo, como síntese deste trabalho, observa-se que toda crise policial é um fenômeno multifatorial, composto por uma rede de variáveis interdependentes que se retroalimentam a partir de falhas de gerenciamento. Cada decisão mal planejada, cada omissão comunicacional e cada ruído entre os níveis operacional e estratégico atua como catalisador de novos desdobramentos, ampliando o grau de instabilidade e incerteza. A ausência de uma estratégia de comunicação policial em gerenciamento de crise, visando controlar a narrativa pública, acelera o desgaste da credibilidade e intensifica a exposição midiática negativa. O resultado é um ciclo de perda de legitimidade que compromete não apenas a imagem das instituições envolvidas, mas também sua capacidade de cumprir a missão constitucional de proteger a vida e a ordem pública. Essa concepção reforça a importância de compreender a mídia como um campo de poder simbólico, onde se disputa a hegemonia do sentido e onde as instituições, especialmente as de segurança pública, precisam atuar estrategicamente para proteger sua legitimidade e evitar que sua imagem seja definida unicamente pelo olhar midiático.

## **METODOLOGIA**

O presente trabalho adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de compreender, sob uma perspectiva analítica e interpretativa, a importância da comunicação estratégica no contexto do gerenciamento de crises policiais. Conforme Gil (2010), os estudos exploratórios buscam proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito e contribuindo para a formulação de hipóteses ou o aprimoramento de ideias. Já o caráter descritivo permite analisar as relações entre os fenômenos observados e as práticas institucionais que compõem o objeto de estudo.

O percurso metodológico foi estruturado em cinco etapas complementares.



Na primeira etapa, realizou-se um estudo de caso, baseada em artigos científicos, análise jornalística, e livros, que tratam do Caso Eloá e o papel da comunicação de crise da PMESP. comunicação pública, comunicação estratégica, gestão de crises e imagem organizacional. Nas etapas posteriores, foram consultados autores como Gaia (2003), Santos (2010), Ingrid (2010), Rosado (2014), Duarte (2020), e Pereira (2025), cuja produção teórica fundamenta a compreensão da comunicação policial enquanto instrumento de gestão e mediação social.

O recorte temporal da análise do estudo de caso se concentrou no período compreendido entre o início do sequestro, em 13 de outubro de 2008, e seu desfecho, em 17 de outubro do mesmo ano, incluindo a repercussão pública subsequente. Para a melhor compreensão, foram analisados entrevistas e documentários, além de revisão de artigos jornalísticos e acadêmicos sobre o evento. A escolha desse episódio se justifica pela ampla exposição midiática e pela complexidade do evento, que evidenciou o impacto das falhas de comunicação institucional sobre a opinião pública e sobre a imagem da corporação.

Deste modo, a metodologia adotada buscou integrar fundamentos teóricos e análise lógica de forma dedutiva e indutiva, possibilitando compreender de forma ampla e contextualizada o papel estratégico da comunicação policial no gerenciamento de crises e seus reflexos na legitimidade e na confiança social das instituições de segurança pública.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Em termos conceituais, a Estratégia de Comunicação Policial deve ser compreendida como o conjunto de princípios, protocolos e diretrizes que orientam o fluxo informacional durante situações críticas, assegurando coerência discursiva, legitimidade institucional e proteção dos ativos fundamentais, como a vida humana e a ordem pública (Elizeu Filho, 2023).

No caso Eloá, a ausência de uma estratégia de comunicação policial em gerenciamento de crise resultou em um ambiente de desordem informacional. Diversas fontes não oficiais forneceram dados contraditórios à imprensa, gerando ruídos que fragilizaram a autoridade da corporação e interferiram diretamente na dinâmica da



negociação. Conforme Duarte (2020), a comunicação em crises é uma dimensão de estratégia de comando, ela deve controlar não apenas o que é dito, mas também o tempo e o tom com que é dito. Quando isso não ocorre, a crise se desdobra em níveis incontroláveis, migrando do campo operacional para o campo reputacional.

A Estratégia de Comunicação Policial tem justamente a função de prevenir essa transição descontrolada, instituindo um sistema de comando informacional capaz de filtrar, organizar e transmitir dados com precisão e responsabilidade. Rosado (2014) e Duarte (2020, 2021) destacam que a comunicação pública é essencialmente um processo de mediação de expectativas. No contexto policial, essa mediação deve equilibrar o dever de transparência com o princípio da segurança, evitando que a exposição midiática comprometa a eficiência e a credibilidade das ações. Na análise de estudo de caso, a comunicação foi tratada de forma reativa e fragmentada — sem planejamento, sem porta-voz único e sem coordenação entre os níveis decisórios —, permitindo que a imprensa assumisse o protagonismo narrativo e conduzisse o enquadramento do evento perante a opinião pública (Trigueiro; Lemos, 2011) (Barros; Thaddeu; Pereira, 2013).

Essa falta de controle narrativo demonstra a ausência de uma doutrina de comunicação estratégica que reconheça a informação como ativo de poder. Segundo Rosado (2014), a comunicação organizacional deve estar integrada à gestão institucional, e não subordinada a ela. Em uma crise, a estratégia de comunicação policial deve atuar como instrumento institucional, garantindo que as decisões operacionais sejam acompanhadas de decisões comunicacionais igualmente planejadas. A falta dessa integração levou a PMESP a perder o controle simbólico da situação, resultando em danos duradouros à sua imagem e legitimidade social.

Do ponto de vista estrutural, notou-se que a comunicação policial em nível estratégico deve prever três eixos de ação: controle da informação, gestão da narrativa e comunicação com a sociedade (Elizeu Filho, 2023). O controle da informação implica filtrar e validar os dados que podem ser divulgados sem comprometer a operação. A gestão da narrativa envolve a construção de mensagens coerentes com os valores e princípios institucionais, evitando contradições internas e ruídos externos. Por fim, a comunicação com a sociedade busca manter a confiança pública, assegurando que o cidadão perceba que a instituição mantém o controle da situação e atua de forma



técnica, responsável e legítima (Duarte, 2020).

O caso Eloá mostra que a inexistência desses eixos resultou na amplificação do evento pela mídia, transformando uma ocorrência policial em um espetáculo mediático. Essa espetacularização é típica de ambientes sem coordenação comunicacional, onde o tempo da imprensa se sobrepõe ao tempo da operação. Gaia (2003), Santos (2010), Elizeu Filho (2023) reforçam que, em uma crise, a informação mal gerida é tão perigosa quanto a ausência de informação, pois ambas desestabilizam o comando e comprometem a confiança do público.

Em síntese, os resultados desta análise demonstram que a Estratégia de Comunicação Policial é componente indispensável do gerenciamento de crises, devendo ser tratada como uma ferramenta institucional de nível estratégico, integrada ao processo decisório, assim como o assessoramento de Inteligência. Decorrendo disso, confirma-se a hipótese deste trabalho que se posiciona que o controle da comunicação sobre o desdobramento da ação policial contra interferências externas é de suma importância para o sucesso do gerenciamento de crise. Reforça-se que é inegociável que todos os dados e informações sejam retransmitidos para a imprensa e ao público em geral, por meio de uma estratégia de comunicação policial institucional. Dessa forma, também se afirma que a eficácia de um gerenciamento de crise não depende apenas de competência técnica e tática, mas também da capacidade institucional de comunicar com clareza, autoridade e propósito preestabelecido (Duarte, 2020) (Rosado, 2014) (Elizeu Filho, 2023).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em um contexto de crescente exposição midiática e hiperconectividade das redes sociais, a comunicação deixou de ser um mero instrumento secundário das instituições públicas para se tornar um eixo central de sua legitimidade e capacidade de resposta. No caso das polícias, esse papel é ainda mais sensível, uma vez que cada ação operacional carrega consigo significados simbólicos, jurídicos e éticos que reverberam diretamente sobre a percepção de segurança e justiça da sociedade (Ingrid, 2010). O gerenciamento de crises, portanto, não se restringe à dimensão tática das operações, mas se estende à construção narrativa dos fatos e à maneira como a instituição se



apresenta diante do público e da mídia. O domínio dessa dimensão simbólica, que se materializa na Estratégia de Comunicação Policial, representa uma forma de poder institucional (Rosado, 2014).

Consolida-se a tese, com base na fundamentação teórica deste trabalho, que toda crise policial é, essencialmente, um campo de disputa narrativa no campo comunicacional. A tese expõe que a ausência de uma política comunicacional coesa abre espaço para interpretações fragmentadas, boatos e versões concorrentes que alimentam a instabilidade e ampliam o impacto social do evento crítico. O caso da PMESP no episódio Eloá exemplifica essa dinâmica, que como a exposição em tempo real do sequestro, somada à ausência de uma coordenação comunicacional integrada, transformou uma ocorrência policial em um espetáculo midiático que minou a imagem institucional e revelou falhas graves de gerenciamento de crise.

A fundamentação teórica prova a hipótese que a comunicação policial deve ser compreendida como um subsistema da gestão de crises, responsável por alinhar a mensagem institucional com os objetivos da operação e com os valores constitucionais que orientam a ação policial. Sua função não é meramente informativa, mas essencialmente orientadora e protetiva: ela estrutura o discurso oficial, define a linguagem adequada, regula o acesso às informações e estabelece o tom da narrativa pública (Rosado, 2014).

Quanto a análise crítica levantada nesse trabalho, aponta-se que a ausência coordenação entre a parte operacional do gerenciamento de crise e a comunicação institucional (Santos, 2010), pode gerar efeitos devastadores. Isto pois, a comunicação desestruturada pode ser explorada por atores externos — como setores políticos, grupos ideológicos ou a própria imprensa — para construir narrativas que extrapolam o evento em si, transformando-o em símbolo de incompetência institucional ou abuso de autoridade.

Evidenciando isso, o caso Eloá revelou mais do que uma falha operacional, ele expôs as vulnerabilidades estruturais de uma cultura policial ainda reativa diante da comunicação pública. O episódio não apenas evidenciou a ausência de uma Estratégia de Comunicação Policial no gerenciamento crise, como também revelou uma incompreensão mais profunda sobre o papel da comunicação enquanto instrumento de poder, gestão e legitimidade. E, em meio à exposição midiática, descontrolada, a



instituição policial se tornou refém da narrativa, perdendo o domínio simbólico dos fatos.

Conclui-se que a Estratégia de Comunicação Policial em Gerenciamento de Crise, portanto, deve ser compreendida como parte da doutrina institucional de comando, visando responder a problemática de exercer autoridade sem autoritarismo, de produzir transparência sem vulnerabilidade, e de proteger a imagem sem manipular o fato. Qual a importância deste trabalho, no âmbito acadêmico se destaca em contribuir para o avanço das discussões sobre a interseção entre comunicação pública, segurança e governança institucional, campos que, embora interdependentes, ainda carecem de abordagens integradas. No âmbito profissional, este trabalho se mostra de grande relevância por propor uma reflexão sobre a comunicação policial como instrumento essencial de gestão de crises, oferecendo subsídios técnicos para o aperfeiçoamento das práticas comunicacionais nas corporações. Em termos práticos, o estudo visou estimular a criação de protocolos internos de comunicação de crise e o desenvolvimento de políticas institucionais voltadas à gestão integrada da informação, qualificando o exercício da atividade policial frente às demandas de críticas de alta complexidade e às demandas de uma sociedade em rede.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Bruno. THADDEU, Helena. PEREIRA, Marília. **Caso Eloá Pimentel/Sonia Abrão – A interferência da mídia nas negociações policiais**. 2º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade. Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul. Santa Maria – 2013. Disponível em: < <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/563/2019/09/3-5.pdf> >. Acessado em: 30 de agosto de 2025.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em comunicação**. 2ª edição. Conselho Nacional de Justiça. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Estrategia-em-Comunica%C3%A7%C3%A3o-JDuarte-2Ed-Out2020.pdf>>. Acessado em: 30 de agosto de 2025.

DUARTE, Jorge. **Comunicação pública na prática: depoimentos**. Organização Jorge Duarte. Aberje: ABC Pública. São Paulo - 2021. Disponível em: <[https://escolaaberje.com.br/wp-content/uploads/2021/11/Comunicacao\\_Publica\\_na\\_Pratica\\_Depoimentos.pdf](https://escolaaberje.com.br/wp-content/uploads/2021/11/Comunicacao_Publica_na_Pratica_Depoimentos.pdf)>. Acessado em: 30 de agosto de 2025.

ELIZEU FILHO, João Roberto. **Estratégia de comunicação para o gerenciamento de crise**



**na Polícia Militar do Distrito Federal – O Caso Lázaro.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Inovação em Comunicação Criativa da Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2023. Disponível em: <https://btd.uceb.br:8443/jspui/bitstream/tede/3275/2/Jo%c3%a3oFilhoDissertacao2023.pdf> Acessado em: 01 de novembro de 2025.

ELMI, Alexandre. Temos a responsabilidade de disseminar um compromisso com a qualidade da informação nas instituições. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação pública na prática: depoimentos.** Organização Jorge Duarte. Aberje: ABC Pública. São Paulo - 2021.

ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **Introdução à Estratégia.** Escola Marechal Castello Branco. Rio de Janeiro - 2011. Disponível em: <[https://www.eceme.eb.mil.br/images/cpeceme/publicacoes/Introd\\_Estrat11.pdf](https://www.eceme.eb.mil.br/images/cpeceme/publicacoes/Introd_Estrat11.pdf)>. Acessado em: 05 de setembro de 2025.

FARIA, Armando Medeiros de. O cidadão tem direito à informação e o Estado obrigação de fornecê-la. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação pública na prática: depoimentos.** Organização Jorge Duarte. Aberje: ABC Pública. São Paulo - 2021.

GAIA, José Américo de Souza. **Gerenciamento de Crises – Polícia Militar do Acre.** Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2003. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/bitstream/handle/1884/51173/Jose%20Americo%20de%20Souza%20Gaia.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acessado em: 10 de novembro de 2025.

GIL, A. C. **Como elabora projeto de pesquisa.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

INGRID, Liliane. **Mídia e Violência: um estudo da atuação policial no Caso Eloá.** Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte – 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-9BDGL3/1/mono.pdf>>. Acessado em: 30 de agosto de 2025.

**INVESTIGAÇÃO CRIMINAL – CASO ELOÁ.** Direção: Carla Albuquerque. Medialand Produções. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=J0dpDynvp80>>. Acessado em: 29 de agosto de 2025.

LEMOS, Cláudia. Comunicação é estratégica para qualquer instituição. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação pública na prática: depoimentos.** Organização Jorge Duarte. Aberje: ABC Pública. São Paulo - 2021.

LUCCA, Diógenes. Manual básico de gerenciamento de crises com reféns localizados. 1ª Edição. São Paulo: Book Express Editora, 2018.

PEREIRA, J. M. Entre a linguagem escrita e o objeto: os limites da percepção na construção do conhecimento. **Caderno Pedagógico, [S. l.],** v. 22, n. 12, p. e20417, 2025. DOI: 10.54033/cadpedv22n12-016. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes>.



com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/20417. Acesso em: 01 de novembro de 2025.

PORTAL G1. **Morte aos 15 anos, 100 horas de sequestro, pena de 98 anos: relembre detalhes do caso Eloá.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/vale-do-paraiba-regiao/noticia/2023/05/05/morte-aos-15-anos-100-horas-de-sequestro-pena-de-98-anos-relembre-o-caso-elo.html>> Acessado em: 30 de agosto de 2025.

**QUEM MATOU ELOÁ?** Direção: Lívia Perez. Doctela, 2015. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=4lqlaDR\\_GoQ](https://www.youtube.com/watch?v=4lqlaDR_GoQ)>. Acessado em: 29 de agosto de 2025.

ROSA, Ana Cristina. Para dar certo, Comunicação Pública precisa de canal aberto com a alta administração. In: DUARTE, Jorge. **Comunicação pública na prática: depoimentos.** Organização Jorge Duarte. Aberje: ABC Pública. São Paulo - 2021.

ROSADO, Xavier Inácio Patrício. **A percepção da Comunicação social acerca da atividade policial: O discurso televisivo em grandes eventos de cariz político.** Dissertação de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, 2014. Disponível em: [https://www.google.com/search?q=A+percep%C3%A7%C3%A3o+da+Comunica%C3%A7%C3%A3o+social+acerca+da+atividade+policial%3A+O+discurso+televisivo+em+grandes+eventos+de+cariz+pol%C3%ADtico&sc\\_esv=2286498253ea9ec4&sxsrf=AE3TifOFxLp1dCGA9w1A8Epa-nbb6QrT-g%3A1762902366955&source=hp&ei=XsETaeTeN6f75OUPweexkAI&iflsig=AOw8s4IAA AAAaRPPbg9EEliQzxxWVdnfIEs7--E0rryv&ved=0ahUKEwjkeqKm-uQxWnPbkGHcFzDCIQ4dUDCBg&uact=5&oq=A+percep%C3%A7%C3%A3o+da+Comunica%C3%A7%C3%A3o+social+acerca+da+atividade+policial%3A+O+discurso+televisivo+em+grandes+eventos+de+cariz+pol%C3%ADtico&gs\\_lp=Egdnd3Mtd2l6ln9BIHBlcmNlcMOnw6NvIGRhIENvbXVuaWNhw6fDo28gc29jaWFslGFjZXJjYSBkYSBhdGl2aWRhZGUgcG9saWNpYWw6lE8gZGlzY3Vyc28gdGVsZXZpc2l2byBlbSBncmFuZGVzIGV2ZW50b3MgZGUgY2FyaXogcG9sw610aWNvSABQAFgAcAB4AJABAjgBAKABAKoBALgBA8gBAPgBAvgBAZgCAKACAJgDAJIHAKAHALIHAlgHAMIHAMgHAA&scient=gws-wiz](https://www.google.com/search?q=A+percep%C3%A7%C3%A3o+da+Comunica%C3%A7%C3%A3o+social+acerca+da+atividade+policial%3A+O+discurso+televisivo+em+grandes+eventos+de+cariz+pol%C3%ADtico&sc_esv=2286498253ea9ec4&sxsrf=AE3TifOFxLp1dCGA9w1A8Epa-nbb6QrT-g%3A1762902366955&source=hp&ei=XsETaeTeN6f75OUPweexkAI&iflsig=AOw8s4IAA AAAaRPPbg9EEliQzxxWVdnfIEs7--E0rryv&ved=0ahUKEwjkeqKm-uQxWnPbkGHcFzDCIQ4dUDCBg&uact=5&oq=A+percep%C3%A7%C3%A3o+da+Comunica%C3%A7%C3%A3o+social+acerca+da+atividade+policial%3A+O+discurso+televisivo+em+grandes+eventos+de+cariz+pol%C3%ADtico&gs_lp=Egdnd3Mtd2l6ln9BIHBlcmNlcMOnw6NvIGRhIENvbXVuaWNhw6fDo28gc29jaWFslGFjZXJjYSBkYSBhdGl2aWRhZGUgcG9saWNpYWw6lE8gZGlzY3Vyc28gdGVsZXZpc2l2byBlbSBncmFuZGVzIGV2ZW50b3MgZGUgY2FyaXogcG9sw610aWNvSABQAFgAcAB4AJABAjgBAKABAKoBALgBA8gBAPgBAvgBAZgCAKACAJgDAJIHAKAHALIHAlgHAMIHAMgHAA&scient=gws-wiz) Acessado em: 07 de novembro de 2025.

ROSSI, Túlio Cunha. O discurso de amor na violência contra mulheres: análise sociológica de “Quem matou Eloá”. **Revista Brasileira de Ciências Sociais.** V. 35, nº 102. Universidade Federal Fluminense, 2020.

SANTOS, Gilmar Luciano. **Como eu vejo a crise: gerenciamento de ocorrências policiais de alta complexidade.** 3ª edição. Belo Horizonte: Bigráfica Editora, 2010.

TRIGUEIRO, Gontijo. LEMOS, Virgínia. **Negociação: dificuldades e interferências no cenário de crise com refém localizado.** Monografia apresentada no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia de Polícia Militar Cel. Milton Freire de Andrade da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Natal – 2011. Disponível em: <



<https://dspace.mj.gov.br/bitstream/1/4452/1/Dificuldades%20e%20Interfer%C3%AAncias%20no%20Cen%C3%A1rio%20de%20Crise%20com%20Ref%C3%A9m%20Localizado.pdf>>. Acessado em: 05 de setembro de 2025.