

O Desafio de Construir a Identidade de uma Nova Instituição – Polícia Penal do Estado de São Paulo¹

Janio Moreira Soares²

Mariana de Amorim Borges³

Mayco Alexsander Monteiro Sobrinho⁴

RESUMO

O presente trabalho aborda o processo de criação da identidade institucional da Polícia Penal, do Estado de São Paulo, uma entidade recém-regulamentada pela Lei Complementar nº 1.416, de 26 de setembro de 2024, e que entrou em vigência em 1º de fevereiro, de 2025. O objetivo central é apresentar um estudo de caso sobre os desafios e as estratégias de comunicação adotadas, para unificar e fortalecer o corpo funcional de uma nova força de segurança, essencialmente construída a partir da fusão de categorias preexistentes do sistema prisional paulista e que incorpora também servidores de áreas administrativas e da saúde. A experiência aqui relatada busca oferecer *insights* para outros profissionais da comunicação pública, que enfrentam o desafio de estabelecer a identidade de novos órgãos e entidades.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação pública; identidade institucional, polícia penal, marketing interno.

CORPO DO TEXTO

1. Introdução

De início, devemos ter em mente o tamanho do sistema prisional paulista. O maior do Brasil (Senappen, 2025), se fosse um país seria a décima maior população prisional do mundo, com 216.921 privados de liberdade. Com 180 presídios, tem mais prisões que a Argentina, por exemplo.

Embora esses números impressionem, como estamos falando do estado mais populoso do país, com mais de 46 milhões de habitantes (IBGE, 2025), é mais realista comparar com a taxa de aprisionamento por cem mil habitantes dos demais estados brasileiros. Percebemos que a posição do estado de São Paulo cai para a sexta maior

¹ Trabalho apresentado no GT 6 - Boas Práticas em Comunicação Pública: Estudos de caso no III Congresso Brasileiro de Comunicação Pública, realizado de 20 a 22 de outubro de 2025, em São Cristóvão/SE.

² Especialista em Gestão Pública (Unifesp), assessor de comunicação da Polícia Penal do Estado de São Paulo (PPESP). E-mail: janiomoreira@hotmail.com

³ Especialista em Segurança Pública pela UniBF. assessor de comunicação da PPESP. E-mail: mycmonteiro@gmail.com

⁴ Especialista em Gestão de Marketing Digital: Estratégia, Prática e Performance pela Fia Business School. chefe de Assessoria de Comunicação da PPESP. E-mail: borgesmarianasp@gmail.com

população prisional em 2025, considerando a taxa de encarceramento por 100 mil habitantes (Sisdepen, 2025).

Trazendo mais complexidade a este cenário, em fevereiro deste ano foi criada a Polícia Penal do Estado de São Paulo, a partir de uma legislação aprovada e regulamentada em setembro do ano passado. O Estado de São Paulo foi um dos últimos da federação a regulamentar a Polícia Penal (Brasil, 2024), por meio da Lei Complementar nº 1.416, de 26 de setembro de 2024, que entrou em vigência efetivamente em 1º de fevereiro de 2025. Essa lei, junto com outras regulações acessórias, tirou do papel, na prática, a Polícia Penal do Estado de São Paulo (PPESP).

Criada como parte da Secretaria da Administração Penitenciária, PPESP atua na custódia de pessoas privadas de liberdade, na aplicação de penas alternativas à prisão como a prestação de serviço à comunidade e no atendimento a ex-presos, mais referidos como egressos do sistema prisional, auxiliando-os a se reintegrarem à vida em sociedade.

2. Desenvolvimento

A criação da Polícia Penal do Estado de São Paulo gerou um desafio significativo para a comunicação institucional. O problema a ser resolvido no contexto organizacional é a necessidade de unificar não apenas as categorias de agentes de segurança penitenciária e agentes de escolta e vigilância penitenciária em um único corpo de Policiais Penais, mas também integrar e fortalecer os laços com os diversos servidores das áreas administrativa e de saúde, que compõem a instituição. Superar um histórico de desunião entre as categorias de segurança e promover um novo "espírito de corpo" abrangente para todo o quadro funcional são missões primordiais.

Surgida neste ano, a Polícia Penal herdou muito dos problemas da Secretaria, especialmente na falta de proximidade com seu público interno. Espalhada por cerca de um terço dos municípios paulistas, as unidades da Polícia Penal são muitas vezes isoladas entre si, respondendo a uma coordenação regional e estas, a uma coordenação central na capital paulista, que por sua vez responde à Diretoria Geral da Polícia Penal.

Essa hierarquia vertical acaba isolando quem está na ponta, trazendo menos senso de pertencimento à instituição. Quando precisa de informações necessárias ao seu trabalho, como resoluções e pareceres, a fonte de informação que aparece nos primeiros resultados dos buscadores são sites de sindicatos, já que as fontes oficiais, como site da Alesp e do Diário Oficial, não têm uma indexação tão boa para aqueles sites de busca.

Além disso, há o desafio persistente do déficit de servidores diante da maior população prisional do país. A missão imediata da equipe de comunicação é fortalecer os laços entre esses servidores diversos, incentivando-os a participar ativamente do processo de modernização e aperfeiçoamento do sistema prisional e a abraçar a nova identidade corporativa da Polícia Penal.

Como ressalta Duarte & Silva (2007) “integrar a comunicação, tornando-a coesa, uniforme, coerente, em suas diferentes formas de processamento, com os objetivos e metas das organizações, passou a ser um desafio.

Para enfrentar esses desafios, a pesquisa e as ações práticas se ancoram em conceitos e metodologias estratégicas de *marketing* e comunicação. Entre os conceitos teóricos e técnicos aplicados, o cerne da abordagem é o Planejamento Estratégico de Marketing na Era Digital (PEMD), que guia a estruturação das ações de comunicação, principalmente no ambiente digital. Complementarmente, são utilizadas técnicas de *storytelling* para construir e reforçar a personalidade da marca institucional. A gestão e o aperfeiçoamento contínuo das ações são conduzidos pela metodologia PDCA (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), permitindo ajustes estratégicos a partir da análise de dados e *insights* para impactar todo o corpo de servidores, incluindo os administrativos e de saúde.

A solução proposta consiste no desenvolvimento e implementação de uma campanha permanente de comunicação integrada, focada na divulgação dos valores institucionais da Polícia Penal e nos aperfeiçoamentos práticos do sistema prisional paulista. Esta campanha utiliza majoritariamente ações de *marketing* digital (perfis em redes sociais, grupos de WhatsApp, e-mail, marketing, site próprio) e é auxiliada por materiais impressos (cartazes e *folders*), considerando as restrições de acesso a celulares em ambientes prisionais, e visando alcançar e engajar todos os servidores da Polícia Penal, independentemente de sua função específica. A estratégia busca consolidar o espírito de corpo dos profissionais, com o planejamento e execução sempre em conjunto com a alta direção do órgão.

Como parte desse esforço, também pretendemos montar um site próprio, focado nos profissionais da instituição. Para o oferecimento de serviços focados no público externo, como familiares de presos, advogados e instituições fiscalizadores, já existe um site da Secretaria da Administração Penitenciária (SAP): www.sap.sp.gov.br.

Embora na audiência estimada seja de cerca de 30 mil servidores, que são os funcionários próprios da Polícia Penal, na prática as bases de dados são bem menores. A lista de envio da Coordenadoria de Saúde, por exemplo, tem, 2.200 e-mails listados. Os dois grupos de Whatsapp de servidores da Polícia Penal e da SAP contam com pouco mais de 1.500 inscritos, que só podem receber notícias e informações dos administradores – a interação com o conteúdo se dá por meio de emojis de reação. Há alguma interação com os conteúdos, embora pouca. Essa interação se dá mais pelo instagram da Polícia Penal, que atualmente possui 12,7 mil inscritos e acumula 31.923 interações somente nos últimos 90 dias.

Dessa maneira, conforme aponta Girotto (2021), pretende-se alcançar maior proximidade e interatividade e manter o alto grau de confiabilidade perante a opinião pública, buscando um elevado “valor marca”. Como salienta Abreu (2015), “uma organização/instituição somente conseguirá construir uma imagem positiva diante de seu público se tiver uma identidade fortalecida”.

O plano de trabalho para implementar a solução envolveu e continua envolvendo diversas etapas. Primeiramente, realizou-se um mapeamento e *benchmarking*, levantando as ações de comunicação de Polícias Penais de outros estados.

A tabela abaixo traz um mapeamento atualizado das Polícias Penais nos 27 entes federados, considerando a existência ou não de site próprio e de perfil no instagram:

FIGURA 1 – Como outras polícias penais se comunicam digitalmente ?



Sigla do Estado	Site oficial (Polícia Penal / Secretaria vinculada)	Instagram oficial (Polícia Penal / Secretaria vinculada)	Número de seguidores	Número de posts	Fonte (URL)
AC	https://iapen.ac.gov.br/	https://www.instagram.com/iapenac.official/	13.3 k	1,8 k	https://iapen.ac.gov.br/ ; https://www.instagram.com/iapenac.official/
AL	https://www.seris.al.gov.br/	https://www.instagram.com/policiapenaldealagoas/	~10.9k	~299	https://alagoas.al.gov.br/ ; https://www.instagram.com/policiapenaldealagoas/
AM	https://iapen.portal.ap.gov.br/pagina/servicos/destinado-aos-servidores-penais	https://www.instagram.com/policiapenalam/	~1.1k	~228	https://www.seap.am.gov.br/ ; https://www.instagram.com/policiapenalam/
AP	https://iapen.portal.ap.gov.br/	https://www.instagram.com/iapen.ap/	3.2k	365	https://iapen.portal.ap.gov.br/ ; https://www.instagram.com/iapen.ap/
BA	https://www.seap.ba.gov.br/	https://www.instagram.com/seap_bahia/	~9.9k	533	https://www.seap.ba.gov.br/ ; https://www.instagram.com/seap_bahia/
CE	https://www.sap.ce.gov.br/	https://www.instagram.com/policia_penal_ce/	~11k (perfil polícia penal)	~203	https://www.sap.ce.gov.br/ ; https://www.instagram.com/policia_penal_ce/
DF	seape.df.gov.br	https://www.instagram.com/seape.df/	20.2 k	708	https://www.instagram.com/seape.df/ ; https://www.instagram.com/app.df/
ES	https://pp.es.gov.br/	não localizado	não localizado	Não encontrado	https://sejus.es.gov.br/ ; https://www.policiaipenal.go.gov.br/ ; https://www.instagram.com/policiapenaldoestadodegoias/
GO	https://www.policiaipenal.go.gov.br/	https://www.instagram.com/policiapenaldoestadodegoias/	~57k	~5.6k	https://www.seap.ma.gov.br/ ; https://www.instagram.com/seap_ma/
MA	https://www.seap.ma.gov.br/	https://www.instagram.com/seap_ma/	57.5 k	1.062	https://www.seap.ma.gov.br/ ; https://www.instagram.com/seap_ma/
MT	www.sejus.mt.gov.br	https://www.instagram.com/sejusmt	4.2k	485	https://www.sejus.mt.gov.br/ ; https://www.instagram.com/sejusmt
MS	https://www.agepen.ms.gov.br/	https://www.instagram.com/agepen_ms_oficial/	8.7 k	1.078	https://www.agepen.ms.gov.br/ ; https://www.instagram.com/agepen_ms_oficial/
MG	https://depen.seguranca.mg.gov.br/	https://www.instagram.com/depenmg	111 k	1.517	https://depen.seguranca.mg.gov.br/ ; https://www.instagram.com/depenmg/
PA	https://www.seap.pa.gov.br/	https://www.instagram.com/seappara	25.2 k	1.268	https://www.seap.pa.gov.br/ ; https://www.instagram.com/seappara/
PB	https://paraliba.pb.gov.br/diretas/secretaria-de-administracao-penitenciaria/	https://www.instagram.com/seagovpb/	~18k	~2.8k posts	https://paraliba.pb.gov.br/ ; https://www.instagram.com/seagovpb/
PR	https://www.deppen.pr.gov.br/	https://www.instagram.com/policiapenal_pr/	~19k	816	https://www.deppen.pr.gov.br/ ; https://www.instagram.com/policiapenal_pr/
PE	https://www.seap.pe.gov.br/	https://www.instagram.com/seap_pernambuco/	12.6 k	333	https://www.seap.pe.gov.br/ ; https://www.instagram.com/seap_pernambuco/
PI	https://www.sejus.pi.gov.br/	https://www.instagram.com/sejus_piaui/	45.4 k	3.314	https://www.sejus.pi.gov.br/ ; https://www.instagram.com/sejus_piaui/
RJ	https://www.rj.gov.br/admpenitenciaria/	https://www.instagram.com/seap_rj/	53.4 k	1.360	https://www.rj.gov.br/admpenitenciaria/ ; https://www.instagram.com/seap_rj/
RN	https://www.seap.rn.gov.br/	https://www.instagram.com/seagovrn/	16 k	1.340	https://www.seap.rn.gov.br/ ; https://www.instagram.com/seagovrn/
RS	https://policiaipenal.rs.gov.br/	https://www.instagram.com/policiapenal_rs/	~43k	3628	https://policiaipenal.rs.gov.br/ ; https://www.instagram.com/policiapenal_rs/
RO	https://rondonia.ro.gov.br/sejus/	https://www.instagram.com/sejusrondonia/	9.5 k	1.937	https://rondonia.ro.gov.br/sejus/ ; https://www.instagram.com/sejusrondonia/
RR	https://www.sejuc.rr.gov.br/	https://www.instagram.com/policiapenal_roraima/	~1.2k	~64	https://www.sejuc.rr.gov.br/ ; https://www.instagram.com/policiapenal_roraima/
SC	https://www.sap.sc.gov.br/departamento-de-policia-penal/	https://www.instagram.com/policiapenalsantacatarina/	5, 9 k	199	https://www.sap.sc.gov.br/departamento-de-policia-penal/ ; https://www.instagram.com/policiapenalsantacatarina/
SP	https://sap.sp.gov.br/sec_adm_penitenciaria/unidades_administrativas_e_fundacoes/policia_penal	https://www.instagram.com/ppesp_oficial/	12.7 k	144	https://sap.sp.gov.br/ ; https://www.instagram.com/ppesp_oficial/
SE	https://sejuc.se.gov.br/	https://www.instagram.com/sejuc_se/	7,2 k	810	https://sejuc.se.gov.br/ ; https://www.instagram.com/sejuc_se/
TO	https://www.to.gov.br/cidadaniaejustica/	Não existe oficial	Não encontrado	Não encontrado	https://www.to.gov.br/cidadaniaejustica/ ; https://www.instagram.com/policia_penal_to_docanti/

Fonte: Levantamento feito pelos autores (2025).

Em outubro de 2025, das 27 unidades da federação, apenas três polícias penais têm site próprio e nove têm instagram próprio – levantamento feito com uso de ferramentas digitais (Chatgpt e Copilot) e checado manualmente. O objetivo do levantamento foi compreender as estratégias de comunicação interna e externa de outras forças policiais, considerando as particularidades de um corpo funcional diversificado.

Em seguida, foi feita uma análise de *stakeholders*, comparando os *insights* obtidos com a realidade do sistema prisional paulista e considerando o conjunto de *stakeholders* internos (Policiais Penais, servidores administrativos e de saúde) e externos (Defensoria Pública, Tribunal de Justiça, Conselho Nacional de Justiça, Secretarias de Estado, Secretaria Nacional de Políticas Penais, entre outros).

A Polícia Militar do Estado de São Paulo (por meio de seu Centro de Comunicação) também foi muito importante nesse processo, ao repassar seu expertise por sessões de aconselhamento e treinamento de servidores, incluindo participação no 1º e 2º Workshop de Comunicação da Polícia Penal, destinado a capacitar a rede de colaboradores da comunicação dentro da Polícia Penal.

Como instituição governamental, não podemos falar em concorrentes da Polícia Penal. Porém, ao pensar nos servidores da PPESP como clientes internos, podemos identificar “concorrentes”, como sindicatos e profissionais que se propõem a divulgar informações diretamente para esse público, “concorrendo”, assim, com os canais de comunicação oficiais da Polícia Penal.

As principais categorias de profissionais que atuavam no sistema prisional paulista eram as de Agentes de Segurança Penitenciária (ASP) e Agentes de Escolta e Vigilância Penitenciária (AEVP). Os ASPs tinham três sindicatos e os AEVPs, um. Agora, com a união dos cargos em um só, todos estão tendo que se reinventar, pois a legislação só permite a existência de um para representar um cargo que corresponde a boa parte dos servidores do sistema prisional- o de Policial Penal. Isso vem gerando mais disputas de espaço.

Os influenciadores digitais do cargo de policial penal são servidores e ex-servidores que pertenceram aos quadros da Secretaria da Administração Penitenciária e que, por motivos diversos, saíram ou foram convidados a se retirar dos quadros da Pasta. Hoje, possuem blogs, sites e canais do Youtube dedicados a difundir informações sobre o sistema penitenciário, nem sempre de maioria neutra - na maioria das vezes, questionando as decisões da então Secretaria e agora da Polícia Penal, que demora a responder a esses ataques,

Como *buyer personas*, temos os Policiais Penais, que representam mais de 80% dos servidores da instituição. Pelos dados extraídos a partir do instagram da Polícia Penal (https://www.instagram.com/ppesp_oficial/), a maioria dos funcionários é homem (74,2%), tem entre 35 e 44 anos (37,9%), embora o contingente entre 45 e 54 anos também seja considerável. Eles estão espalhados pelo estado de São Paulo: a cidade com o maior número deles, a capital paulista, tem 18,1% dos seguidores; o segundo maior número de seguidores está em Itapetininga, com 3,3%; são 2,9% em Presidente Prudente e 2,3% em Bauru. A principal preocupação deles é evitar fugas, que impactam inclusive na remuneração deles (é uma das métricas previstas no bônus por resultados), embora parte deles também ache importante garantir que presos estudem e trabalhem dentro dos presídios, como parte do cumprimento de pena, como garante a legislação.

A partir desse universo de dados coletado, houve a criação da identidade visual e verbal, desenvolvendo uma identidade que, embora regionalizada ao Estado de São Paulo,

mantém e reforça a conexão da Polícia Penal paulista com as demais forças de segurança brasileiras, e que seja inclusiva para todas as categorias de servidores. Embora a metodologia PEMD seja desfavorável ao uso, entendemos que, no planejamento de comunicação, a persona ajuda a entender melhor o público-alvo, permitindo a criação de conteúdo mais relevante e engajador.

Dentre os valores que a Polícia Penal deseja como instituição que sejam características de seus servidores estão Determinação, Disciplina, Coragem, Motivação e Resiliência. Ora, estas características são da persona do Guerreiro. Inspirada em figuras históricas e mitológicas, essa persona é frequentemente associada a indivíduos que enfrentam desafios com bravura e resiliência e é muito presente entre as forças de segurança.

Assim, entendemos que a persona do Guerreiro traz tanto os valores que a Polícia Penal quer que sejam incorporados por seus funcionários, quanto já está de certa forma no DNA da instituição pelo perfil de seus seguidores, predominantemente masculino e mais maduro.

Essa persona passou a ser utilizada na criação de conteúdo, como já é feito por alguns dos perfis de polícias penais estudados. Construímos a narrativa de um guerreiro moderno, que agrega valores de solidariedade com os mais fracos e cumpre a Lei de Execução Penal – esta determina que o Estado ofereça atividades de trabalho e educação às pessoas presas, visando a preparação para o retorno à vida em sociedade.

O próximo passo foi a disseminação multicanal, aplicando a identidade criada em todos os canais de comunicação (digitais e impressos), adaptando a mensagem aos públicos mapeados e garantindo que o conteúdo seja relevante para policiais penais, administrativos e da saúde. Por fim, o monitoramento e ajuste contínuo (PDCA) envolve a coleta e análise de dados de engajamento (redes sociais, site, participação em serviços internos, como atendimento psicológico) para monitorar o impacto das ações e realizar ajustes estratégicos nas peças e campanhas, seguindo a metodologia PDCA, sempre buscando o máximo de adesão e sentimento de pertencimento de todo o quadro de pessoal.

Para isso, Duarte (2020) explica que “adota-se a perspectiva de gestão dos processos de comunicação para, identificado um problema/desafio de relevância, definir

objetivo, solução original - presumivelmente eficaz - e gerenciar as condições para alcançá-la, incluindo o monitoramento para os ajustes necessários”.

Em termos de recursos envolvidos, a estruturação da Polícia Penal prevê, para recursos humanos, uma equipe mínima de cinco profissionais na Sede, incluindo especialistas em imagem (fotografia e vídeo) e assessores de texto. Além disso, busca-se ter, pelo menos, um profissional em cada divisão regional e setorial, priorizando formações em comunicação ou áreas relacionadas à produção textual. Essa equipe visa atender às demandas de comunicação para todos os servidores da Polícia Penal, incluindo as áreas administrativas e de saúde.

Durante a preparação da Lei Orgânica da Polícia Penal, foi possível estabelecer o funcionamento das Assessorias Regionais e Setoriais de Comunicação, desburocratizando as aprovações de demandas com o alinhamento desses assessores com os Coordenadores Regionais e Setoriais e a Chefia da Ascom, da Polícia Penal. Dessa forma, ficaram constituídos assessores de comunicação por todo o Estado de São Paulo, distribuídos nas Coordenadoria de Reintegração Social e Cidadania, na Coordenadoria de Saúde do Sistema Penitenciário e nas Coordenadorias de Execução Penal existentes em diferentes divisões do Estado de São Paulo, como as regiões Metropolitana, Noroeste, Oeste, Norte, Central, Vale do Paraíba e Litoral. Em pelo menos duas ocasiões no ano, essa rede teve a oportunidade de se reunir presencialmente, visando uma maior integração entre eles e participação no planejamento da Polícia Penal para o ano de 2025 (I Workshop de Comunicação da Polícia Penal, realizado em janeiro) e a troca de saberes e experiências entre eles e novos colegas que foram convidados a colaborar com a comunicação da Pasta (II Workshop de Comunicação da Polícia Penal, realizado em agosto).

A criação de Assessorias Regionais e Setoriais de Comunicação vinculadas à Ascom da PPESP caracteriza-se como um exemplo de desconcentração administrativa. Nesse caso, não ocorre a criação de uma nova pessoa jurídica, mas sim a distribuição de competências dentro da mesma estrutura, no caso da Polícia Penal, com assessores localizados em diferentes regiões do estado e em importantes coordenadorias, com a ampliação da capilaridade administrativa e sem delegar a gestão.

Para Bresser Pereira (2000), a desconcentração é uma estratégia administrativa para tornar a administração mais eficiente. Do mesmo modo, Meirelles, Aleixo e Burle

Filho (2023) destacam que a desconcentração “traduz-se na distribuição interna de competências de um mesmo ente ou pessoa jurídica, mediante a criação de órgãos com atuação especializada ou territorialmente delimitada”.

Mello (2019) destaca que a desconcentração é a técnica de distribuir competências dentro de uma mesma pessoa jurídica, instituindo órgãos internos, sem autonomia, mas com atribuições específicas, como ocorre na criação de órgãos regionais ou setoriais. Conforme Di Pietro (2023), “a desconcentração ocorre quando se distribuem as competências dentro de uma mesma pessoa jurídica, criando órgãos internos, que mantêm relação de hierarquia com a Administração central”. Na realidade da Polícia Penal, significa que a criação das regionais e setoriais de assessoramento é uma estratégia de reforço da atuação administrativa, com menos burocracia e com a manutenção da unidade organizacional.

Os profissionais que atuam como Assessores Regionais e Setoriais de Comunicação são tanto servidores administrativos, quanto Policiais Penais, parte com graduação em Comunicação Social e outra parte com graduações diversas, mas com experiência em comunicação.

Quanto aos recursos materiais e tecnológicos, apesar da infraestrutura insuficiente e da falta de orçamento, em razão da recente constituição da Polícia Penal, são utilizados *softwares* de edição de imagem (pacote Adobe), ferramentas *online* para *design* (Canva) e o pacote Office (Excel para tabulação de dados e Word para textos). Embora câmeras fotográficas, celulares e acessórios para registro de imagens tenham sido solicitados, a equipe utiliza equipamentos próprios na ausência dos recursos institucionais. Os custos envolvidos estão majoritariamente associados à aquisição futura de equipamentos e, indiretamente, aos recursos humanos dedicados à comunicação. A abordagem de *marketing* digital visa otimizar o alcance com menor investimento em mídias tradicionais.

Os primeiros resultados já indicam *insights* relevantes e o início do alcance dos objetivos. Observou-se um engajamento significativamente maior em postagens relacionadas a ações operacionais, em comparação com ações de reintegração social. Essa percepção aponta para a necessidade de ajustes estratégicos na divulgação das atividades de reintegração para ressoar melhor com todo o corpo funcional, incluindo aqueles que não estão na linha de frente operacional.

Um resultado inicial mensurável foi a defesa ativa, pelos próprios policiais penais, de decisões da Polícia Penal, em postagens críticas de sindicatos. Isso demonstra que o objetivo de construção do espírito de corpo está sendo atingido, pois os servidores atuam como "advogados da marca", defendendo a instituição. Este engajamento inicial serve de base para expandir o sentimento de pertencimento a todos os servidores, independentemente de sua área de atuação.

Com base nesses *insights*, as peças e campanhas estão sendo readequadas para que todos os servidores da Polícia Penal se sintam representados nos canais oficiais e para que abracem os objetivos institucionais do novo órgão: combate ao crime organizado e promoção da reintegração social de apenados e egressos. As perspectivas futuras incluem o aprimoramento contínuo das estratégias de comunicação, com base no monitoramento de dados, buscando fortalecer ainda mais a identidade e o engajamento de todo o quadro de pessoal da Polícia Penal, com a missão do novo órgão. Neste momento, também iremos utilizar técnicas de storytelling a partir das histórias reais de servidores da Polícia Penal, em uma sessão específica do site para isso, mostrando ações importantes, histórias de superação e outros conteúdos que tenham o servidor da Polícia Penal como protagonista.

Em atuação conjunta com a Inteligência e a Sala de Situação da Polícia Penal, a Ascom tem adotado a *CompStat* para a análise de dados e gerenciar possíveis crises de imagem na instituição, montar pautas, produção de conteúdo para as redes, *releases* e notas em resposta à Imprensa que envolvam a divulgação de informações sobre as apreensões de ilícitos com o uso de tecnologia e com o empenho de cão de faro, preservando os dados nas situações que comprometem a segurança pública.

Esses primeiros resultados obtidos foram graças ao empenho de toda a equipe da Ascom, com destaque às Assessorias Regionais e Setoriais de Comunicação, que ajudaram a Ascom a contornar a infraestrutura deficitária e a falta de orçamento, comum a uma instituição pública em seu início. A regionalização também trouxe mais o protagonismo ao Policial Penal em todas essas ações, uma inovação que só foi possível graças a maior capilaridade da Ascom.

3. Conclusão

Em conclusão, a comunicação é um pilar estratégico para a construção e consolidação da identidade de qualquer instituição, e na recém-criada Polícia Penal do Estado de São Paulo, sua importância é ainda mais acentuada. O desafio de unificar um corpo funcional

diversificado, composto por policiais penais e servidores administrativos e de saúde, construir um novo "espírito de corpo" e engajar todos os servidores, na missão do órgão, é gigantesco. Por meio da aplicação de ferramentas de planejamento, com foco no Planejamento Estratégico de Marketing e o uso contínuo do ciclo PDCA, a equipe de comunicação da Polícia Penal tem demonstrado capacidade de enfrentar esses desafios. Os resultados preliminares, como o engajamento dos policiais penais na defesa institucional, corroboram a eficácia das ações e a relevância deste estudo de caso para outros comunicadores públicos, que buscam estabelecer identidades sólidas em novos contextos organizacionais, considerando a heterogeneidade de seus públicos internos.

REFERÊNCIAS:

ABREU, Danielly Augusto de. **A relevância da Comunicação Estratégica em Gestão Autoritária de Instituição Pública com base na prática da Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Polícia Militar do Estado de São Paulo** [5]. Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação e Relações Públicas org. Valéria de Siqueira Castro Lopes, Luiz Alberto de Farias, Cleusa Maria Andrade Scroferneker – Dados Eletrônicos. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. 1220 p. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/download/anais/9788539707515.pdf>. Acesso em: 09.10.2025.

BRASIL. Prevista na Constituição desde 2019, Polícia Penal ainda precisa ser regulamentada em pelo menos quatro estados. **O Globo**, Rio de Janeiro, 30 jan. 2024. Brasil. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/noticia/2024/01/30/prevista-na-constituicao-desde-2019-policia-penal-ainda-precisa-ser-regulamentada-em-pelo-menos-quatro-estados.ghtml>. Acesso em: 29 jun. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Descentralização geográfica e regional: Brasil e Europa**. Trabalho apresentado ao Seminário Internacional sobre Descentralização nos Membros da União Europeia e na América Latina, 26 set. 2000. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/79DescentrGeografica-Regional.pdf>. Acesso em: 09.10.2025.

CARVALHO, Nino. **Metodologia PEMD: planejamento estratégico de marketing na era digital**. São Paulo: DVS Editora, 2023.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 36. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloiza Dias da. **Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa**. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 4, n. 6, p. 10–25, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138923. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/138923..> Acesso em: 10 out. 2025.

DUARTE, Jorge. **Estratégia em comunicação**. 2 ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2020.

GIROTTTO, João Carlos. **A comunicação externa na Polícia Federal brasileira com o uso das redes sociais.** Revista Brasileira de Ciências Policiais, Brasília, v. 12, n. 6, p. 253-280, set./dez. 2021. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/handle/2011/171176>. Acesso em: 09.10.2025.

IBGE. Estimativas de Disponível em população publicadas no DOU. **Tabelas de estimativas populacionais para os municípios e para as Unidades da Federação brasileiros em 01.07.2025.** Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9103-estimativas-de-populacao.html> Acesso em: 12.10.2025.

LASSANCE, Antonio. **Como construir políticas públicas, programas e projetos prontos para o monitoramento e a avaliação?: um guia prático de análise ex ante.** Brasília: Ipea, 2025. 231 p.

MEIRELLES, Hely Lopes; ALEIXO, Délcio Balestero; BURLE FILHO, José Emmanuel. **Direito Administrativo Brasileiro.** 49. ed. São Paulo: Malheiros, 2023.
MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo.** 36. ed. São Paulo: Malheiros, 2019.

PALACIOS, Fernando; TERENCEZZO, Martha. **O guia completo do Storytelling.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. 448 p.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria da Administração Penitenciária. **Polícia Penal.** Disponível em: https://sap.sp.gov.br/sec_adm_penitenciaria/unidades_administrativas_e_fundacoes/policia_penal. Acesso em: 29 jun. 2025.

SÃO PAULO (Estado). Lei Complementar nº 1.416, de 26 de setembro de 2024. Regulamenta a Polícia Penal do Estado de São Paulo. **Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.** Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei.complementar/2024/lei.complementar-1416-26.09.2024.html>. Acesso em: 29 jun. 2025.

SENAPPEN. **Levantamento de Informações Penitenciária. 18º Ciclo - 1º semestre 2025.** Disponível em: <https://www.gov.br/senappen/pt-br/servicos/sisdepen/relatorios/relatorios-de-informacoes-penitenciarias/relatorio-1o-semester-de-2025.pdf> Acesso em: 12 de outubro de 2025.

SENAPPEN. **Dados Gerais por Período - Aprisionamento.** Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjojYjcwNTRhMjUtNjBkZS00YmFkZWl5ZTAOTU3OTJlNGQyOTg0IiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MWYyLTRiOGRhNmJmZThlMSJ9> Acesso em: 12 de outubro de 2025.

TORQUATO, Cristiano Tavares; BARBOSA, Liliane Vieira Castro. **O sistema penitenciário brasileiro e o quantitativo de servidores em atividade nos serviços penais: avanços e desafios.** Revista Brasileira de Execução Penal, Brasília, v. 1, n. 2, p. 251-272, jul./dez. 2020.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** Tradução Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.