

**GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL  
POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS**

**A IMPORTÂNCIA DO MARKETING INSTITUCIONAL PARA A PERCEPÇÃO  
POSITIVA DAS AÇÕES POLICIAIS MILITARES NA ÁREA DO 1º BPM**

**VANESSA VALADARES BONFIM - ASP OF PM**

**BRASÍLIA DF  
2015**



GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL  
POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS



**VANESSA VALADARES BONFIM**

**A IMPORTÂNCIA DO *MARKETING* INSTITUCIONAL PARA A PERCEPÇÃO  
POSITIVA DAS AÇÕES POLICIAIS MILITARES NA ÁREA DO 1º BPM**

BRASÍLIA - DF  
2015



VANESSA VALADARES BONFIM

**A IMPORTÂNCIA DO *MARKETING* INSTITUCIONAL PARA A PERCEPÇÃO  
POSITIVA DAS AÇÕES POLICIAIS MILITARES NA ÁREA DO 1º BPM**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Banca Examinadora da  
Polícia Militar do Distrito Federal - PMDF,  
como requisito parcial para a obtenção do  
grau de Bacharel em Ciências Policiais.  
Orientador: TC ANDRÉ COSTA.

**BRASÍLIA - DF  
2015**

**VANESSA VALADARES BONFIM**

**A IMPORTÂNCIA DO *MARKETING* INSTITUCIONAL PARA A PERCEPÇÃO  
POSITIVA DAS AÇÕES POLICIAIS MILITARES NA ÁREA  
DO 1º BPM**

Trabalho de Conclusão do Curso apresentado ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Distrito Federal como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Policiais.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2015.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**André de Sousa Costa – TC QOPM  
Presidente/ Orientador de Conteúdo**

---

**Leandro Rodrigues Doroteu – CAP QOPM  
Membro**

---

**MSc Alda Lino dos Santos  
Membro**

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus por me dar forças e fazer-me ir em frente.

Ao meu marido, Marcelo Miranda; aos meus pais, Francisco Bonfim e Maria Aparecida Valadares; ao meu irmão Danilo Valadares; bem como a todos os familiares e amigos que compreenderam a minha ausência e estiveram ao meu lado nessa etapa da minha vida.

**Não importa a sua função profissional, se você quer ser diferente dos outros, tem que sentir as coisas diferentemente. Com outros olhos. O segredo está no jeito de olhar as coisas.**

**O caminho é trabalhar com amor e dedicação, criando novas estratégias e diferenciais. INOVAÇÃO é a palavra mágica que transforma pessoas comuns em reis do mercado.**

**Clóvis Tavares**

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar como o *marketing* institucional pode auxiliar na percepção da sensação de segurança pela sociedade, por meio das ações desenvolvidas pela Polícia Militar do Distrito Federal, segundo a avaliação dos policiais lotados no 1º Batalhão de Polícia Militar do Distrito Federal e dos moradores da Quadra SHIGS 711, Asa Sul, Brasília/DF. Busca-se entender como o *marketing* pode contribuir para melhorar a imagem da instituição com o uso do *marketing* institucional, *endomarketing*, publicidade e comunicação social adequada e até mesmo como o uso dessas ferramentas pode colaborar para melhorar a relação 'polícia e comunidade'. Para atingir o fim proposto, esta monografia adotará o método hipotético-dedutivo, terá natureza mista já que somará critérios descritivos e explicativos e seguirá o procedimento bibliográfico. Após levantamento teórico e de pesquisa de campo, conclui-se que as ferramentas de gestão de qualidade precisam ser aplicadas na PMDF, inclusive, nas áreas de marketing e endomarketing e também no seu Centro de Comunicação Social, pois vão facilitar o fornecimento pela Administração de serviços qualificados pela eficiência, o que é determinado pela Constituição Federal do Brasil.

**Palavras-chave:** *Marketing* Institucional. Polícia Militar do Distrito Federal.

## **ABSTRACT**

This study aims to examine how the institutional marketing can assist in the perception of sense of security by society, through the actions undertaken by the Military Police of the Federal District, according to the assessment of the crowded police in the 1st Military Police Battalion of the Federal District and of the residents of SHIGS Quadra 711, Asa Sul, Brasilia / DF. We seek to understand how marketing can help improve the image of the institution, with the use of institutional marketing, internal marketing, advertising and appropriate media and even as the use of these tools can collaborate to improve the relationship 'police and community'. To achieve the proposed order this monograph adopt the hypothetical-deductive method, have mixed nature since it will add descriptive and explanatory criteria and follow the literature procedure. After theoretical survey and field research is concluded that the quality management tools need to be applied in PMDF, including in the areas of marketing and internal marketing as well as a Media Center, as they will facilitate the provision by management services qualified for efficiency, which is determined by the Federal Constitution of Brazil.

**Keywords:** Institutional Marketing. Military Police of the Federal District.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Premissas voltadas ao administrador.....	20
Figura 2 – Ciclo PDCA.....	21
Figura 3 – Ciclo PDCA – Planejar.....	22
Figura 4 – Ciclo PDCA – Executar.....	22
Figura 5 – Ciclo PDCA – Verificar/Analisar.....	22
Figura 6 – Ciclo PDCA – Agir.....	23
Figura 7 – Esquema de aplicabilidade do <i>marketing</i> .....	31
Figura 8 – Estrutura do Centro de Comunicação Social da PMDF.....	42
Figura 9 – Procedimentos básicos durante uma entrevista – CCS/PMDF.....	43
Figura 10 – Foto do 1º BPM/PMDF.....	45
Figura 11 – Brasão do 1º BPM/PMDF.....	46

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Estatística referente à questão 1 do questionário aplicado à comunidade.....	47
Gráfico 2 – Estatística referente à questão 2 do questionário aplicado à comunidade.....	48
Gráfico 3 – Estatística referente à questão 3 do questionário aplicado à comunidade.....	49
Gráfico 4 – Estatística referente à questão 4 do questionário aplicado à comunidade.....	50
Gráfico 5 – Estatística referente à questão 5 do questionário aplicado à comunidade.....	50
Gráfico 6 – Estatística referente à questão 6 do questionário aplicado à comunidade.....	51
Gráfico 7 – Estatística referente à questão 7 do questionário aplicado à comunidade.....	52
Gráfico 8 – Estatística referente à questão 8 do questionário aplicado à comunidade.....	53
Gráfico 9 – Estatística referente à questão 9 do questionário aplicado à comunidade.....	53
Gráfico 10 – Estatística referente à questão 10 do questionário aplicado à comunidade.....	54
Gráfico 11 –Estatística referente à questão 1 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.....	55
Gráfico 12 – Estatística referente à questão 2 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.....	55
Gráfico 13 – Estatística referente à questão 3 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.....	56
Gráfico 14 – Estatística referente à questão 4 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.....	57
Gráfico 15 – Estatística referente à questão 5 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.....	58

**Gráfico 16 – Estatística referente à questão 6 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.....59**

**Gráfico 17 – Estatística referente à questão 7 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.....59**

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

§ – parágrafo

art. – artigo

BPM – Batalhão da Polícia Militar

CCS – Centro de Comunicação Social

CF – Constituição Federal

DF – Distrito Federal

Ex. – exemplo

GDF – Governo do Distrito Federal

inc. – inciso

nº – número

OPM – Organização Policial Militar

p. – página

PDCA – *Plan-Do-Check-Act*

PM – Polícia Militar

PMDF – Polícia Militar do Distrito Federal

PQAP – Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública

s/d – sem data

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	16
2.1 A ATIVIDADE DE POLÍCIA OSTENSIVA E A SENSAÇÃO DE SEGURANÇA...	24
2.2 <i>MARKETING</i> INSTITUCIONAL.....	29
2.3 A IMPORTÂNCIA DO <i>ENDOMARKETING</i> INSTITUCIONAL.....	35
2.4 AÇÕES DE <i>MARKETING</i> INSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL.....	39
2.5 CARACTERÍSTICAS DO 1º BPM, SUA ÁREA DE ATUAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	44
<b>3 CONCLUSÃO</b> .....	61
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	63
<b>ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO A MORADORES DA QUADRA SHIGS 711, ASA SUL - BRASÍLIA - DF</b> .....	66
<b>ANEXO 2 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS POLICIAIS DO 1º BPM</b> .....	68
<b>ANEXO 3 – PORTARIA PMDF Nº 841/2013 - DIRETRIZ DE COMANDO Nº 001/2013</b> .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

O *marketing* pode ser visto como a identificação, a criação, a comunicação, a entrega e o monitoramento do valor para o cliente. Diversas técnicas e táticas de *marketing* estão sendo utilizadas no intuito de 'conquistar o cliente' por empresas que trabalham em vários segmentos, não somente no comércio, mas também nas prestações de serviços sejam eles públicos ou privados. Os clientes que em tempos passados eram tidos como simples consumidores, nos tempos modernos têm sido motivadores de palestras, estudos de casos, *feedbacks* as empresas/instituições/corporações e principalmente de valorização e especialização do capital intelectual da empresa e aplicação do *endomarketing*.

O plano de *marketing* é uma ferramenta de gestão que precisa ser adequadamente aplicada e constantemente atualizada. Não se pode esquecer das ferramentas de gestão que estão à disposição para serem utilizadas e auxiliarem na busca por uma prestação de serviços eficiente em obediência ao ditame constitucional.

No âmbito da Segurança Pública, o *marketing* público ou institucional desponta como uma forma de interagir as fontes indicadoras da necessidade de renovação ou adequação de uma organização. Nesse contexto, o *marketing* institucional em sede da PMDF pode contribuir para melhorar a imagem da Corporação frente à sociedade, contribuindo assim para o aumento da sensação de segurança, aproximar o órgão de segurança da comunidade para a qual presta seus serviços, inserir o contexto de segurança na sociedade desenvolvendo assim ferramentas que visem coibir ações criminosas por meio de um trabalho de cooperação para prevenção. De forma que o *marketing* institucional se torna uma ferramenta influenciadora da própria efetividade da ação policial como se verá no decorrer do presente estudo.

Nesse diapasão, o tema desta pesquisa trata da importância do *marketing* institucional para a percepção positiva das ações policiais militares na área do 1º

BPM/DF. A linha de pesquisa NEPES utilizada será: Atividade Policial Reflexiva – Sistema de Apoio à Atividade Policial.

A pesquisa se **justifica** tendo em vista que na atual conjuntura social, a criminalidade tem alcançado proporções assombrosas, trazendo como consequência uma sociedade amedrontada e insegura. Tal constatação faz com que a segurança pública seja inserida como uma das prioridades estatais, de forma que a busca por ações que colaborem efetivamente para conter e diminuir os índices de criminalidade são sempre extremamente relevantes.

Partindo do pressuposto de que o combate à criminalidade não se concretiza apenas com a obtenção de recursos materiais, é necessário a participação efetiva da comunidade. Mas, para que isso ocorra da maneira adequada, é imprescindível que a sociedade confie na polícia e que esta esteja preparada para também contar com sua parceria.

Nesse contexto, torna-se imperioso que as instituições policiais obtenham simpatia, respeito, confiança da comunidade para implantação de novas políticas de segurança. Assim a imagem positiva da corporação, externa e internamente, é item obrigatório. Isto porque, como em qualquer outra corporação ou instituição, seja ela de que natureza for, a percepção que o público/clientes faz da mesma é de extrema importância, visto que a imagem da instituição é baseada na imagem que a sociedade faz dela.

Nota-se uma possível dificuldade por parte dos policiais militares no que tange à didática e à forma de transmitir as informações ao público frente aos meios de comunicação, os quais são ocasionalmente expostos em decorrência das ocorrências. Desponta então, a necessidade de implementação de ações de *marketing* institucional, assim como de *endomarketing* institucional, visando o melhor preparo do policial para responder a mídia de forma adequada, com cordialidade, respeito e naturalidade, sempre valorizando a importância e o trabalho desempenhado pela Corporação PMDF.

Assim, quando existe um plano de *marketing* institucional adequado e um *endomarketing* eficiente, a corporação poderá utilizar-se da mídia, da publicidade para exercer influência direta na percepção da sociedade sobre determinado

assunto, além de agregar uma imagem positiva da instituição frente à sociedade, de forma que o estudo do tema presente se faz pertinente e relevante.

Logo, partindo do pressuposto de que a sensação de segurança sentida pela comunidade tem um efeito positivo em inúmeros sentidos, contribuindo inclusive para diminuir os índices de criminalidade, já que os bandidos se sentem por vezes inibidos somente pelo efeito psicológico de que a probabilidade de ser pego é grande, **questiona-se**: Como o *marketing* institucional pode auxiliar na percepção da sensação de segurança pela sociedade, por meio das ações desenvolvidas pela Polícia Militar do Distrito Federal?

A hipótese gerada pelo problema é de que há indícios de que diversas ações realizadas pela Polícia Militar do Distrito Federal não são bem compreendidas pela sociedade em geral, principalmente por não serem comunicadas de forma adequada.

Seguem os objetivos a serem perseguidos por este estudo. Por **objetivo geral** tem-se analisar como o *marketing* institucional pode influenciar na percepção da sensação de segurança pela sociedade, por meio das ações desenvolvidas pela Polícia Militar do Distrito Federal, segundo a avaliação dos policiais lotados no 1º Batalhão de Polícia Militar do Distrito Federal e dos moradores da quadra SHIGS 711, Asa Sul – Brasília – DF. Os **objetivos específicos** são: a) Apresentar o conceito de polícia e o seu papel na sensação de segurança; b) Apresentar o 1º BPM e a sua área de atuação; c) Diferenciar o *marketing* e o *endomarketing* institucional e sua importância; e, d) Identificar as ações de *marketing* que podem ser desenvolvidas pela PMDF.

No que tange à metodologia, esta consiste no estudo e na avaliação dos diversos métodos disponíveis, identificando sua adequação ao fim pretendido (BARROS; LEHFELD, 2010). De forma que a metodologia, quando aplicada, compara e avalia os métodos e as técnicas de pesquisa que conduzam à captação e o processamento de informação no desenvolvimento de um texto científico. Dentro desse contexto, pode-se afirmar que o procedimento técnico a ser seguido nesse estudo será norteado pela pesquisa exploratória, que, segundo Gil (2008), é desenvolvida com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa tem como principal finalidade



desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Habitualmente, envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso (GIL, 2008).

Segundo Gil (2008), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, porém, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa, tais como: documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. Neste contexto, o presente estudo será realizado por meio de pesquisa bibliográfica, documental e de campo, sendo esta realizada por meio da aplicação de questionário e análise dos dados obtidos.

O método a ser utilizado será o da abordagem quantitativa e qualitativa de forma complementar.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O surgimento da mecanização dos sistemas de produção se dá após a Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, na Inglaterra. Desponta a voracidade das grandes indústrias por maiores lucros, menores custos e produção acelerada. Os produtos começaram a ser produzidos mais rapidamente e em maior quantidade, barateando o preço e estimulando o consumo.

Contudo, nesse momento não havia grande preocupação com a qualidade dos produtos e dos serviços prestados, nem com os processos e as condições de trabalho a que eram expostos os trabalhadores.

O cenário começou a mudar somente a partir dos anos 30, já no século XX, quando as empresas iniciaram um processo de percepção da importância de se mensurar todo o processo produtivo, considerando vários aspectos como a melhoria dos serviços e produtos prestados, controle de produtividade e por fim, mas não menos importante, a busca pela satisfação de todos os colaboradores envolvidos. Sobre esse período, afirmou Chiavenato:

À medida que se percebia o desenvolvimento socioeconômico, detectava-se também, claramente, o imenso desafio de se tentar modelar os processos, prever os rumos do futuro, e contribuir para que se extraíam desse ambiente novo os melhores resultados.

O controle da qualidade passou a ser feito conforme a aplicação de vários métodos estatísticos, sistemas baseados em inspeções. Consistia na elaboração de padrões, no exame de um ou mais atributos que eram medidos ou testados, a fim de garantir sua qualidade. No entanto, diagnosticar os impactos que os indicadores de qualidade poderiam gerar, sejam eles econômicos, sociológicos ou culturais, foi complexo e dispensou muita atenção e discussão. Dessas discussões algumas das maiores contribuições vieram de nomes como Deming, Juran, Kaplan e Norton, Pareto e Ishikawa que deram um enfoque maior à utilização dos respectivos métodos estatísticos de maneira sistemática.

Importa destacar que a percepção de que se devem traçar estratégias para alcançar qualidade dos serviços não se restringiram às organizações privadas, passou a ser ideal intrínseco do papel do Estado. A qualidade deixou de ser um diferencial competitivo e agora é um requisito para todas as empresas que desejam se 'manter vivas' no mercado globalizado. Para o Estado, no papel de prestador de serviços e produtos a sua clientela, a sociedade mantenedora dos recursos públicos (CHIAVENATO, 2003, p. 25-26).

Assim, o Estado precisa estar preparado para comportar e absorver as mudanças sociais, tecnológicas e econômicas do ambiente de maneira rápida e satisfatória. E para alcançar os níveis de qualidade desejados pelos clientes

usuários dos serviços públicos, é necessária uma revolução estratégica nos processos administrativos como o uso de instrumentos capazes de mensurar as expectativas de todos os envolvidos. De forma que após a difusão dos instrumentos propulsores de qualidade, organizações de todos os ramos, lugares e tamanho, além de governos, aderiram ao seu uso.

No Brasil, o uso de tais ferramentas de qualidade foi implementado com o advento da Gestão Burocrática, ainda no governo Vargas na década de 30 do século XX. Desde então, a gestão estratégia brasileira vem adotando tais instrumentos.

A Constituição Federal prevê a criação de lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios que discipline a aplicação de recursos orçamentários para aplicação no desenvolvimento de programas de qualidade e produtividade, treinamento e desenvolvimento, modernização, reaparelhamento e racionalização do serviço público.

De maneira mais incisiva a Constituição Federal prevê o princípio da eficiência que deve ser obedecido e buscado por toda a Administração Pública.

Ora, a Administração Pública tem seus pilares fincados nos Princípios Constitucionais Administrativos que se consubstanciam em postulados fundamentais que inspiram e pautam todo o modo de agir da Administração. Nesse sentido dispõe a Constituição Federal brasileira (CF):

Art. 37 – A administração Pública direta ou indireta de qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (grifo nosso). (BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

O primeiro princípio citado pelo artigo constitucional trata da legalidade que, no caso da Administração Pública, se refere à estrita legalidade, ou seja, a legalidade comum aplicada a todos é aquela onde o ato é legal quando o cidadão estiver fazendo o que a lei não proíbe. Por outro lado, só merece o qualificativo de legal, o administrativo público se enquadra nas disposições legais ou ainda, só é legal o ato administrativo que estiver estritamente de acordo com o que a lei determinou. Para Meirelles:

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não

prolbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa 'pode fazer assim', para o administrador público significa 'deve fazer assim'. (MEIRELLES, 2008, p. 89)

Portanto sob a égide do princípio da legalidade, o administrador somente poderá fazer o que estiver expressamente previsto em lei não sobrando espaço para incidência de sua vontade subjetiva.

O princípio da impessoalidade determina que a atividade administrativa tem que ter por fim precípua o atendimento do interesse público ou bem comum, sendo vedado o atendimento a vontades pessoais ou favoritismo de qualquer espécie. Para Mello (2011, p. 114), "a impessoalidade funda-se no postulado da isonomia e tem desdobramentos explícitos em variados dispositivos constitucionais como o artigo 37, inc. II, que exige concurso público para ingresso em cargo ou emprego público".

Por sua vez, pelo princípio da impessoalidade, fica estabelecido que os administradores não podem deixar marca pessoal, devendo as realizações serem atribuídas aos entes públicos que os promoveram.

O princípio da moralidade constitucional não se refere à moral comum, mas à moral jurídica. De acordo com Meirelles, o administrador "não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto o desonesto" (MEIRELLES, 2008, p. 90). E complementa: "a moral administrativa é imposta ao agente público para sua conduta interna, segundo as exigências da instituição a que serve e a finalidade de sua ação: o bem comum" (MEIRELLES, 2008, p. 90).

O princípio constitucional da publicidade impõe que todo ato administrativo para ter validade precisa ser público, por meio de divulgação por um órgão oficial para que todos tenham conhecimento. Esse princípio busca a transparência das atividades administrativas.

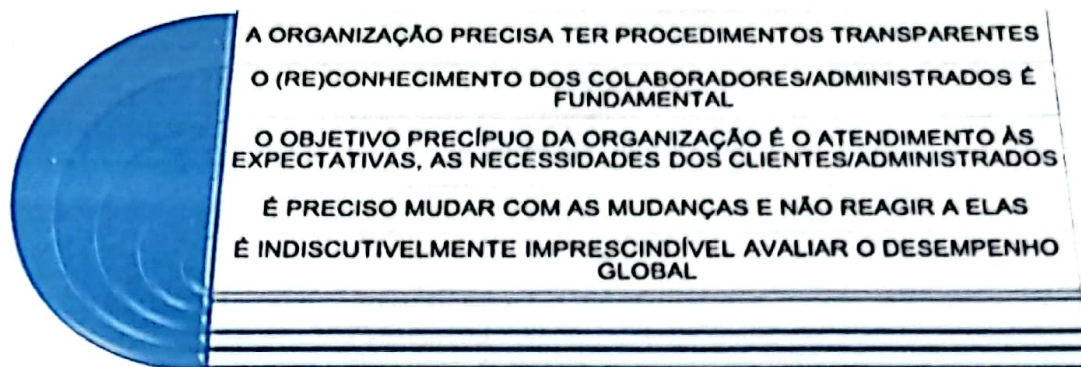
E, por fim, o princípio da eficiência, que mais importa a este estudo. Esse princípio foi inserido na Constituição Federal no ano de 1998, ou seja, dez anos após sua promulgação, por meio da Emenda Constitucional nº 19. Ele determina que a atividade administrativa deve ser exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. Mas o que se entende por eficiência? Para Medauar:

[...] liga-se à ideia de ação, para produzir resultados de modo rápido e preciso. Associado a Administração Pública, o princípio da eficiência determina que a Administração deve agir, de modo rápido e preciso, para produzir resultados que satisfaçam as necessidades da população. Eficiência contrapõe-se a lentidão, a descaso, a negligência, a omissão – características habituais da Administração Pública brasileira, com raras exceções (MEDAUAR, 2008, p. 128).

Assim, o contexto de eficiência na Administração Pública é muito importante para a adaptação da mesma aos tempos modernos, pois embora a história da Administração seja recente, o tempo fez com que os conceitos e necessidades fossem alterados muito rapidamente. Com o passar dos anos a administração foi se modificando até se alcançar o tão sonhado "maiores lucros e maiores salários" nas empresas privadas e "servidores imparciais, prestativos e resultados legais, impessoais, morais, públicos e eficientes" no âmbito da Administração Pública.

O que se pode notar é que na Era da Informação, os desafios postos à Administração são imensos. Quando se trata da Administração Pública então, esses desafios se tornam imensuráveis posto que se trata de um bem coletivo que está em constante mutação o que exige melhorias contínuas em busca da efetividade exigida pela Constituição Federal. De forma que neste mundo globalizado e em plena era da informação, é imprescindível para o sucesso do administrador e da Administração, a constante necessidade de inovação e renovação advinda da busca de flexibilidade e agilidade para proporcionar mudança e transformação, mas sem se omitir de obedecer aos preceitos legais. Como auxílio, existem os instrumentos gerenciais de qualidade, que apontam de maneira determinante que um dos grandes enganos existentes na Administração Pública é a falta de medidas de desempenho relevantes e confiáveis. Isto seria resolvido ou pelo menos o quadro seria melhorado se houvesse um sistema de medição e avaliação do desempenho, atuando como o primeiro passo na busca pela eficiência plena. De forma geral, pode-se afirmar que para alcançar a eficiência a Administração precisa ter em mente o seguinte:

Figura 1: Premissas voltadas ao administrador.



Fonte: Elaborado pela autora.

No Brasil, a conscientização de que a qualidade é o único caminho para a sobrevivência dos negócios instalou-se em meados do ano 1990 quando se deu a abertura do mercado nacional. Sobre esse assunto é ensinado na Cartilha do Núcleo da Excelência Pública no Maranhão:

Nesse período os empresários entenderam que a sobrevivência de seus negócios dependiam de uma produção com qualidade capaz de competir com os produtos internacionais. Nesse ano também o Governo Federal lançou o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) visando assim aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos por aqui.

Em 1991 foi lançado o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (PQAP). O Governo teve por objetivo induzir o setor público a introduzir práticas gerenciais voltadas a melhoria da qualidade. Pretendia-se reformular os procedimentos processuais administrativos tudo na tentativa de agregar-lhes eficiência/eficácia. Nesse contexto estão inseridas as ferramentas de gestão de qualidade (FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010, p. 18).

Nesse sentido, ferramentas de gestão de qualidade consistem em técnicas utilizadas com a finalidade de definir, mensurar, analisar e propor soluções para os problemas que interferem na eficácia/eficiência dos processos de trabalho. Seu uso, em síntese, não é considerado difícil, o problema maior reside na escolha da ferramenta adequada para situação concreta.

Segundo a Cartilha do Núcleo da Excelência Pública no Maranhão, as ferramentas têm por objetivos principais:

- ✓ Tomada de decisões baseada em fatos;
- ✓ Estímulo à participação de todos os colaboradores;
- ✓ Valorização e estímulo ao trabalho em equipe;
- ✓ Valorização e reconhecimento da capacidade intelectual; e,
- ✓ Foco na busca e na eliminação da causa dos problemas (FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010, p. 20).

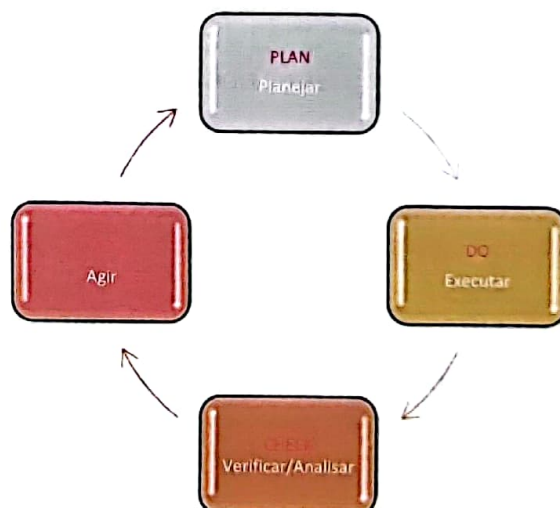
E complementa firmando que as ferramentas de gestão de qualidade comumente utilizadas no diagnóstico dos problemas e busca de soluções são, entre outras:

- ✓ Diagrama de tendência
- ✓ Gráfico de dispersão
- ✓ Diafragma de controle
- ✓ Folha de verificação
- ✓ Diagrama de causa e efeito
- ✓ Histograma
- ✓ *Brainstorming*
- ✓ Fluxograma
- ✓ Diagrama de Pareto
- ✓ Ciclo PDCA (FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010).

A última ferramenta citada merece uma análise um pouco mais aprofundada devido a sua importância e plena aplicabilidade no âmbito de estudo desta pesquisa. O PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) pode ser considerado a principal tecnologia de apoio para implementação das técnicas de gestão de qualidade.

Como se pode verificar pela figura a seguir colocada, o PDCA é um ciclo que deve 'rodar', ou seja, as fases se sucedem de forma interminável, não devendo ser suprimida nenhuma fase sob pena de uma implantação de instrumento deficitária.

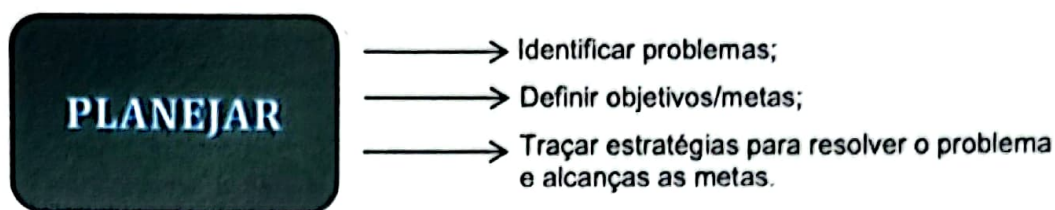
Figura 2: Ciclo PDCA.



Fonte: Elaborado pela autora.

O ciclo inicia-se com o planejar que consiste na análise do processo em si. Nessa fase muitas atividades são elaboradas e desenvolvidas objetivando estabelecer a direção para a qual devem ir os esforços, definindo-se inclusive os prazos para efetivação do processo (FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010). Assim:

Figura 3: Ciclo PDCA – Planejar.



Fonte: Elaborado pela autora com base em FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010.

Na fase do executar, coloca-se em prática o que foi determinado no planejamento. Aqui o treinamento das pessoas envolvidas no processo deve ser hábil a capacitá-las para o desenvolvimento eficaz de suas atividades (FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010). Assim:

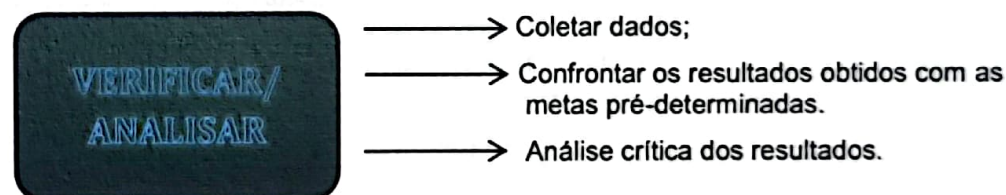
Figura 4: Ciclo PDCA – Executar.



Fonte: Elaborado pela autora com base em FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010.

Na fase do verificar/analisar, confrontam-se os resultados com o que foi planejado e ainda se coletam dados que objetiva verificar que o objetivo pretendido foi alcançado, parcialmente alcançado ou não alcançado e por que (FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010). Essa verificação precisa dar-se de forma contínua. Assim:

Figura 5: Ciclo PDCA – Verificar/Analisar.

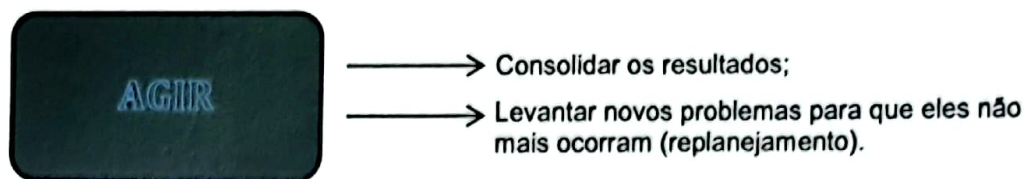


Fonte: Elaborado pela autora com base em FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010.

A última fase agir, é a parte da padronização, ou seja, de normatizar o que está funcionando, revisar as atividades e planejamentos já feitos ou ainda adotar medidas corretivas (FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010). Assim:



Figura 6: Ciclo PDCA – Agir.



Fonte: Elaborado pela autora com base em FERRAMENTAS DE GESTÃO, 2010.

Após analisar o escrito acima, percebe-se que o centro deste mecanismo de verificação e análise (PDCA) encontra-se no sistema de indicadores do desempenho, pois é por meio da análise e interpretação dos dados é que se acompanha o desenvolvimento do plano determinado, possibilitando ajustá-lo quando preciso e padronizá-lo quando eficaz.

Portanto, o que se pode afirmar é que a Administração Pública não pode fugir às evoluções aplicada a administração no geral, guardada as devidas proporções, porque embora seja pública, a Administração é composta de órgãos gestores que precisam servir à coletividade com eficiência decorrente de determinação constitucional. De forma que a gestão da qualidade total envolve ações de planejamento, controle e aprimoramento incessante de cada processo, tendo como foco central o atendimento das necessidades e satisfação dos clientes.

Assim:

[...] gerenciar a qualidade total é agir de forma planejada e sistemática para implantar e implementar um ambiente no qual, em todas as relações fornecedor-cliente [administração-sociedade] da organização, sejam elas internas ou externas, exista a satisfação mútua (CERQUEIRA, 1994, p. 15).

Tendo isso em vista, o administrador precisa estudar as técnicas referentes a Administração e aplicá-las em seu setor visando uma gestão/atendimento de qualidade, dentro daquilo que a lei determina/permite. Ressalvando-se que são determinantes da qualidade de serviços a confiabilidade, tangibilidade, responsabilidade, garantia e empatia, isto porque é a experiência do cidadão/usuário que determina a percepção de qualidade.

No entanto, é imprescindível ao administrador compreender de onde vem e para que servem as ferramentas de gestão de qualidade que se pretende adotar, de forma a poder avaliar de forma racional sua aplicabilidade inserida no contexto

em pauta e os prováveis benefícios e possíveis desafios a serem enfrentados no processo de implantação.

O Administrador deve levar ainda como premissa o fato de que não existe uma única ferramenta gerencial que solucione todos os problemas organizacionais e que seja adequada a todos os contextos. Talvez seja necessária uma mescla de ferramentas, baseando-se sempre num planejamento qualificativo, sem nunca deixar de fazer as análises e ações corretivas quando necessárias; este é um ciclo sem fim na busca por uma gestão pública qualificada pela eficiência.

A eficiência será encontrada quando o administrador compreender que ele tem várias ferramentas em suas mãos que o auxiliam a primar por uma gestão de qualidade. No contexto abordado por essa pesquisa, o administrador se materializa em qualquer pessoa que exerça uma função de comando dentro da PMDF, que precisa mudar junto com a evolução social. Colocar em prática ações dirigidas por ferramentas de gestão de qualidade como o já exposto linhas acima e ainda contar com as ferramentas de marketing, endomarketing, comunicação social que serão estudadas a seguir.

A efetividade, exigida pela CF, no que concerne à atividade policial, passa por várias vertentes, como a boa imagem da corporação diante da sociedade, inter-relacionamento entre a polícia e a comunidade; profissionalismo no trato com a mídia (que influencia diretamente a visão da população) e tudo isso em conjunto afeta diretamente a sensação de segurança percebida por todos.

É nesse contexto que se passa, então, para o desenvolvimento do tema proposto de forma específica.

## 2.1 A ATIVIDADE DE POLÍCIA OSTENSIVA E A SENSAÇÃO DE SEGURANÇA

A Polícia Militar no Brasil teve início ainda no Império, derivada das chamadas Forças Policiais. A primeira corporação foi criada em 1809, por meio de um Decreto assinado pelo rei D. João VI, de forma que a Guarda Real da Polícia foi a primeira PM que surgiu no Brasil. “Essa guarda era subordinada ao governador

da Armas da Corte que era comandante de força militar, que por sua vez era subordinado ao intendente-geral de Polícia” (SOUZA, 2012, p. 2).

A partir da Constituição Federal de 1946, as Corporações dos estados (as antigas guardas) passaram a ser denominadas Polícia Militar, com exceção do Estado do Rio Grande do Sul que optou por manter a nomenclatura de Brigada Militar, como é até os dias de hoje.

No Distrito Federal, a Polícia Militar (PMDF) passou a receber esta designação somente com a mudança da Capital Federal para o Planalto Central e, concomitante, à criação do Estado da Guanabara. Ressalta-se que o papel missionário desta Corporação tem se modificado em conformidade com a evolução do próprio Ordenamento Jurídico brasileiro (SODRÉ, 1968).

Nesse contexto, a Polícia Militar, hoje consolidada na Constituição da República Federativa do Brasil (CF), em especial no seu artigo 144, inciso V, §§ 5º e 6º, cujo *mister* traduz-se na atribuição imperativa magna concernente à polícia ostensiva e à preservação da ordem pública, de forma que ela tem competência determinada pela Constituição Federal de 1988 como órgão responsável pelo que genericamente é denominado: preservação da ordem pública (BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988).

Contudo, observa-se que buscando respostas aos anseios da comunidade, a Polícia Militar tem a sua solicitação de serviços maximizadas, extrapolando por vezes, sua missão constitucional, servindo como instrumento de pacificação social.

Nesse âmbito, é pelas ações policiais que a comunidade se sente mais ou menos segura, o que se denominou “sensação de segurança” ou “percepção de segurança”. A percepção é individual, ou seja, cada indivíduo percebe o mundo ao seu redor de forma distinta. Tal fato se dá porque além dos neurônios de cada pessoa serem ligeiramente diferentes, o genoma humano é distinto. Essa forma de ver as coisas também é decorrente das diferentes experiências que cada ser humano vive em sua rotina. Assim, a vivência prévia é determinante para a acuidade dos sentidos.

Ressalte-se que em algumas situações a mesma pessoa pode ter diferentes percepções de uma mesma coisa, dependendo de seu estado fisiológico

(pessoas que fazem uso de álcool ou drogas) e psicológico (pessoas que estão em estado depressivo, maníaco, psicose, por exemplo) (MARTINS, 2011).

No sentido de compreender o contexto, é preciso entender o que é a “sensação” e a “percepção” e nesse ponto precisa-se fazer um diferencial entre os vocábulos em questão.

A sensação consiste num substantivo feminino ligado ao conceito de sensibilidade, sentimento ou a ativação de uma determinada função sensorial. Nesse sentido, afirma o *site* Significados:

A sensação indica uma experiência simples que é vivida e que é produzida graças a um estímulo (pode ocorrer dentro ou fora do corpo) que ocorre sobre um órgão sensorial. Uma sensação é sentida por uma pessoa quando o estímulo envia sinais para o cérebro através dos nervos. As sensações variam de acordo com a sua intensidade e duração. Esta palavra pode estar relacionada com a medicina, sendo que muitas vezes é usada para descrever um determinado sintoma. Ex: sensação de falta de ar, sensação de tontura, sensação de cansaço, sensação de barriga inchada, etc. (SIGNIFICADOS, 2015).

Pode-se afirmar, segundo a neuropsicóloga Michelle Martins (2011), que “sensação” é a capacidade de decodificar diversos aspectos da energia física e química que rodeia cada indivíduo, representando-os como impulsos nervosos capazes de serem compreendidos pelos neurônios, ou seja, é a recepção de estímulos do meio externo captado por algum dos cinco sentidos: visual, auditiva, tátil, olfativa e gustativa, de forma que a sensação permite a existência desses sentidos.

Quanto à “percepção”, embora desinformadamente seja utilizada como sinônima da “sensação”, de acordo com a psicologia, são dois fenômenos distintos. Sendo a “sensação” fruto de um estímulo que é recebido e decodificado pelo sistema nervoso central. Já a “percepção” consiste na interpretação dessa sensação (SIGNIFICADOS, 2015). Assim, sensações similares podem levar a percepções diferentes em indivíduos distintos, haja vista que cada pessoa tem o seu próprio contexto de experiências e por isso interpreta as coisas de forma diferente, construindo percepções e formas distintas de ver o mundo (SIGNIFICADOS, 2015). Nesse sentido afirma Martins:

[...] então, a percepção é diferente da sensação. A percepção possui ainda uma característica chamada constância perceptual. Para os nossos sentidos, cada posição do objeto (perto, longe, claro, escuro) produz uma imagem visual diferente, mas para a percepção trata-se do mesmo objeto.

A percepção é apenas uma consequência da nossa sensação e nem sempre está inteiramente disponível a nossa consciência, pois é filtrada pelo mecanismo da atenção, sono e emoção (MARTINS, 2011).

Então, a sensação está ligada aos cinco sentidos (visão, audição, paladar, olfato e tato), por sua vez a percepção é a interpretação desses sentidos, somadas à percepção temporal, espacial e propriocepção (MARTINS, 2011).

Dentro do contexto da "sensação de segurança" e após o já delineado, pode-se afirmar que a sensação de segurança vem daquilo, principalmente, que se vê e ouve. Já a percepção da segurança deriva da interpretação das sensações de cada indivíduo, de forma particular.

No que tange à "segurança", este é um conceito utópico, pois equilibra-se entre a sensação e a percepção, somadas às ações concretas, de forma que não há como determinar o que é mais importante, a segurança ou a percepção da sensação de segurança. Lição deveras esclarecedora é a proferida pelo autor Andrade, sendo de extrema relevância sua colação:

O que é mais importante, a "segurança" ou a "sensação de segurança"? Talvez a grande maioria dos leitores, principalmente os leigos no assunto, responda imediatamente, com toda a certeza do mundo, "segurança"; e estaria cometendo, segundo nossa visão, um grande erro. O que na verdade uma empresa de segurança vende, é sensação de segurança. Segurança, na nossa opinião, é ponto de referência; para algumas pessoas, existe, para outras, não. Vejamos: um cadeado numa porta de aço, para algumas pessoas, representa segurança; entretanto, para um chaveiro profissional não representa, tampouco significa um obstáculo, pois este profissional é capaz de, em poucos segundos, abri-lo com facilidade. Um *pit-bull*, para algumas pessoas, representa segurança; contudo, um simples pedaço de carne com alguns comprimidos de tranquilizantes, acabariam em poucos minutos com toda a segurança existente. [...].

Vejamos uma outra situação: num determinado local, existem duas empresas, Alfa e Bravo, que atuam no mesmo segmento, possuem o mesmo número de funcionários, o mesmo valor patrimonial, a mesma fachada, enfim, tudo igual, exceto seus vigilantes. O vigilante da empresa Alfa é extremamente atencioso, educado, alto, muito forte e com uma excelente postura profissional, demonstrando atenção aos mínimos detalhes. O vigilante da empresa Bravo, ao contrário, possui uma péssima postura, parece que saiu de dentro de uma caixa de fósforo, uniforme amarrotado, barba por fazer, vive encostado, bocejando como se estivesse dormindo, demonstrando assim total desmazelo e relaxamento. Se uma quadrilha de assaltantes estivesse planejando uma ação criminosa; se tivessem que optar por uma das duas empresas, qual seria a escolhida? Certamente a resposta seria "empresa Bravo". Entretanto, existem algumas informações que ainda não foram divulgadas e que certamente, seriam de extrema importância para uma escolha criminosa correta. O vigilante da empresa Bravo, apesar da postura deficiente, é um atirador profissional, faixa preta em diversas artes marciais e possui curso de especialização em segurança em diversos países; ele apenas finge

imprudência, imperícia e negligência, no momento certo ele sempre reage e impede o assalto. O vigilante da empresa Alfa, apesar da aparência, da atitude, da excelente postura, jamais reagiria a um assalto, na verdade, é muito medroso e não sabe sequer manusear seu armamento, e numa situação real, certamente entraria na "síndrome do pânico". Portanto, se a sua escolha foi a empresa Bravo, assim como os assaltantes, você teria errado. A escolha é normalmente baseada na aparência, na postura, na atitude; enfim, na imagem do vigilante.

Contudo, existem algumas informações que ainda não foram divulgadas. O vigilante da empresa Bravo, apesar da péssima aparência, apesar da péssima imagem, sempre reage e dispersa os criminosos; entretanto, em virtude da reação, houve troca de tiros. Infelizmente, devido aos projéteis perdidos, morreram cinco funcionários. Era dia de pagamento e a empresa estava repleta de pessoas; foram muitos mortos e feridos. Contudo, o vigilante foi esplêndido; reagiu, trocou tiros com os criminosos e mais uma vez demonstrou sua coragem e bravura. Apesar da postura e imagem deficientes, o vigilante foi muito corajoso.

Mas a história ainda não acabou, ainda existem algumas informações que não foram divulgadas, infelizmente, a empresa Bravo está num processo de falência; e sabem por quê? Porque devido às inúmeras tentativas de assaltos, mesmo sendo apenas tentativas, houve prejuízos. O valor cobrado pela seguradora para a renovação da apólice de seguro foi muito alto; o que tornou o seguro impraticável e, dessa vez, as indenizações foram altíssimas. A empresa não estava segurada. Que azar, hein? [...] após todo o relato, cabe uma pergunta: se você pudesse escolher uma das empresas, qual seria a sua escolha? Qual dos vigilantes trabalharia na sua empresa?

É óbvio que a união dos dois pontos, segurança e sensação de segurança, é a melhor opção. [...] que além de possuir uma excelente postura, o vigilante também tivesse um bom preparo técnico profissional. Vejamos a melhor resposta: o criminoso vai no mais fácil ou no mais difícil? Se você respondeu no mais difícil errou; se você respondeu no mais fácil, também errou. A resposta correta é a seguinte: o criminoso vai onde ele "acha" que é mais fácil; percebam que é totalmente diferente. O criminoso, nos exemplos dados, foi no mais difícil achando que era o mais fácil (ANDRADE, 2002, p. 52-58).

Então, pode-se concluir que a segurança de fato é importante, contudo, a percepção da sensação de segurança na maioria das vezes é muito mais, até porque os criminosos também utilizam sua percepção para definir ações criminosas e na maioria das vezes acerta o alvo mais desprotegido.

De forma que, se os criminosos começam a perceber que a presença da polícia é maior na comunidade e que suas ações estão cada vez mais eficientes, isso afeta a percepção desses indivíduos, inibindo-os. Claro que tal fato sozinho não impede a ação criminosa, mas qualquer coisa que auxilie a diminuição dos índices de criminalidade é bem-vinda. Nesse sentido o *marketing* institucional por ser utilizado como forma de influenciar essa sensação e percepção que os meliantes têm da presença da polícia. Assim, o *marketing* institucional influencia a percepção da sensação de segurança e esta, por sua vez, pode influir nas taxas de

criminalidade. Sendo, portanto, o *marketing* institucional, uma ferramenta relevante para a PMDF.

## 2.2 MARKETING INSTITUCIONAL

Na busca da etimologia da palavra *marketing*, constata-se que ela advém de dois vocábulos de origem anglo-saxônica: *Market* (mercado) e *ing* (ação) (MAXX, s/d).

O termo *marketing* constitui-se em um anglicismo, ou seja, um empréstimo da língua inglesa, cuja tentativa de tradução para o português deriva a palavra “mercadologia” embora o termo original seja o usado comumente. Trata-se, portanto, da disciplina que estuda o comportamento do mercado e dos consumidores, analisando e avaliando a gestão comercial das organizações, objetivando reter e fidelizar os clientes através da satisfação das suas necessidades (CONCEITO, 2015).

A relevância do *marketing* está associada diretamente ao contexto da velocidade da informação decorrente da globalização do mercado e à evolução dos meios de comunicação global, já que o *marketing* é a ciência capaz de equilibrar às ações de uma empresa, balizando com isso os desejos e as necessidades do mercado-alvo, sem perder o controle da administração e seus objetivos. Nesse sentido, afirmam Palmieri e Bauride:

Marketing é uma ciência social que visa analisar o comportamento do consumidor buscando satisfazer seus desejos e suas necessidades, a fim de oferecer produtos e serviços e, com isso, obter lucros. Produzir resultados, levando-se em conta os fatores que influenciam o comportamento do consumidor, os produtos/serviços adequados para atingir esse consumidor, a forma ideal para atingir esse consumidor, e assim gerar um processo de trocas garantindo o lucro para a empresa, quer seja no retorno financeiro ou de imagem (PALMIERI; BAURIDE, 1997, p. 28).

Para a Conceito:

O *marketing* centra-se num conjunto de questões conhecidas como sendo os 4 P: Produto, Preço, Praça (ponto de venda) e Promoção (publicidade). A disciplina é constituída por princípios, metodologias e técnicas que buscam conquistar o mercado e a colaboração de modo a atingir os objetivos da empresa.

O *marketing* parte das necessidades do cliente para conceber, executar e controlar a função comercializadora de uma organização. Através das suas ferramentas e estratégias, a mercadologia procura posicionar um produto ou uma marca na mente do consumidor.

As ações de *marketing* podem ter uma visão de rentabilidade a curto ou a longo prazo, uma vez que a sua gestão também implica investir (no sentido de apostar) na relação da empresa com os clientes, com os fornecedores e com os seus próprios empregados, bem como em fazer propaganda (autopromoção) através dos meios de comunicação. Por vezes, tende-se a fazer confusão entre os termos publicidade e *marketing*, quando, na realidade, este abarca a primeira bem como outros aspectos da atividade comercial (CONCEITO, 2015).

Outro conceito de extrema valia e que complementa o acima colacionado é o de Kotler e Keller, a *American Marketing Association* oferece a seguinte definição de *marketing*:

O *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Lidar com processos de troca exige boas doses de trabalho e habilidade. A administração de *marketing* acontece quando pelo menos uma parte em uma relação de troca potencial procura maneiras de obter as respostas desejadas das outras partes. Vemos a **administração de marketing** como a arte e a ciência da escolha de mercados-alvos e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente (KOTLER; KELLER, 2012, p. 4).

Em complemento, afirmam os citados autores:

O bom marketing não é acidental. Ele resulta de planejamento e execução cuidadosos. Em quase todos os setores, as práticas de marketing estão sendo continuamente refinadas e reformuladas para aumentar as chances de sucesso. Mas a excelência do marketing é rara e difícil de se obter (KOTLER; KELLER, 2012, p. 2).

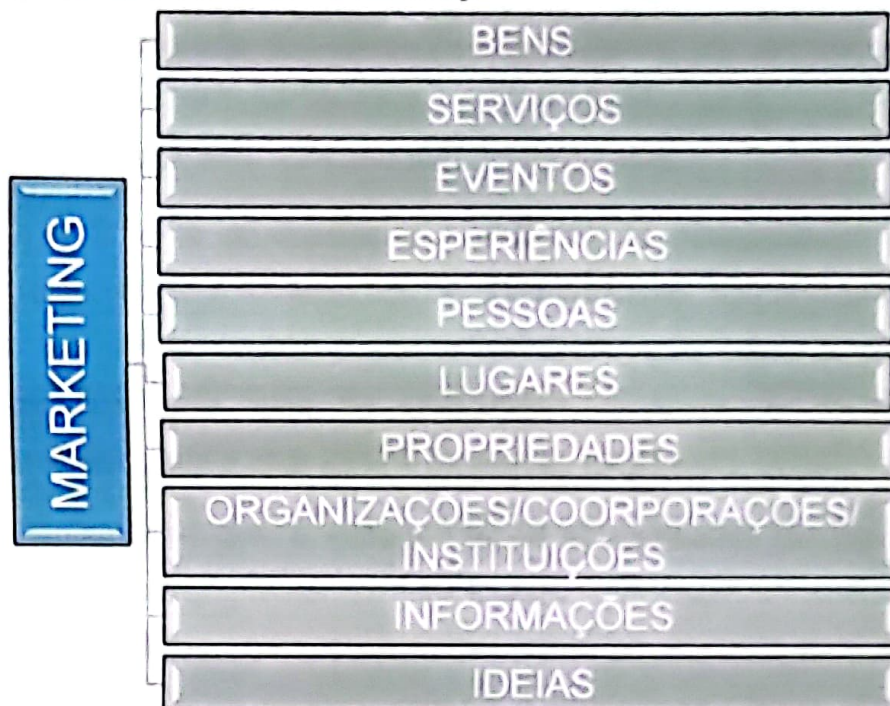
Assim, o *marketing* deve ser visto como uma ferramenta da administração com o propósito de tornar mais eficientes os esforços mercadológicos, cuja finalidade deve ser voltada para o objetivo que a instituição deseja alcançar. De acordo com Las Casas:

Marketing é a área de conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade (LAS CASAS, 2006, p. 10).

Nesse contexto e seguindo as lições de Kotler e Keller, pode-se afirmar que o *marketing* pode ser aplicado:



Figura 7: Esquema de aplicabilidade do *marketing*:



Fonte: Adaptado pela autora baseado em KOTLER; KELLER, 2012, p. 6-7.

Para Kotler (2000), o *marketing* é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, os profissionais de marketing envolvem-se no *marketing* de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias. "As Organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público" (KOTLER, 2000, p. 27).

Conforme descrito por Kotler (2000), informações podem ser produzidas e comercializadas como um produto. É essencialmente isso que escolas e universidades produzem e distribuem, mediante um preço, aos pais, aos alunos e às comunidades.

"A tarefa do *marketing* é encontrar meios de ligar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas" (KOTLER, 2000, p. 28).

Para estimular o trabalho em equipe entre todos os departamentos, a empresa adota, além do *marketing* externo, o *marketing* interno. O *marketing* externo é direcionado às pessoas de fora da empresa. O *marketing* interno é a tarefa de contratar, treinar e motivar funcionários que desejam atender bem aos clientes. Na verdade, o *marketing* interno deve preceder o *marketing* externo. Não faz o menor sentido prometer um excelente serviço antes que o quadro da empresa esteja preparado para fornecê-lo (KOTLER, 2000, p. 44).

Sendo assim e partindo do pressuposto que a PMDF integra o Poder Público e que a maioria dos conceitos de *marketing* são aplicados a órgãos de iniciativa privada, pode-se destacar que o cliente acima citado se refere a sociedade, que nada mais é do que seu o público-alvo.

O surgimento do *marketing* é atribuído às necessidades impostas pelo mercado, mas não está limitado aos bens de consumo, sua atuação é ampla, com finalidade de vender ideias e outros produtos, tais como a credibilidade na Segurança. Em outra linha de pensamento, a finalidade do *marketing* esta intrinsecamente ligada a criar valor e satisfação (SCHIAVO, 2009).

Considera-se que a importância da aplicabilidade do *marketing* não se restringe apenas às empresas com fins lucrativos, devendo ser aplicado também as organizações públicas, com o objetivo de consolidar uma imagem positiva na mente do público-alvo. Nesse sentido nota-se a imprescindibilidade da aplicação do *marketing* dentro da Corporação PMDF, já que a mesma necessita de uma imagem sólida e positiva como forma de contar com a participação efetiva da comunidade a que serve, assim como gerar uma sensação de segurança nesta mesma sociedade e criar uma sensação de efetividade e amedrontamento nos criminosos, usando assim, o *marketing* como instrumento maximizador da utilidade e efetividade da Corporação fazendo-se uso do denominado *marketing* institucional.

Assim, as instituições com fins lucrativos têm por objetivo a divulgação de um produto, procurando persuadir os consumidores a adquiri-lo, sendo as técnicas e táticas empregadas, nesses casos, pertencentes ao chamado *marketing* empresarial ou de produtos. Contudo, essas técnicas e táticas diferenciam-se quando se trata de instituições ou organizações ou ainda corporações sem fins lucrativos, onde o campo mercadológico é o chamado *marketing* institucional (COSTA; CAMPOS; FERREIRA, 2003). Nesse sentido dispõem Costa, Campos e Ferreira:

As instituições com fins lucrativos têm por objetivo a divulgação de um produto, procurando persuadir os consumidores a adquiri-lo, sendo as técnicas e táticas empregadas, nesse caso, pertencentes ao chamado *marketing* de produtos ou *marketing* empresarial. Essas técnicas e táticas diferem quando se trata de instituições sem fins lucrativos, cujo campo mercadológico é o do propriamente chamado *Marketing* Institucional. Portanto, para buscar a adesão de segmentos da sociedade às causas que defendem e para aceitação e reconhecimento dos benefícios que oferecem, as instituições sem fins lucrativos utilizam técnicas específicas

de divulgação. O que se entende por técnicas específicas no marketing institucional são as que se referem à pregação predominantemente ideológica, intangível, em contraste com as técnicas de empresas com fins lucrativos centradas na promoção de vendas de bens materiais e intelectuais.

O mercado de ideias, se assim é lícito chamá-lo, funciona de modo semelhante ao mercado de bens materiais, mas difere na técnica de divulgação, vez que o objetivo é a divulgação de atitudes, através de mensagens que beneficiem tanto o emissor, quanto o receptor.

O Bem tangível, concreto, é o produto económico vendável, e o intangível, muitas vezes abstrato, caracteriza o produto institucional. No campo empresarial, o que se busca é a apropriação ou incentivo para o domínio pleno do produto. No campo institucional típico, não se promete domínio, o que se procura é a apreciação de uma ideia ou de uma imagem que gere satisfações subjetivas (COSTA; CAMPOS; FERREIRA, 2003, p. 20-21).

De forma que modernamente coexistem duas vertentes de marketing, o empresarial e o institucional. Essa a lição de Kotler a respeito:

Normalmente o marketing é visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes sejam estas pessoas físicas ou jurídicas. Na verdade, a adoção de uma política de marketing envolve bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações informações e ideias

[...]

O termo marketing social apareceu pela primeira em 1971, para descrever o uso de princípios e técnicas de marketing para a promoção de uma causa, ideia ou comportamento social. Desde então, passou a significar uma tecnologia de gestão da mudança social, associada ao projeto, implantação e controle de programas voltados para o aumento da disposição de aceitação de uma ideia ou prática social em um ou mais grupos de adotantes escolhidos como alvo (KOTLER, 2000, p. 24-25)

Na concepção de Vaz, o *marketing* surgiu a princípio da “necessidade de construir uma filosofia de negócios que fomentasse a força de vendas das empresas” (VAZ, 1995, p. 280) após certo período surge então a vertente do *marketing* institucional favorável às instituições, organizações e corporações, objetivando à divulgação e o fortalecimento de suas imagens, nascendo então o *marketing* institucional ou social como a “modalidade de ação mercadológica institucional que tem como objetivo principal atenuar ou eliminar os problemas sociais” (VAZ, 1995, p. 280). E complementa o mesmo autor:

No Marketing de produtos a ideia de benefício está embutida no produto, no marketing institucional a ideia é que sugere o benefício. Assim, o *marketing* aplicado às Instituições se fundamenta sobre uma ideia que se revela pela imagem que os meios de comunicação fixam como positiva, associando-a a valores consagrados. Isto é: Os programas baseados no marketing social são trabalhos cuidadosos de pesquisa, que procuram encontrar a raiz do problema social, identificando-se os focos de resistência a uma mudança (comportamental) e, então, definindo um planejamento de apresentação das ideias, de formulação das propostas e de preparação da estrutura necessária para dar sustentação à campanha (VAZ, 1995, p. 281).

Contudo é preciso ressaltar que embora existam diferenças de objetivos, ambos utilizam as mesmas técnicas, princípios, estratégias e táticas do *marketing* de produtos. Uma imagem bem concebida se transforma na marca do produto ou do benefício que a instituição pública oferece.

Portanto, pode-se concluir que o *marketing* institucional cria e administra todo o processo, cujas ações e resultados passam a construir valores que são agregados aos produtos. Ou seja, o marketing social é uma estratégia de mudança de comportamento. Ele combina os melhores elementos das abordagens tradicionais da mudança social num esquema integrado de planejamento e ação, além de aproveitar os avanços na tecnologia das comunicações e na capacidade do *marketing* (COSTA; CAMPOS; FERREIRA, 2003).

Vale lembrar que, neste cenário, a comunicação social é um veículo determinante, quando o assunto é *marketing* institucional, voltado principalmente para a organização policial isto porque, é com o uso do *marketing* institucional que a imagem adequada da polícia pode ser construída dentro da comunidade e inclusive dentro da esfera de ação dos criminosos.

Ora, a confiança é um dos elos fundamentais entre os cidadãos e as instituições que representam o interesse público. Nesse sentido é evidente concluir que as polícias dependem da confiança dos cidadãos para o cumprimento eficaz de sua missão constitucionalmente prevista. Precisam construir parcerias com as comunidades, de forma a maximizar as atividades de policiamento e a prevenção da criminalidade estabelecendo vínculos de cooperação. É nesse sentido que a aplicação adequada do *marketing* institucional é deveras imprescindível.

Assim, dentro do que já foi descrito, é possível concluir que a Polícia Militar do Distrito Federal precisa investir em um programa de *marketing* institucional, no caso do *marketing* institucional voltado a Segurança Pública (assunto especificamente tratado no item 2.4), tornando públicas as ações desempenhadas por ela, de forma que a população entenda e participe do trabalho prestado pela Corporação, transformando assim a imagem institucional positivamente somando forças ao acrescentar mais um instrumento eficaz de forma indireta no combate à criminalidade.

## 2.3 A IMPORTÂNCIA DO *ENDOMARKETING* INSTITUCIONAL

No atual estágio de avanço cultural, sabe-se que no âmbito das instituições/corporação/empresas, o patrimônio mais valioso são as pessoas, de forma que se uma instituição quer alcançar as metas previstas ela necessariamente precisa dispensar cuidados específicos às pessoas que fazem parte dela. Ou seja, é necessário haver investimentos nos trabalhadores integrantes, capacitando-os e motivando-os de forma que os objetivos almejados sejam alcançados de forma efetiva.

*Endomarketing* ou *marketing* interno, segundo Ponce, “consiste em uma filosofia de gerenciamento que considera os empregados como clientes internos e os empregados como produtos oferecidos para satisfazer suas necessidades e desejos e direcionar os objetivos da organização” (PONCE, 1995, p. 19). Por sua vez, Brum afirma que *marketing* interno e *endomarketing* “são expressões utilizadas com o mesmo sentido. ‘Endo’ do Grego, quer dizer ‘ação interior’ ou ‘movimento para dentro’. *Endomarketing* é, portanto, ‘*marketing* interno’ ou ‘*marketing* para dentro” (BRUM, 2005, p. 41).

Nesse sentido, o *endomarketing* é muito importante já que uma instituição é composta de um grupo social formado por pessoas, com psicologias individuais diferentes, anseios específicos, formações intelectuais distintas, organizadas de forma singular e que constroem uma cultura organizacional única, visando a um ou vários objetivos comuns. Assim:

Toda organização tem um mercado interno, composto de empregados, que deve receber a primeira atenção, e, a não ser que isso seja feito adequadamente, o sucesso das operações da empresa em seus mercados externos finais será colocado em risco (GRÖNROOS, 1995, p. 218).

Em complemento, apregoam Costa, Campos e Ferreira que:

A atual importância dos serviços em quase todas as formas de serviços ressalta a noção de que um funcionário bem treinado, desenvolvido e orientado para serviços, constitui o recurso mais crítico e escasso hoje em dia, ainda mais, quando este serviço ofertado é o serviço policial público. Por muito tempo, o foco da atenção das organizações, independente de públicas ou privadas, se concentrou em sua aparência física, havendo um cuidado especial com a estrutura do prédio, com a sua limpeza, sua decoração, enfim, simplesmente com sua “fachada”, na tentativa de passar uma boa impressão para as pessoas com as quais mantinham relações comerciais.

Essa ênfase foi se deslocando, aos poucos, para o seu interior, levando-as a começar a se preocupar, também, com a sua imagem perante seus empregados. É muito provável que esse interesse tenha sido impulsionado, entre outros fatores, pelos movimentos sindicais de reivindicação por melhores condições de trabalho, o que passou a incluir o próprio trabalhador (COSTA; CAMPOS; FERREIRA, 2003, p. 26).

Nesta mesma linha de raciocínio, Kotler leciona que o *endomarketing* por sua vez, mantém o foco nos objetivos do *exomarketing*, mas aparece a partir da consideração que a evolução do desempenho das empresas no mercado está diretamente ligada à capacidade de mobilização das forças que as compõem, ou seja, seus empregados, paralelamente à era do conhecimento e da informação, que sucede a era industrial, estão alterando profundamente a própria essência da atividade empresarial (KOTLER, 2000).

A visão de Cerqueira:

O conceito de *endomarketing* afirma que o mercado interno constituído de empregados motiva-se mais para a consciência dos serviços e o desempenho orientado para o cliente se houver uma abordagem ativa do marketing, onde uma variedade de atividades são usadas internamente de forma coordenada e ativa (CERQUEIRA, 1999, p. 38).

Nota-se, portanto, que, o que é novo no conceito integrativo de *endomarketing* consiste na introdução de um conceito unificador para um gerenciamento mais eficaz, com uma variedade de atividades interfuncionais e adequadamente estabelecidas, como parte de um programa geral voltado a um objetivo comum. Assim apregoa Cerqueira, afirmando que "a importância do *endomarketing* está no fato de que ele permite à gerência abordar todas essas atividades de forma muito mais sistemática e estratégica" (CERQUEIRA, 1999, p. 42).

De forma que o objetivo do *endomarketing* pode ser definido como facilitador e concretizador de trocas, construindo relacionamentos com o público interno, compartilhando os objetivos da empresa ou organização, harmonizando e fortalecendo estas relações em busca de um fim comum. Nesse sentido, afirmam Costa, Campos e Ferreira:

Isto é, o *endomarketing* é uma troca interna entre a organização e as equipes de empregados devem funcionar eficazmente antes que a empresa possa ter êxito no alcance de suas metas relativas aos mercados externos. O que, diga-se de passagem, não é diferente nas organizações públicas.

O *endomarketing*, por princípio consiste no envolvimento dos funcionários dos diversos níveis organizacionais da instituição na construção de um plano estratégico de marketing que resulte no enaltecimento de sua imagem. A imagem pública da instituição é criada em seu interior e divulgada por ela própria.

O endomarketing tem o significado de ações coletivas internas baseadas nas seguintes indagações que devem ser avaliadas e respondidas:

- a) A instituição conhece realmente o público a que deve servir?
- b) Sabem Quanto valem seus funcionários?
- c) E estes sabem qual o valor do serviço que prestam ao público?

A empresa pública não pode medir esforços no desenvolvimento dessa tarefa. É preciso observar com atenção todas necessidades para que haja a satisfação do seu público interno, que conseqüentemente refletirá nas ações junto ao público externo.

Sabe-se, no entanto, que a filosofia básica é a excelência no atendimento. Dessa forma, os elementos fundamentais para se empreender uma campanha de educação interna na instituição são:

- a) liderança, para conduzir o processo;
- b) motivação dos servidores;
- c) comportamento ético, externo e interno;
- d) comunicação sem fronteiras; e
- e) preparação dos recursos humanos para que estejam à altura do projeto (COSTA; CAMPOS; FERREIRA, 2003, p. 27-28).

Dentro do contexto das instituições policiais, em vista da sua ação evasiva no corpo social, é particularmente vulnerável a ataques da mídia que influenciam de forma direta a imagem da Corporação diante da sociedade, influenciando inclusive na sensação de segurança ou insegurança na comunidade. A defesa da instituição deve ser confiada a um bem estruturado setor único de comunicação corporativa, de forma que a comunicação social deixou de ser funcional e tornou-se estratégica (COSTA; CAMPOS; FERREIRA, 2003).

Desta maneira, efetua-se de um modo mais eficaz a prevenção de crises a que está sujeito o corpo policial e resolver os problemas delas oriundos. Uma inteligente política de abertura e transparência pode minimizar os possíveis danos causados à imagem institucional em momentos difíceis (COSTA; CAMPOS; FERREIRA, 2003) e, não só isso, outras ferramentas do *marketing*, como a publicidade e sem dúvida o *endomarketing*, precisam ser explorados de forma profissional e séria como instrumentos colaboradores de combate à criminalidade e manutenção da ordem pública, missão constitucional da Polícia Militar.

Sob tal aspecto, na afirmação de Cerqueira:

Na busca de verificar a importância dada pelas empresas quando da implantação do endomarketing é que muitos estudiosos buscam tratar o endomarketing como ferramenta gerencial, que verifica o desempenho dos funcionários, onde através deste desempenho é possível estabelecer a excelência nos serviços.

Os projetos de endomarketing têm sido utilizados cada vez mais por empresas que necessitam otimizar seus resultados.

Para que atendam às necessidades dos clientes externos, as organizações devem se esforçar para dar aos seus clientes internos melhores oportunidades profissionais e pessoais. A isto muitos autores aqui citados chamam de comprometimento. Os funcionários têm que acreditar verdadeiramente nas intenções da organização de, não só querer obter

lucros em curto prazo, mas de, verdadeiramente, proporcionar-lhes boas condições ambientais, psicológicas e motivacionais, que lhes garanta oportunidade de crescimento em relação ao trabalho (CERQUEIRA, 1999, p. 44).

Segundo Albuquerque (2007), o *endomarketing* além de representar um meio para transmitir informações corporativas e consolidar a cultura empresarial entre os colaboradores, ele também tem o poder de disseminar ideias e incitar envolvimento e comprometimento, enxergando os colaboradores não apenas como executores de um enredo predeterminado, mas como parceiros essenciais a um trabalho bem feito. Sem o engajamento desses parceiros, o sucesso deixa de ser consequência natural de um planejamento estruturado para se transformar em exceção, quase um acaso. E complementa o autor citado:

Não há como deixar de relacionar a efetividade dos resultados à equipe que está por trás de toda a estrutura operacional da empresa. Portanto, a importância de os funcionários estarem sempre bem informados, de se sentirem partes integrantes de uma estratégia maior, é fundamental. Em outras palavras, é importante que as empresas alinhem o discurso interno para que a comunicação esteja coerente com o que é passado para o público externo. O *endomarketing* pode ser considerado uma ferramenta de integração das pessoas para possibilitar o alcance da estratégia macro das organizações. Sejam quais forem os caminhos que a empresa escolha para seguir, é evidente que o colaborador terá cada vez mais o papel de protagonista (ALBUQUERQUE, 2007, p. 1).

“O marketing interno de uma organização requer que todas as pessoas que participam dela aceitem os conceitos e os objetivos do *marketing* e se envolvam na escolha, na prestação e na comunicação do valor para o cliente” (NAJASON, 2011, p. 2).

Segundo Kotler (2000), uma empresa pode ter um excelente departamento de *marketing* e mesmo assim falhar nesta atividade, uma vez que o sucesso desta depende de como os outros departamentos veem os clientes. “Se eles apontam para o departamento de *marketing* e dizem: são eles que fazem o *marketing*, a empresa não implementou o *marketing* com eficácia. Somente quando todos os funcionários perceberem que seu trabalho é servir e satisfazer os clientes é que a empresa se tornará uma vendedora eficaz.”

Conforme já mencionado, a maioria dos conceitos de *marketing* são aplicados a órgãos de iniciativa privada, logo, entende-se que os colaboradores acima citados são os policiais que integram a corporação e o termo empresa refere-se à instituição PMDF.



Portanto, o *endomarketing* atua diretamente na excelência do clima organizacional, refletindo diretamente no índice de satisfação interna e na melhoria do fluxo de comunicação entre os diversos níveis de uma organização. Conectados, ambos os objetivos, desenvolver a cultura de valorização do cliente e a política de manutenção e o aprimoramento dos recursos humanos, delineiam as premissas básicas que devem nortear a atuação do *endomarketing* (COSTA; CAMPOS; FERREIRA, 2003).

## 2.4 AÇÕES DE MARKETING INSTITUCIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL

Honestidade, coragem, honra, lealdade, integridade, ética e transparência. Todas essas qualidades retratam a personalidade dos integrantes da Polícia Militar do Distrito Federal, uma instituição bicentenária que trabalha em qualquer horário a favor da sua segurança. A Corporação tem como base a hierarquia e a disciplina, valores institucionais que determinam nossa organização interna e o relacionamento entre nossos integrantes.

Ao longo desses mais de 200 anos de existência, a PMDF tem aprimorado sua estrutura. Hoje conta com quase 15.000 policiais militares, treinados e capacitados para atender qualquer tipo de solicitação da comunidade do Distrito Federal. A Polícia Militar atua nas áreas urbanas, rurais, em reservas ambientais, nas escolas, no trânsito, e até no ar. Seja em viaturas, bicicletas, motos ou a pé, o policial militar não mede esforços para exercer com presteza sua mais nobre missão: proteger a comunidade.

A história da Polícia Militar do Distrito Federal começa no século XIX, com a vinda da Corte portuguesa para o Brasil, devido ao bloqueio continental e a invasão de Portugal pelas tropas de Napoleão Bonaparte. O príncipe regente, Dom João VI, e sua Corte necessitavam de uma grande estrutura no Brasil-Colônia e, por isso, promoveu-se um grande desenvolvimento no País com a abertura de portos e criação da Biblioteca Pública, do Arquivo Militar, da Academia de Belas Artes, do Jardim Botânico e de outras instituições que estruturaram o país (PMDF, 2013).

Aos moldes da existente Guarda Real de Polícia, D. João VI cria a Divisão Militar da Guarda Real de Polícia, primeiro núcleo da Polícia Militar do Distrito Federal, em 13 de maio de 1809. A Divisão, também conhecida como Corpo de Quadrilheiros, tinha a missão de guardar e vigiar a cidade do Rio de Janeiro (PMDF, 2013).

A Polícia Militar do Distrito Federal foi transferida do Rio de Janeiro para Brasília, a nova capital da república. Em agosto de 1965, o diretor de Departamento Federal de Segurança Pública baixou normas para que o comandante geral da Corporação, naquela época sediada na cidade Estado da Guanabara, instalasse na nova Polícia Militar. A finalidade dessa companhia era executar o serviço de trânsito do DF (PMDF, 2013).

A PMDF foi instalada em Brasília somente em 1966, com profissionais vindos da polícia do Rio de Janeiro, oficiais do Exército Brasileiro e outros remanejados de instituições de segurança pública, em virtude da reorganização do Distrito Federal no Planalto Central (PMDF, 2013).

No ano em que comemorou seu bicentenário, foi aprovada a Lei nº 12.086/09, que instituiu o Plano de Cargos e Salários e trouxe significativas mudanças, como a gratificação por risco de vida e o nível superior como requisito obrigatório para o ingresso na Instituição (PMDF, 2013).

Nesses mais de 200 anos de existência, a Polícia Militar do Distrito Federal dedica-se integralmente à segurança pública da capital federal, atuando em todas as regiões do DF e trabalhando dia e noite para o bem-estar da sociedade, sempre sob o lema: "Polícia Militar do Distrito Federal – muito mais que segurança" (PMDF, 2013).

Em seu Plano Estratégico, no item que trata da "visão", a PMDF descreve como esta pretende ser vista pela sociedade, *in verbis*:

Ser reconhecida como instituição policial moderna e de referência nacional na prevenção e na repressão imediata da criminalidade e da violência, pautada na defesa e respeito aos direitos humanos, na filosofia de policiamento comunitário, na análise criminal, no policiamento orientado para o problema e na qualidade profissional de seus integrantes (GDF. PMDF. PLANO ESTRATÉGICO DA PMDF 2011-2022, 2011, p. 4).

Ainda na apresentação afirma:

O direcionamento em busca desta dita excelência, é princípio orientador da construção do futuro e, conseqüentemente, de sua razão de ser: **a prevenção dos fenômenos de criminalidade, violência e desordem no Distrito Federal**. Desse modo, o enfoque do documento concentra-se em ações estratégicas da gestão policial militar direcionada à:

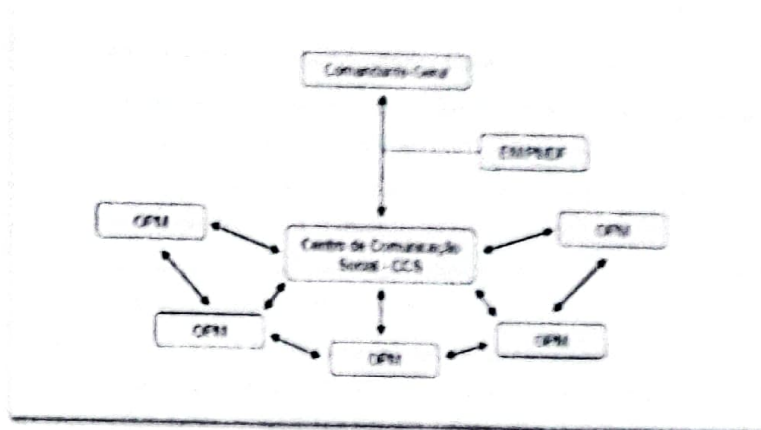
- Construir um novo modelo policial, orientando o negócio institucional à prevenção em segurança pública, aos direitos humanos e à participação comunitária;
- Realizar parcerias com diversos segmentos governamentais e da sociedade civil;
- Dotar a Corporação de recursos materiais, humanos e de conhecimento necessários ao desempenho de suas missões;
- Estimular a valorização e motivação do capital intelectual;
- Investir em informação, conhecimento, tecnologia e inteligência policial;
- Padronizar métodos e procedimentos policiais;
- Qualificar os efetivos policiais militares;
- Preparar a Corporação para atuação nos grandes eventos que serão sediados pela Capital da República; e
- Fortalecer a imagem institucional (GDF. PMDF. PLANO ESTRATÉGICO DA PMDF 2011-2022, 2011, p. 1) (grifo nosso).

É clara a intenção da PMDF em evoluir a cada dia para alcançar o nível de excelência, nesse intuito já visualizou que sem a parceria da população tal objetivo não pode ser concretizado e que para essa parceria dar certo a imagem da corporação precisa estar sólida diante da sociedade. Somando-se a isso e voltando-se para o lado interno da corporação, nota-se a preocupação em capacitar, qualificar e motivar o efetivo nesta busca por uma PM eficiente no combate ao crime e na proteção à sociedade.

Nesse sentido e para alcançar os resultados almejados é que ressalta-se a importância da utilização do *marketing* institucional, do *endomarketing* e também de uma comunicação social adequada, preparada de forma profissional para ser porta voz da Corporação.

E no que tange à comunicação, esta atualmente é dirigida pela Diretriz de Comando nº 001/2013 (Diretriz de Comunicação), aprovada por meio da Portaria PMDF nº 841, de 28 de fevereiro de 2013 (anexo 3). Seguindo a Diretriz em vigor traz-se à colação a estrutura do Centro de Comunicação Social (CCS) da PMDF:

Figura 8: Estrutura do Centro de Comunicação Social da PMDF.



Fonte: GDF. PMDF. Diretriz de Comando nº 001/2013 (Diretriz de Comunicação), aprovada por meio da Portaria PMDF nº 841, de 28 de fevereiro de 2013.

Esse esquema remonta o que a Diretriz trata como:

Trata-se de uma estrutura em rede que interliga todos os órgãos da Corporação, de maneira transversal, buscando o comprometimento de todos os atores, em todos os níveis, que estejam envolvidos em processos ou ações institucionais.

A arquitetura do sistema coloca o Centro de Comunicação Social (CCS) como órgão central para coordenar os processos e ações de comunicação junto às demais OPM, conforme o direcionamento apontado pelo Comandante-Geral.

A gestão ocorre de forma compartilhada e permeia toda a Corporação, sendo que o direcionamento é dado pelo Comandante-Geral; o planejamento da política de comunicação da Corporação é de competência do estado-maior; a promoção de ações de comunicação compete a todas as OPM; e a coordenação geral do sistema compete ao Centro de Comunicação Social (GDF. PMDF. Diretriz de Comando nº 001/2013 (Diretriz de Comunicação), aprovada por meio da Portaria PMDF nº 841, de 28 de fevereiro de 2013).

Portanto, o órgão responsável pela coordenação das atividades do sistema de comunicação da PMDF é o Centro de Comunicação Social (CCS), inserido dentro do SISCOM/PMDF e tem suas atribuições elencadas no item 3.2 da Diretriz de Comando – anexo 3.

Essa mesma Diretriz sob comento ainda traz no item 4 os procedimentos básicos que devem ser seguidos durante uma entrevista:

Figura 9: Procedimentos básicos durante uma entrevista – CCS/PMDF:

- 3 PROCEDIMENTOS BÁSICOS DURANTE UMA ENTREVISTA**
- 4.1 Contatos com a imprensa deverão ser realizados preferencialmente por um porta-voz da OPM que tenha sido credenciado pelo CCS.
  - 4.2 Evitar gestos excessivos ou movimentos corporais espalhafatosos. Manter a seriedade que o foco da entrevista assim o exigir
  - 4.3 Levar sempre para a entrevista informações de ações meritórias recentes da PMDF para explorar conforme a oportunidade.
  - 4.4 Não citar nomes de pessoas envolvidas em ocorrências policiais. Procurar evitar adjetivos como o paisano, o elemento, o mala, o peba, o vagabundo, o bandido entre outros. Procurar substituir por termos como cidadão, pessoa, indivíduo, meliante, agressor, envolvido, suspeito, vítima, entre outros
  - 4.5 Não comentar assuntos sigilosos
  - 4.6 Utilizar linguagem simples buscando fugir de termos muito técnicos ou científicos. Falar pausadamente de forma convicta, educada e elucidativa, controlando o tom de voz. Manter os olhos abertos sem piscar demasiadamente.
  - 4.7 Zelar sempre pela apresentação pessoal, pela postura e pelo uso correto de todas as peças do uniforme

Fonte: GDF. PMDF. Diretriz de Comando nº 001/2013 (Diretriz de Comunicação), aprovada por meio da Portaria PMDF nº 841, de 28 de fevereiro de 2013.

Tais orientações são de extrema valia, já que quando um policial está dando uma entrevista ele está representando toda a Corporação PMDF. E tudo isso afeta de maneira direta a imagem da instituição.

É importante ressaltar que, no geral, é competência do Estado-Maior da PMDF elaborar e propor tanto o plano de comunicação como o plano de *marketing*, conforme item 3.1 da Diretriz – anexo 3.

Por conseguinte, pode-se destacar algumas das ações de *marketing* e *endomarketing* desenvolvidas pelo Centro de Comunicação Social da PMDF, são elas, respectivamente: a publicação de vídeos institucionais no canal da PMDF no *site youtube*, bem como no *facebook* da instituição; a divulgação do policial destaque de cada unidade da corporação.

Após todo o exposto, resta claro que a imagem da Corporação afeta seus resultados e que a imprensa é um meio de comunicação de massa e que deve ser respeitada e atendida por pessoa preparada para falar pela Corporação. De forma que ações precisam ser elaboradas e efetivadas pela PMDF, tanto no sentido de profissionalizar ainda mais o Centro de Comunicação Social, para que este possa

amparar os OPM dando suporte aos mesmos, bem como no sentido de desenvolver ações de *marketing* para fortalecer a imagem da Corporação externamente através do *marketing* institucional, inclusive com o uso da publicidade, e internamente por meio do *endomarketing*, tudo visando cativar seu público-alvo, a sociedade, trazendo-a para ser sua parceira colaboradora.

## 2.5 CARACTERÍSTICAS DO 1º BPM, SUA ÁREA DE ATUAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O presente estudo foi desenvolvido tendo por campo de pesquisa o 1º BPM do Distrito Federal, o "Batalhão Pioneiro".

De acordo com o *site* oficial da PMDF, o 1º Batalhão de Polícia Militar do Distrito Federal tem suas origens no 6º Batalhão de Polícia Militar de Guanabara, que por meio de um destacamento chegou ao Distrito Federal no ano de 1966, objetivando fixar o primeiro quartel da corporação em Brasília com a missão precípua de efetuar o policiamento de trânsito na capital federal. É o que consta:

Instalado inicialmente em um antigo galpão de alvenaria, situado no Setor Policial Sul, carinhosamente chamado de "FORTE APACHE" pelos policiais oriundos do antigo Estado da Guanabara, o primeiro batalhão ganhou suas próprias instalações em 13 de maio de 1968, onde se localiza atualmente a Academia de Polícia Militar de Brasília, lá permanecendo até 1993.

No dia 16 de fevereiro de 1996, o então governador do Distrito Federal, Cristovam Buarque, editou o Decreto nº 17.155 que dá a denominação de "BATALHÃO PIONEIRO" que condiz com a sua importância histórica no contexto secular da Polícia Militar do Distrito Federal.

O Batalhão Pioneiro tem como sua área de atuação todas as quadras residenciais e comerciais da Asa Sul, abrangendo Setor Comercial e Bancário Sul, Setor de Autarquias Sul, Setor de Clubes Esportivo Sul, Setor de Rádio e Televisão Sul e Parque da Cidade. Conta atualmente com um efetivo de 462 policiais militares.

A nova sede, construída com base na filosofia do desenvolvimento sustentável, segue os mais modernos padrões ecológicos de funcionamento, contando, por exemplo, com um tanque de 60 mil litros para reaproveitamento da água da chuva que é utilizada para a lavagem de viaturas, calçadas e irrigação das áreas verdes. A estrutura conta ainda com salas climatizadas, auditório e alojamentos confortáveis. O Batalhão é comandado pela senhora TC SHEYLA SOARES SAMPAIO.

Atualmente, a equipe de comunicação do Batalhão Pioneiro desenvolve ações voltadas para o público interno e o público externo da corporação com objetivos de curto, médio e longo prazo, sendo assim:

1. Ações para o público interno:
  - a) Café da manhã para os aniversariantes do mês.

I. O policial aniversariante recebe ligação do batalhão com o objetivo de oferecer os votos de parabéns pelo seu aniversário;  
 II. Geralmente é realizado na última sexta-feira do mês;  
 III. O café é oferecido também aos demais policiais do que queiram participar.

b) Reconhecimento de Policial Destaque em ações realizadas na área de atuação;

c) Ligação para o policial militar que estiver de atestado médico por muitos dias para saber o estado de saúde;

2. Ações para o público externo:

a) Divulgar as ocorrências procedidas pelos policiais nas redes sociais do batalhão: Instagram e facebook;

b) Ações sociais para o público externo;

c) Divulgação de OS's realizadas.

O 1º Batalhão criou a equipe de comunicação social com o objetivo de promover a integração entre os policiais que atuam tanto no âmbito externo, provendo a segurança da sociedade da Asa Sul com o objetivo de atuar de forma rápida e enérgica em todas as ocorrências solicitadas pela população, quanto no âmbito interno, com a função de agilizar os serviços burocráticos fazendo com que os serviços externos sejam realizados da melhor forma possível.

A proposta da comunicação social é mostrar o grandioso trabalho realizado pelos heróis do Batalhão Pioneiro à população do centro de Brasília abrindo espaço para críticas e sugestões com o intuito de estreitar os laços entre policiais e a sociedade.

O Batalhão Pioneiro possui as seguintes redes sociais:

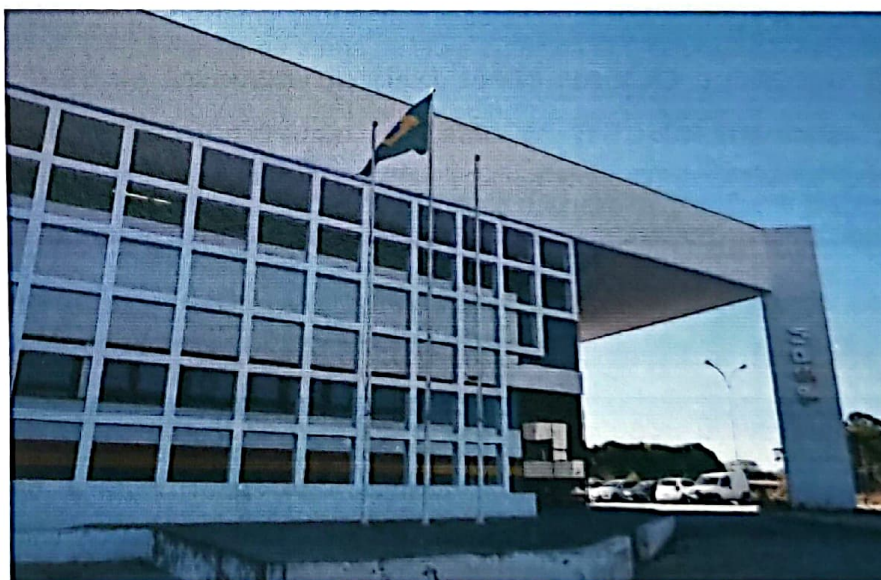
- e-mail: [1bpm.pmdf@gmail.com](mailto:1bpm.pmdf@gmail.com);

- Instagram: @1bpm.pmdf;

- Facebook: 1º Batalhão – Asa Sul

- Telefone: 3190-0130 (GDF. PMDF. Departamento Operacional. Comando de Policiamento Regional Metropolitano. Primeiro Batalhão de Polícia Militar "Batalhão Pioneiro").

Figura 10: Foto do 1º BPM/PMDF:



Fonte: GDF. PMDF. Departamento Operacional. Comando de Policiamento Regional Metropolitano. Primeiro Batalhão de Polícia Militar "Batalhão Pioneiro".

Figura 11: Brasão do 1º BPM/PMDF:



Fonte: GDF. PMDF. Departamento Operacional. Comando de Policiamento Regional Metropolitano. Primeiro Batalhão de Polícia Militar "Batalhão Pioneiro".

Assim, com a mudança da Capital Federal para o Planalto Central e, conseqüentemente, a criação do Estado da Guanabara, a então Polícia Militar do Distrito Federal, foi compulsoriamente, transferida à nova unidade de federação, passando a denominar-se Polícia Militar do Estado da Guanabara. O primeiro passo dado, para que a Polícia Militar do Distrito Federal subisse ao Planalto Central e se instalasse no lugar que lhe pertencia a fim de cumprir sua nobre missão, foi em 17 de julho de 1963, quando a Lei Federal nº 4.242 possibilitou a todos os policiais militares o retorno à esfera da União (GDF. PMDF. Departamento Operacional. Comando de Policiamento Regional Metropolitano. Primeiro Batalhão de Polícia Militar "Batalhão Pioneiro").

Em 20 de dezembro de 1966, tendo em vista o interesse do serviço e a nova estrutura da Corporação, o então 6º BTL de Infantaria, passou a ser denominado Primeiro Batalhão de Polícia Militar restando ainda decidido que a data de aniversário da Unidade, 15 de fevereiro, seria a data de sua instalação na cidade de Brasília (GDF. PMDF. Departamento Operacional. Comando de Policiamento Regional Metropolitano. Primeiro Batalhão de Polícia Militar "Batalhão Pioneiro").

Ao chegar à nova Capital, a Unidade ocupou provisoriamente um antigo galpão de alvenaria no Setor Policial Sul que foi cedido à Corporação pelo Departamento Federal de Segurança Pública. No dia 16 de fevereiro de 1996, o então Governador do Distrito Federal, no uso de suas atribuições decretou: "Art. 1º - Fica denominado "BATALHÃO PIONEIRO" o 1º Batalhão de Polícia Militar do Distrito Federal, por Ter sido a primeira unidade a se fixar no Planalto Central, na nova Capital Federal" (GDF. PMDF. Departamento Operacional. Comando de



Policiamento Regional Metropolitano. Primeiro Batalhão de Polícia Militar “Batalhão Pioneiro”).

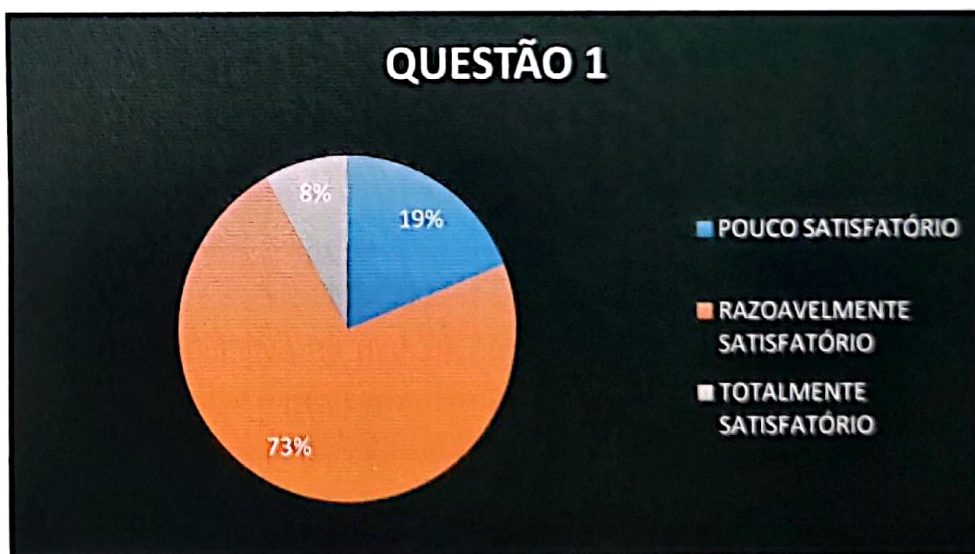
O universo dessa pesquisa encontra-se delimitada pela aplicação de dois questionários. Um a moradores da Quadra SHIGS 711, Asa Sul - Brasília – DF, num montante de 26 questionários aplicados (anexo 1) e outro aos policiais do 1º BPM, num total de 40 questionários aplicados (anexo 2). Ressalta-se que a escolha para aplicação de questionários na Quadra SHIGS 711 da Asa Sul, se deu por conta da grande movimentação de pessoas que se tem naquela quadra, devido a proximidade com faculdades, escolas, mercados e hospitais. Momento em que se passa à estatística do que se apurou com as respectivas aplicações dos questionamentos.

#### Questionário aplicado à comunidade

Questão 1 – Como você julga os serviços prestados pela Polícia Militar do DF?

O que se apurou é que a comunidade amostra encontra-se “razoavelmente satisfeita” (73%) com os serviços prestados pela PMDF. É necessário observar e se preocupar com o quantitativo da população que julga os serviços prestados pela PMDF “pouco satisfatório” (19%) é muito maior que aqueles que entendem que seus serviços são “totalmente satisfatório” (8%).

Gráfico 1: Estatística referente a questão 1 do questionário aplicado à comunidade.

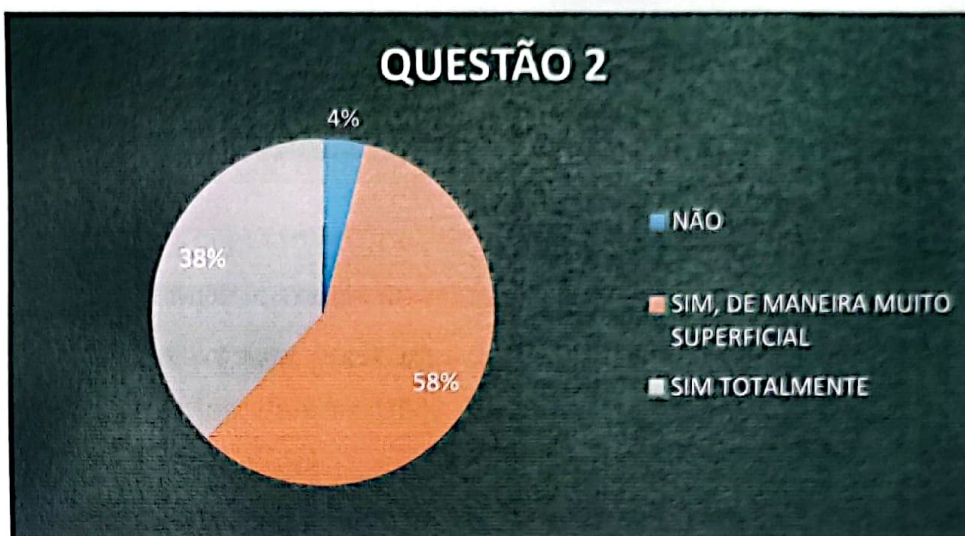


Fonte: Pesquisa de campo.

### Questão 2 – Você confia na Polícia Militar do DF?

Por esta questão é possível verificar o grau de confiabilidade da comunidade na PMDF e o que se constata é que a confiança é “muito superficial” (58%). Ponto positivo fica por conta do percentual de apenas 4% não confia na instituição, ficando os demais 38% atribuídos aos que confiam “totalmente” na PMDF.

Gráfico 2: Estatística referente a questão 2 do questionário aplicado a comunidade.

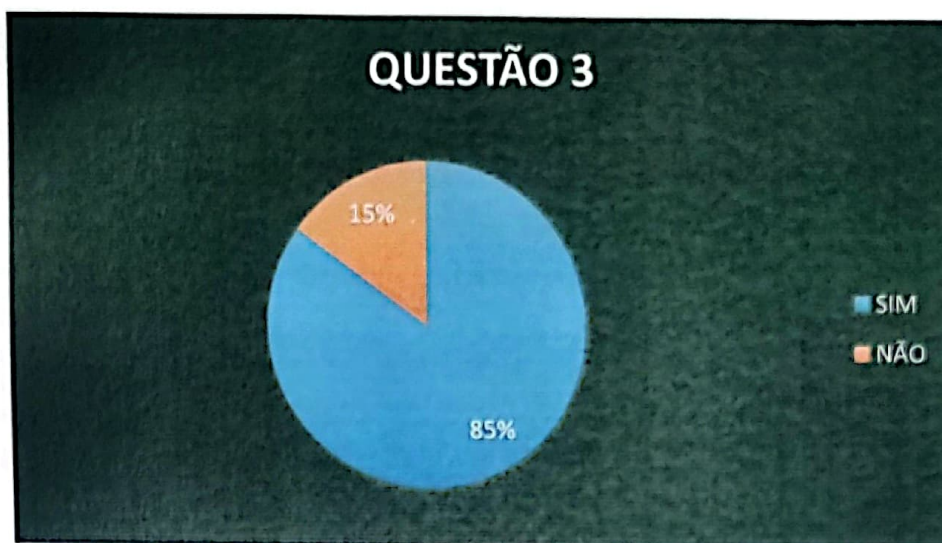


Fonte: Pesquisa de campo.

### Questão 3 – Você colaboraria com a Polícia Militar de forma espontânea como seu parceiro(a)?

Por esta questão, nota-se a boa vontade da população de colaborar com a PMDF, isso porque nessa relação de colaboração mútua só traz vantagens para ambos os lados. Assim, apurou-se que 85% colaboraria com a PMDF de forma espontânea, estes os dados que podem ser vistos no gráfico 3 a seguir:

Gráfico 3: Estatística referente a questão 3 do questionário aplicado a comunidade.



Fonte: Pesquisa de campo.

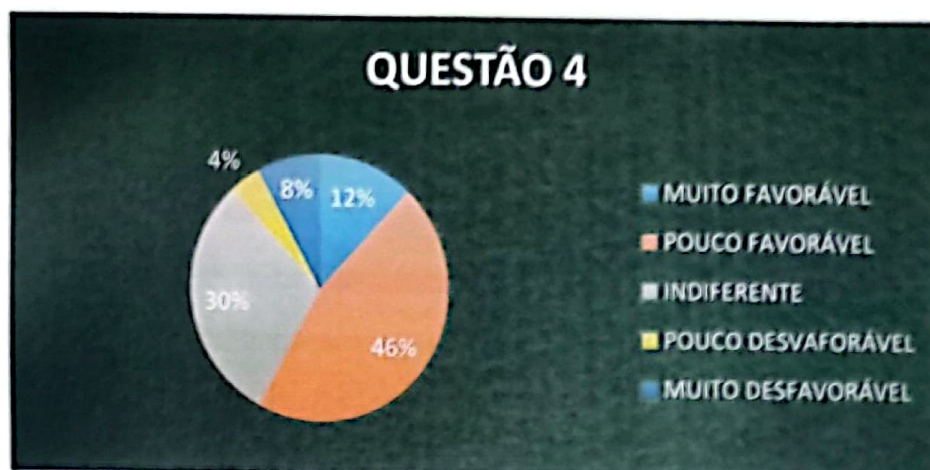
**Questão 4 – Como você julga a relação dos policiais militares do DF com a comunidade?**

No que tange à questão do questionário aplicado à comunidade, percebe-se ao analisar o gráfico 4, acima colacionado, que apenas 12% da população amostra julgam a relação dos policiais da PMDF perante à comunidade como “muito favorável”, 8% percebem esse relacionamento como “muito desfavorável”, 46% julgaram “pouco favorável”, 30% relatou que esse relacionamento é “indiferente”.

Essa estatística é preocupante, haja vista que se o objetivo da PMDF é fortalecer sua imagem enquanto Corporação e ter a comunidade como sua parceira, os dados negativos de percepção dessa relação “PMDF e sociedade” são alarmantes, visto que somados totalizam 88%.

Esse dado analisado de forma conjunta com outros números demonstra de forma clara a necessidade de a Instituição PMDF investir em um plano de *marketing* institucional e *endomarketing* no sentido de melhor trabalhar a imagem da PMDF junto aos moradores, seu público-alvo.

Gráfico 4: Estatística referente a questão 4 do questionário aplicado a comunidade.



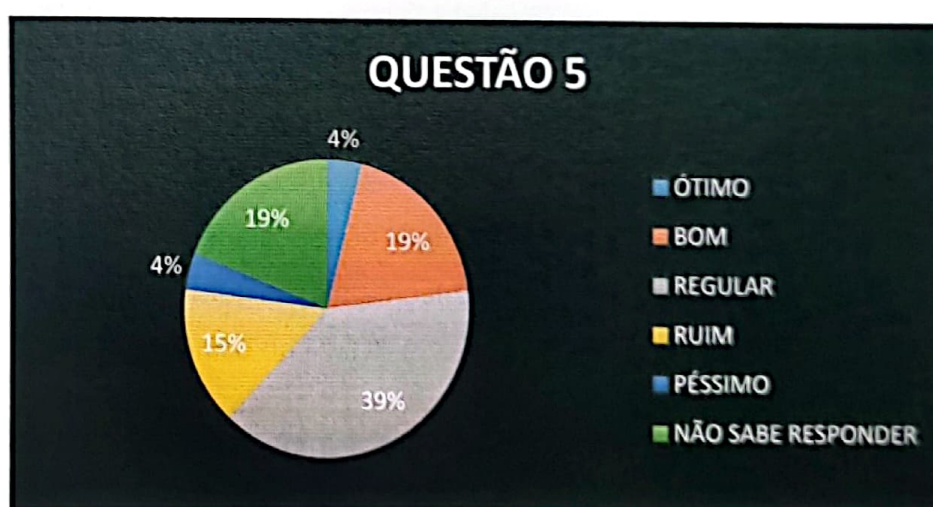
Fonte: Pesquisa de campo.

Questão 5 – Qual o seu conceito sobre o atendimento telefônico prestado pela PMDF?

Um dos principais, senão o principal, canal de contato da população com a PM é o chamado telefônico. Na amostra populacional questionada, 39% julgam que o atendimento telefônico da PMDF é “regular”.

No entanto, 15% entenderam que o atendimento é “ruim”, 19% acham que é “bom”. Só 4% o julgam “ótimo”, montante igual ao que o julgam “péssimo”.

Gráfico 5: Estatística referente a questão 5 do questionário aplicado a comunidade.



Fonte: Pesquisa de campo.

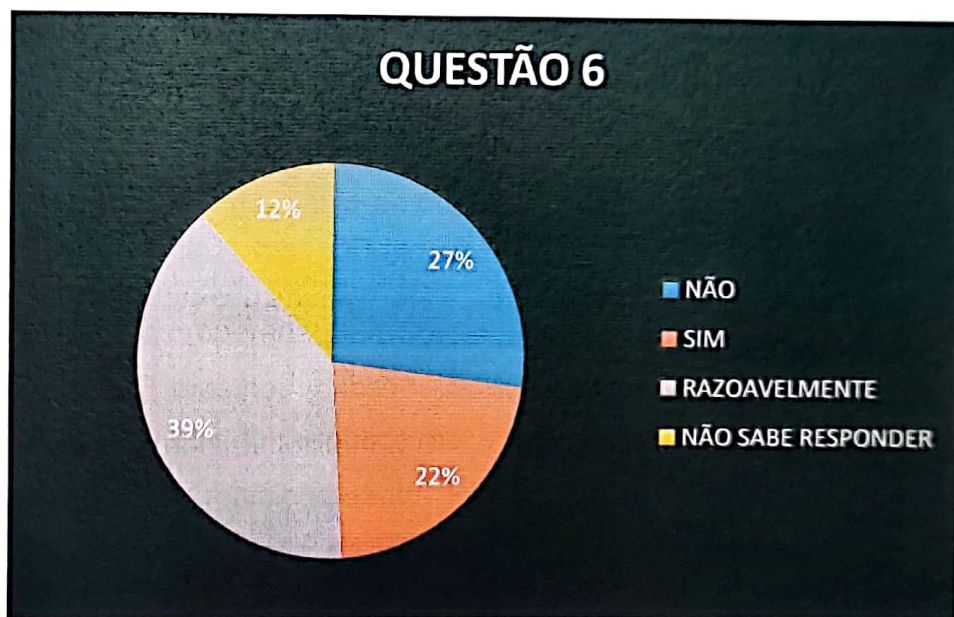
**Questão 6 – Para você a PMDF responde rapidamente aos chamados quando acionada?**

Essa questão é complementar à anterior, isto porque via de regra a PM é acionada por telefone, nesse sentido a maior parte da comunidade amostra julgou que a PMDF não atende aos chamados de forma rápida, mas apenas “razoavelmente” (39%).

Do total, 22% julgaram que os atendimentos são rápidos, 27% foram enfáticos em afirmarem que “não” são rápidos. Ao somarem-se os dados negativos nesse quesito tem-se o montante de 66%.

Outrossim, é importante destacar que a CIADE, que é quem atende aos chamados do 190, é operada pela Secretaria de Segurança Pública, e é composta não só pela PMDF, mas por várias forças de segurança, tais como a Polícia Civil do DF, o Corpo de Bombeiros Militar do DF, o Departamento de Trânsito do DF.

Gráfico 6: Estatística referente a questão 6 do questionário aplicado a comunidade.



Fonte: Pesquisa de campo.

**Questão 7 – Na sua opinião qual a sensação que transmite a Polícia Militar do DF.**

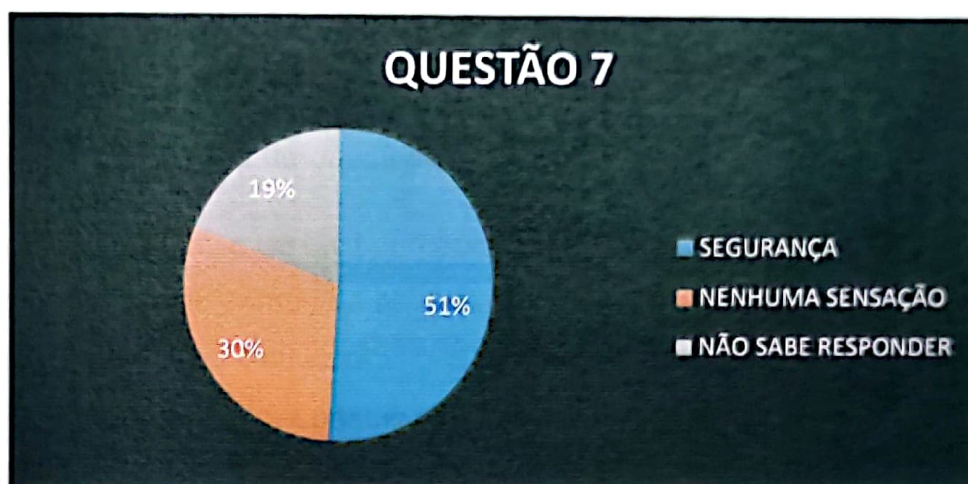
Por meio da questão 7 em comento, pode-se perceber que a sociedade

ainda tem uma visão positiva da PMDF, quando 51% julgaram que a sensação transmitida por ela é a de “segurança”. Por outro lado, ferramentas de *marketing* institucional são capazes de atingirem os outros 30% que alegam que a PMDF não passa “nenhuma sensação”.

Dado muito prejudicial quando se quer exatamente que se aumente a sensação de segurança das pessoas por meio do instrumento PMDF.

Observação: as respostas ‘medo’ e ‘proteção total’ obtiveram 0% de resultado.

Gráfico 7: Estatística referente a questão 7 do questionário aplicado a comunidade.



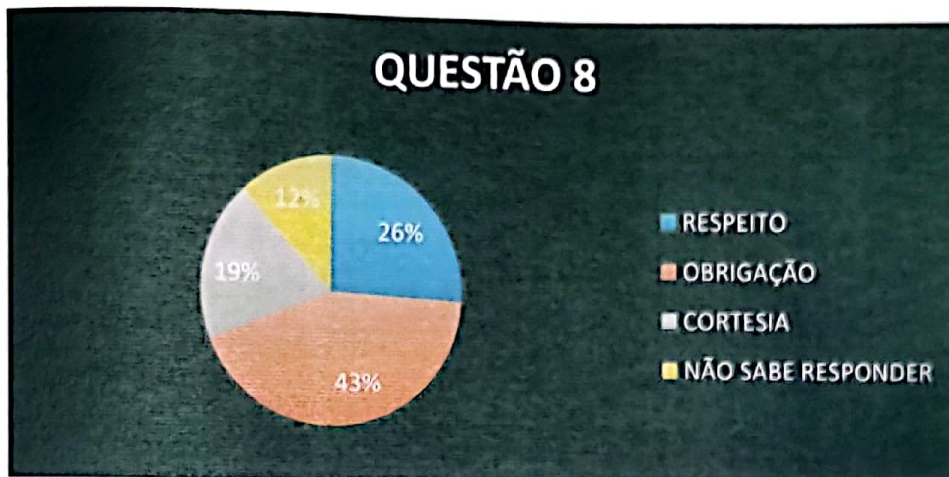
Fonte:  
Pesqu

isa de campo.

**Questão 8 – Como a PMDF se relaciona com a comunidade em que você mora?**

Dado relevante foi o obtido por meio da questão 8, quando se indagou exatamente sobre o relacionamento ‘PMDF x Comunidade’. Nessa perspectiva, 43% julgaram que a relação da PMDF para com a população é meramente de “obrigação”, 26% afirmaram que de “respeito”, 19% dizem que é de “cortesia”, 12 % não soube responder. Somando-se os dados positivos dessa análise tem-se que 45% da amostra em contraposição dos 43% que constituem dados negativos, o restante, que somam 12% foram neutros, como pode ser constatado no gráfico 8 a seguir. Observação: as repostas ‘desrespeito’ e ‘cinismo’ obtiveram 0% de resultado.

Gráfico 8: Estatística referente a questão 8 do questionário aplicado a comunidade.

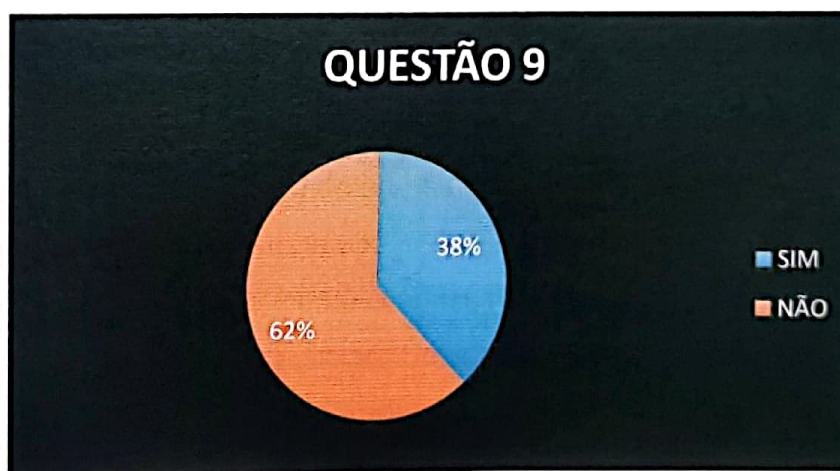


Fonte: Pesquisa de campo.

**Questão 9 – Você já conversou informalmente com algum policial que passa em ronda na sua comunidade?**

Pela questão 9 é de fácil percepção a falha de procedimento da Corporação PMDF, pelo menos no campo de amostra para esta pesquisa, haja vista que, se um dos objetivos do Plano Estratégico é o policiamento comunitário e a aproximação da PM com a comunidade, como é admissível que 62% não tenham tido nenhuma conversa informal com um policial? Se o que se busca é a parceria da sociedade, estratégias precisam ser elaboradas e concretizadas para que esse fim seja colimado, mas por enquanto as coisas parecem confusas, senão equivocadas.

Gráfico 9: Estatística referente a questão 9 do questionário aplicado a comunidade.



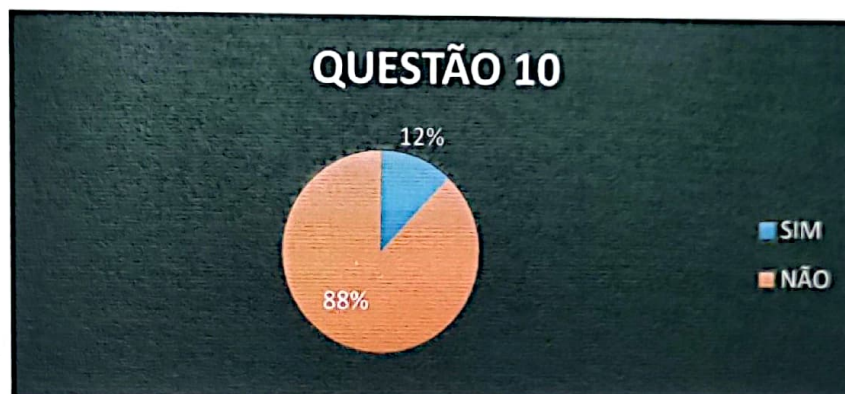
Fonte: Pesquisa de campo.

### Questão 10 – Você conhece o canal da PMDF no site Youtube?

Uma das ferramentas de *marketing* institucional é a imprensa, mas modernamente a *internet* tem ganhado uma parcela muito grande do mercado chegando à população de forma muito rápida e fácil.

Um dos canais mais populares é o *site* Youtube. Por meio dele, pessoas alcançam a popularidade nacional e até internacional, tamanho seu poder de disseminação. A PMDF tem um canal nesse site, mas, 88% da comunidade desconhecem, o que demonstra que as ferramentas de *marketing* institucional da Corporação ainda precisam ser desenvolvidas de forma mais adequada, necessitam ser mais incisiva, deve-se lançar mão da publicidade profissional. Essa questão precisa ter mais investimento, só assim objetivos traçados serão alcançados mais rápida.

Gráfico 10: Estatística referente a questão 10 do questionário aplicado a comunidade.



Fonte: Pesquisa de campo.

### Questionário aplicado aos policiais do 1º BPM/DF

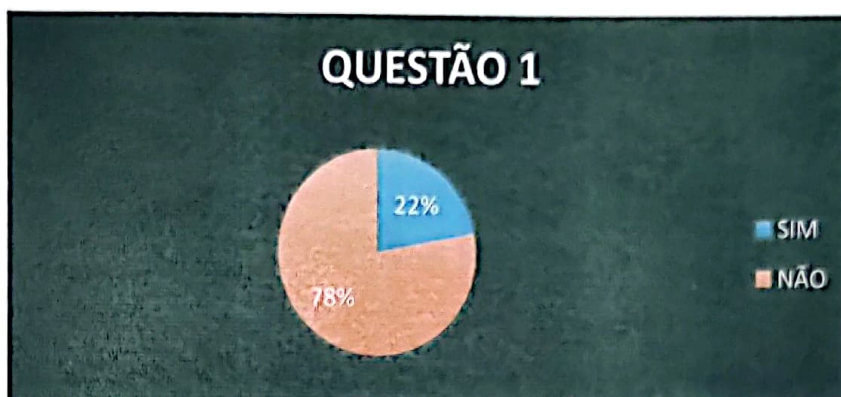
Questão 1 – Em sua formação policial você teve alguma aula voltada ao *marketing* institucional?

No intuito de avaliar o grau de conhecimento que os policiais têm sobre o *marketing* institucional, apurou-se que 78% deles não têm qualquer conhecimento sobre o assunto. Mesmo aqueles 22% que já tiveram alguma aula sobre o assunto, 44% julgou que estas aulas não foram suficientes para prepará-lo nesta área. Mais uma vez nota-se falhas da Corporação, no que diz respeito à importância que o *marketing* institucional e o *endomarketing* têm como instrumentos auxiliares



senão determinantes na busca de objetivos como aproximação da comunidade da PM e do fortalecimento da imagem da Instituição.

Gráfico 11: Estatística referente a questão 1 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.

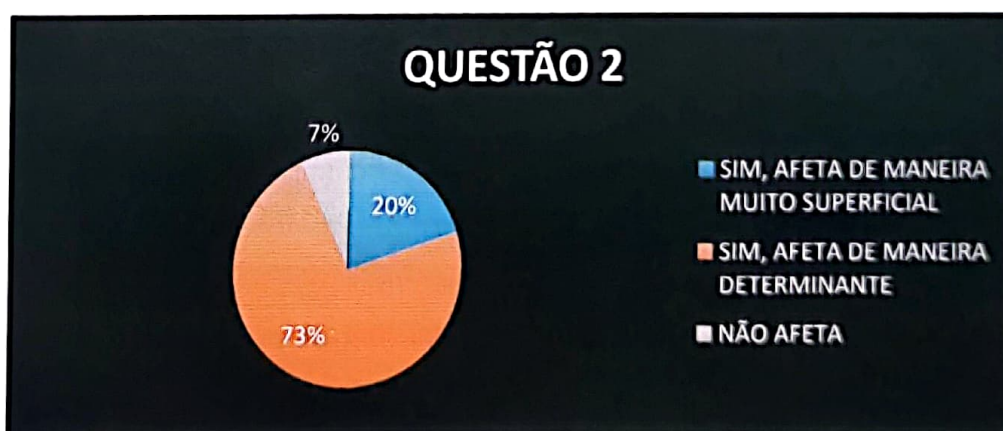


Fonte: Pesquisa de campo.

**Questão 2 – Você julga que o estudo e a aplicação da publicidade na e pela PMDF pode afetar a maneira com que os cidadãos vêm a Instituição?**

Embora não exista muito conhecimento amplo da matéria, 73% dos policiais julgaram que a aplicação da publicidade, uma das ferramentas do marketing institucional, “afeta de forma determinante” a maneira com que os cidadãos vêm a Instituição PMDF. Apenas 7% entendem que não afeta. Os demais 20% julgaram de “afeta de maneira muito superficial”. Somando os que julgaram que a publicidade institucional afeta de alguma maneira a imagem que a sociedade tem da PM chega-se ao montante de 93%, ou seja, maioria absoluta.

Gráfico 12: Estatística referente a questão 2 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.

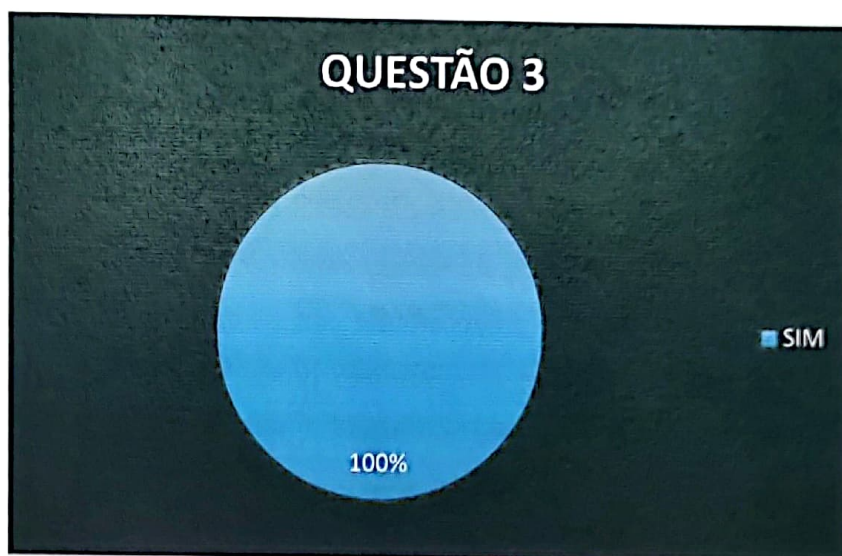


Fonte: Pesquisa de campo.

**Questão 3 – Você entende que a elaboração e aplicação de um bom plano de publicidade colabora com o aumento da sensação de segurança na comunidade?**

Esta questão teve por finalidade entender o que os policiais pensam sobre a inter-relação entre a publicidade, um dos instrumentos do marketing, e a sensação de segurança. Foi obtida resposta surpreendente, como pode ser vista no gráfico 13 à abaixo, em que 100% dos policiais julgaram que a publicidade colabora com o aumento da sensação de segurança. E todos eles têm razão, de acordo com o que foi pesquisado nos capítulos anteriores. Saber que eles pensam desta forma é um ponto deveras positivo.

Gráfico 13: Estatística referente a questão 3 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.



Fonte: Pesquisa de campo.

**Questão 4 – “A motivação humana é um desafio enorme com o qual se deparam empreendedores, consultores, gerentes e outros líderes. Cada pessoa tem sua própria matriz motivacional e fazê-la mover-se é um passo de mágica a ser dado” (REQUENA, 2009). Com essa afirmativa Requena resumiu a importância do *endomarketing* (*marketing* interno). Você concorda que o *endomarketing* é importante para a PMDF e que ele pode colaborar na questão motivacional dos policiais?**

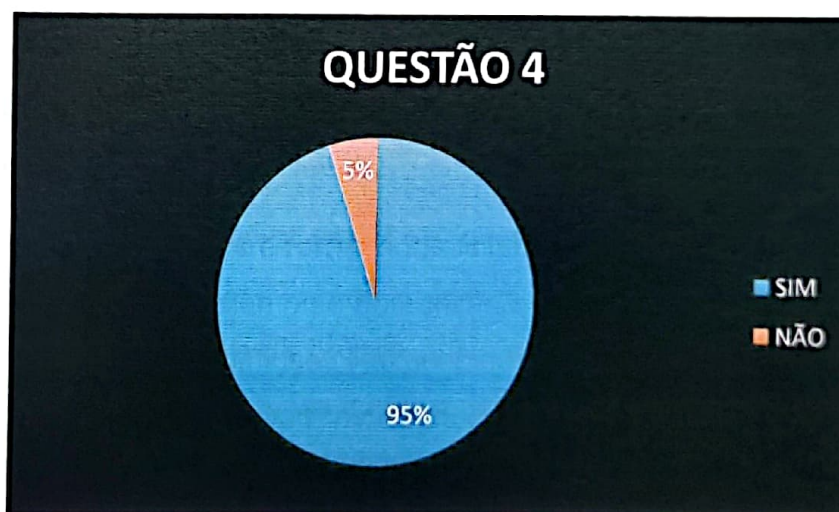
Por serem complementares, serão analisadas as questões 4 e 5 de forma conjunta. Seus gráficos estatísticos estão a seguir. A questão 4 fez um pequeno apanhado sobre o *endomarketing*, utilizando do conceito de Requena (2009) para

que o policial pudesse responder à questão sobre o assunto. Mais uma vez a maioria absoluta (95%) julgou que o *endomarketing* pode colaborar no âmbito motivacional dos policiais. E como é sabido, diante de empregados/funcionários/servidores motivados, os resultados são alcançados de maneira mais eficiente.

Questão 5 – Você acha que a aplicação de um plano de *marketing* adequado, como a publicidade, por exemplo, auxilia na detecção de pontos fracos e fortes do policiamento e ainda auxilia na melhora de aplicabilidade, por exemplo, do policiamento comunitário, já que pode alterar a percepção que a comunidade tem da Instituição?

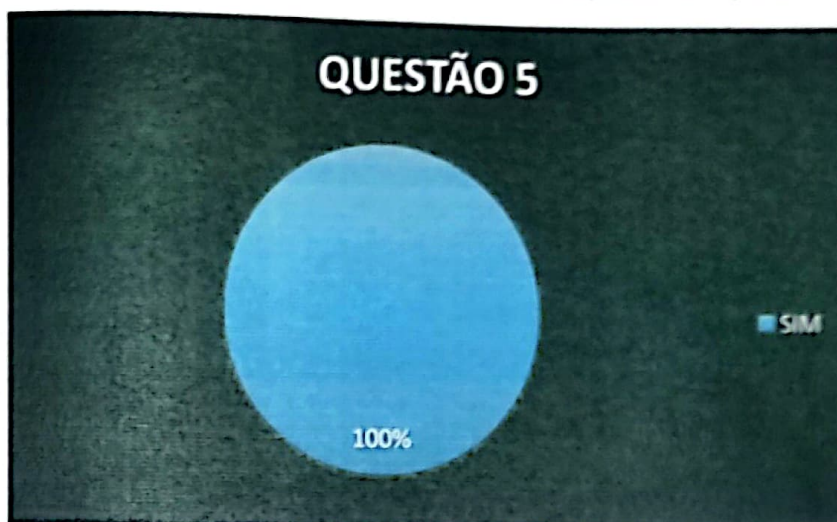
No que tange a questão 5, esse quesito teve por finalidade analisar o grau de compreensão que os policiais tinham sobre a importância da aplicação de um adequado plano de marketing e 100% deles julgara que a aplicação de um plano de *marketing* adequado, onde se faz uso da publicidade, por exemplo, auxilia a detecção de pontos fracos e fortes do policiamento, auxiliando, inclusive a melhora de aplicabilidade do policiamento comunitário, já que influencia a percepção que a comunidade tem da Instituição. Razão pela qual, planos e ações referentes ao *endomarketing* e ao *marketing* institucional precisam ser elaborados e colocados em prática visando-se atingir os objetivos pretendidos pela PMDF.

Gráfico 14: Estatística referente a questão 4 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.



Fonte: Pesquisa de campo.

Gráfico 15: Estatística referente a questão 5 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.



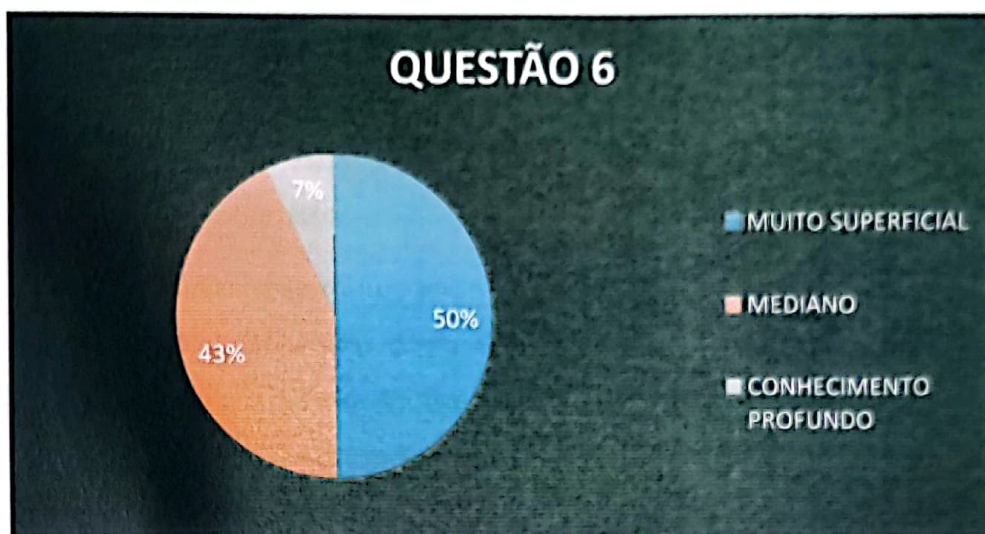
Fonte: Pesquisa de campo.

Questão 6 – Em que grau você julga que está seu conhecimento sobre publicidade?

Como se constata pelo gráfico acima colacionado, embora a totalidade dos policiais da amostra julguem que o *marketing*, o *endomarketing* e a publicidade são ferramentas que influenciam de maneira determinante a relação 'PM e Comunidade', ainda são capazes de interferir no fator motivacional dos policiais auxiliando, portanto no desenvolvimento de ações eficientes no combate à criminalidade, 50% dos policiais julgaram que seus conhecimentos sobre publicidade são muito superficiais. Somando-se a esse dado, 43% entendem que esses conhecimentos são de nível mediano e apenas 7% afirmaram ter um conhecimento profundo do assunto.

Tal estatística precisa servir de indicativo de que a Corporação necessita trabalhar melhor essa questão, ações devem ser elaboradas, tais como cursos de capacitação e mesmo uso da própria publicidade em si podem ser utilizados para informar, esclarecer, orientar de forma a tirar proveito máximo das ferramentas do *marketing* institucional e prol da conquista de objetivos comuns.

Gráfico 16: Estatística referente a questão 6 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.



Fonte: Pesquisa de campo.

#### Questão 7 – Você conhece o canal da PMDF no Youtube?

As ressalvas feitas para a questão 10 do questionário aplicado à comunidade valem para esse quesito. No entanto, o grau de gravidade desse dado estatístico é mais alarmante, já que demonstra que a maioria dos integrantes da Corporação PMDF não tem conhecimento de seu próprio canal na internet, no caso no Youtube. É o que é apontado no gráfico 7, abaixo colacionado, que constatou que os montantes de 52% dos policiais desconhecem o canal da PMDF no Youtube. Se eles não têm conhecimento, como a população vai ter?

Gráfico 17: Estatística referente a questão 7 do questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.



Fonte: Pesquisa de campo.

De forma que o fortalecimento da imagem da Corporação precisa começar de dentro para fora, o equívoco é achar que as ações de publicidade precisam ser voltadas apenas à sociedade, quando na verdade quem executa o trabalho são os policiais e ações de *endomarketing* precisam ser efetivadas sob pena de não se atingir os objetivos propostos.

Exemplo claro e bem-sucedido desponta no cenário brasileiro no âmbito da Segurança Pública, qual seja o da Polícia Federal que há pouco tempo tinha imagem desprestigiada, fraca diante da sociedade e hoje, em decorrência de um forte e consistente plano de *marketing* institucional, conquistou credibilidade e vem fortalecendo sua imagem e conquistando resultados notáveis. Nesse sentido, a revista *Veja* assim publicou sobre o assunto:

Não faz muito tempo, a Polícia Federal (PF) gozava de uma reputação semelhante à das outras instituições policiais do Brasil. Seus quadros primavam pela falta de preparo e no seu interior corria solta a corrupção. Essa situação começou a mudar no ano passado [2003], quando uma elite de policiais federais, sob o comando do Diretor-Geral, Paulo Lacerda, iniciou um lento, desgastante e perigoso trabalho de aprimoramento e limpeza da PF. O coração do processo é o ultra-secreto **Departamento de Inteligência Policial**, localizado no 5º andar do prédio da superintendência da PF em Brasília, que tem como um de seus braços armados os integrantes da Coordenação de Aviação operacional (Caop) que aparecem na capa da revista e nunca antes haviam posado para fotógrafos. A identidade dos membros da inteligência da PF é desconhecida dos colegas, que não têm acesso ao andar em que fica o departamento. Entre suas missões, a mais espinhosa é a de investigar os próprios policiais federais e autoridades suspeitas de corrupção. Consiste, basicamente, no exercício de ampliar uma investigação até o seu limite. Em vez de focá-la no propósito de descobrir "quem-está-fazendo-o-que-contra-quem", a inteligência se propõe a descobrir, sobretudo, quem está fazendo o que "junto-com-quem" – para, a partir daí, fisgar não só bagrinhos como também peixes gordos. Exemplo: ao receber uma denúncia sobre policiais e fiscais da Receita envolvidos em facilitação de contrabando, a PF recentemente, ouviria os suspeitos e, a partir daí, passaria a buscar provas que pudessem incriminá-los (*Veja*, edição 1876, de 20 de outubro de 2004).

Isto foi um conjunto de ações elaboradas de *endomarketing* e *marketing* institucional que fez uso da mídia inclusive para fortalecer a instituição e sua imagem, e o fez de dentro para fora, demonstrando a importância tanto do *marketing* institucional como do *endomarketing*.

### 3 CONCLUSÃO

No cenário internacional, assim como no brasileiro, o tema da insegurança é assunto de destaque. Mas compreender a questão da Segurança Pública não é tarefa fácil ou simples, sobretudo porque exige uma série de reflexões acerca do tema.

Ao longo do tempo, a credibilidade da Polícia Militar vem sendo afetada em decorrência do envolvimento de alguns de seus segmentos e agente em atos ilícitos e desrespeito aos direitos humanos. A maior parte desse enfraquecimento da imagem da classe advém da exposição massiva e inadequada a mídia e também da forma equivocada de conduzir o relacionamento da Polícia Militar com a comunidade.

Na atualidade, a maioria das polícias, não só no Brasil, mas no mundo, tem exibido a tendência de expansão do policiamento comunitário, isto porque já foi verificado que um policiamento eficaz só pode ser feito com a colaboração da sociedade e em caráter principalmente preventivo. Contudo, essa parceria só é possível se a população confiar na polícia, não há outra maneira de essa mútua colaboração dar certo.

E é nesse contexto que despontam as ferramentas de qualidade na gestão pública, o *marketing* institucional, o *endomarketing*, a publicidade como instrumento do *marketing* e a comunicação social. Isto porque, por meio de um plano de gestão baseado em critério científicos e um planejamento de *marketing* consistente, uma instituição/corporação/empresa pode influenciar o modo em que ela é vista pelas pessoas, sendo capaz de alterar a percepção que seu público-alvo tem dela, assim como atingir seus objetivos com a eficiência exigida pela Constituição Federal.

O *marketing*, em especial o institucional, o *endomarketing*, assim como a comunicação social, devem ser vistos como ferramentas de gestão utilizadas para tornar mais eficiente os esforços para alcançar os fins colimados por cada instituição, a fim de que sejam satisfeitos as necessidades e desejos do público-alvo dentro da esfera de competência da instituição. Assim, estes são instrumentos corporativos, empresariais, destinados à descoberta, conquista, manutenção e

expansão de mercados para as empresas/instituições e suas marcas ou imagem pública.

Dentro do âmbito da Segurança Pública, o *marketing* e a comunicação social estão voltados para o desenvolvimento de ações que visam à prática e a divulgação de atividades e ações destinadas a assegurar à sociedade um aumento na sensação de segurança e, como não poderia deixar de ser, apresentar uma real segurança física, moral e psicológica. Não deixando de lado a parte interna das corporações que precisam de igual modo serem capacitadas, qualificadas e acima de tudo motivadas, por meio do *endomarketing* para que os objetivos almejados sejam alcançados.

Não é sem tempo que ensinou Kotler ao afirmar que o *marketing* busca ser o centro principal das Relações Públicas, o aspecto segurança com função de: divulgar notícias favoráveis sobre a instituição, controlar os estragos de notícias desfavoráveis, agindo como cliente interno e advogando em público as melhores políticas e práticas da corporação.

Dentro de tudo o que exposto neste estudo, conclui-se que a hipótese levantada foi confirmada no sentido de que diversas ações realizadas pela Polícia Militar do Distrito Federal não são bem compreendidas pela sociedade em geral, principalmente por não serem comunicadas de forma adequada. De forma que a empresa/instituição/corporação precisa desenvolver a sensibilidade e inteligência de descobrir e aprender o que seu público-alvo quer.

Quando ela souber colocar a mão no ombro do usuário ou destinatário da prestação de serviço e conversar com ele com sabedoria e simplicidade, educação e respeito achará a chave para o sucesso.

Somando-se a isso não se pode cometer o engano de dirigir todas as ações ao público externo, mas também precisa voltá-las aos integrantes da corporação.

Portanto, somente estando todos esses ingredientes muito bem equacionados, que a PMDF estará caminhando a passos largos rumo à concretização de seus objetivos, buscando assim cumprir sua missão constitucional de preservar a ordem pública.



## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, F. **Endomarketing: o colaborador como protagonista de uma história de sucesso**. 2013. Disponível em: <http://gecorp.blogspot.com.br/2007/12/endomarketing-o-colaborador-como.html>. Acesso em: 19 out. 2015.
- ANDRADE, J. H. de S. **Segurança X sensação de segurança**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda., 2002.
- BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Person, 2010.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 20 out. 2015.
- BRUM, A. de M. **Face a face com o Endomarketing: O papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.
- CERQUEIRA, W. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CONCEITO.DE. 2015. Disponível em: <http://conceito.de/marketing>. Acesso em: 22 out. 2015.
- COSTA, G. J. S.; CAMPOS, M. C. R.; FERREIRA, N. J. C. **Estudo sobre Marketing na Organização Policial Civil do Estado da Bahia**. Disponível em: <http://www.nilton.jose.nom.br/pub/Marketing%20na%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Policial%20Civil.pdf>. Acesso em: 21 out. 2015.
- GDF. PMDF. Departamento Operacional. Comando de Policiamento Regional Metropolitano. **Primeiro Batalhão de Polícia Militar “Batalhão Pioneiro”**. Disponível em: <http://www.pmdf.df.gov.br/site/index.php/unidades/2013-05-23-12-49-39/1-bpm-asa-sul/97-historico-do-1-bpm>. Acesso em: 28 out. 2015.
- GDF. PMDF. **Plano Estratégico da PMDF 2011-2022**, 2011. Disponível em: [http://www.pm.df.gov.br/em/images/EM/Normativos/Port\\_PMDF\\_742\\_2011\\_Plano\\_Estrategico.pdf](http://www.pm.df.gov.br/em/images/EM/Normativos/Port_PMDF_742_2011_Plano_Estrategico.pdf). Acesso em: 29 out. 2015.
- GDF. PMDF. Portaria PMDF nº 841, de 28 de fevereiro de 2013. **Diretriz de Comando nº 001/2013 (Diretriz de Comunicação)**. Disponível em: <http://www.pm.df.gov.br/em/index.php/2014-09-02-13-21-51/portarias-de-gestao/388-portaria-pmdf-n-841-2013-diretriz-de-comunicacao.html>. Acesso em: 29 out. 2015.

- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços, a competição na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. 7. Reimpressão. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Person Pretice Hall. 2012.
- LAS CASAS, A. L. **Estatística aplicada a imaginação do marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARTINS. M. de S. F. **A Sensação, a Percepção e as Desordens da Percepção**. 2011. *In*: Psicologando. Disponível em: <https://psicologado.com/neuropsicologia/a-sensacao-a-percepcao-e-as-desordens-da-percepcao>. Acesso em: 6 out. 2015.
- MAXX, J. B. **Afinal de contas, o que é marketing?** Disponível em: <http://www.jbmaxx.com.br/#!o-que-eh-marketing/cunw>. Acesso em: 19 out. 2015.
- MEDAUAR, O. **Direito Administrativo Moderno**. 12. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.
- MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.
- MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 28. ed. São Paulo: Malheiros, 2011.
- NAJASON, L. **Endomarketing**. Disponível em: <http://era.org.br/wp-content/uploads/Endomarketing1.pdf>. Acesso em: 1 out. 2015.
- PALMIERI, Antônio; BAUIRIDE Ana Maria. **Marketing de serviços – Série Administrar**. São Paulo: Sebrae-SP, 1997.
- PMDF. **Menu institucional – Quem somos?** 2013. Disponível em: <http://www.pmdf.df.gov.br/default.asp?pag=Instituicao&BuscaMenu=1>. Acesso em: 6 out. 2015.
- PONCE, F. A. U. **Marketing Interno: um estudo de caso no setor de franqueado do ramo de perfumaria e cosméticos nas cidades de São Paulo e Osasco**. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da universidade de São Paulo.
- REVISTA VEJA. Edição de 1879, de 20 de outubro de 2004.
- SCHIAVO, M. R. **Conceito e evolução do Marketing Social**. São Paulo: Pioneira, 2009.

**SIGNIFICADOS. O que é sensação?** Disponível em:  
<http://www.significados.com.br/sensacao/>. Acesso em: 6 out. 2015.

**SODRÉ, N. W. História Militar Do Brasil.** 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

**SOUZA, F. Como funciona a Polícia Militar.** 2012. Disponível em:  
<http://pessoas.hsw.uol.com.br/policia-militar.htm>. Acesso em: 15 out. 2015.

**TERENCE, A. C. F; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização de pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** Disponível em:  
[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR540368_8017.pdf). Acesso em: 22 out. 2015.

**VAZ, Gil Nuno. Marketing Institucional.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

**Anexo 1 – Questionário aplicado a moradores da Quadra SHIGS 711, Asa Sul -  
Brasília – DF.**



**POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
DIRETORIA DE FORMAÇÃO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE BRASÍLIA**



Brasília, novembro de 2015.

Prezado(a) Colaborador(a),

Peço sua ajuda no sentido de responder o questionário abaixo, o que demandará alguns minutos do seu tempo. Trata-se de pesquisa que tem por finalidade subsidiar a elaboração de monografia para conclusão do curso de Bacharel em Ciências Policiais.

Desde já agradeço a atenção e participação.

Asp. Valadares

**A IMPORTÂNCIA DO *MARKETING* INSTITUCIONAL PARA A PERCEPÇÃO  
POSITIVA DAS AÇÕES POLICIAIS MILITARES NA ÁREA DO 1º BPM**

CONSIDERAÇÕES GERAIS

- 1- Os dados serão tratados de forma conjunta.
- 2- Não existe resposta certa ou errada, o que importa é sua opinião.
- 3- Não é necessário identificar-se.

DADOS DO ENTREVISTADO

Sexo: ( ) F ( ) M

Idade: \_\_\_\_\_

Grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

1. Como você julga os serviços prestados pela Polícia do DF?

- ( ) pouco satisfatório
- ( ) razoavelmente satisfatório
- ( ) totalmente satisfatório

2. Você confia na polícia do DF?

- ( ) NÃO
- ( ) SIM, de maneira muito superficial
- ( ) SIM, totalmente

3. Você colaboraria com a polícia de forma espontânea como seu parceiro(a)?  
( ) SIM ( ) NÃO
4. Como você julga a relação dos policiais do DF com a comunidade?  
( ) Muito favorável  
( ) Pouco favorável  
( ) Indiferente  
( ) Pouco desfavorável  
( ) Muito desfavorável
5. Qual o seu conceito sobre o atendimento telefônico prestado pela PMDF?  
( ) Ótimo ( ) Bom ( ) Regular ( ) Ruim ( ) Péssimo
6. Para você a PMDF responde rapidamente aos chamados quando acionada?  
( ) Não ( ) Sim ( ) Razoavelmente
7. Na sua opinião qual a sensação que transmite a Polícia Militar do DF?  
( ) Segurança  
( ) Medo  
( ) Proteção total  
( ) Nenhuma sensação  
( ) Não sabe responder
8. Como a PMDF se relaciona com a comunidade em que você mora?  
( ) Respeito  
( ) Obrigação  
( ) Desrespeito  
( ) Cortesia  
( ) Cinismo  
( ) Não sabe responder
9. Você já conversou informalmente com algum policial que passa em ronda na sua comunidade?  
( ) SIM ( ) NÃO

## Anexo 2 – Questionário aplicado aos policiais do 1º BPM.



POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA  
DIRETORIA DE FORMAÇÃO  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DE BRASÍLIA



Brasília, setembro de 2015.

Prezado(a) Colega,

Peço sua colaboração no sentido de responder o questionário abaixo, o que demandará alguns minutos do seu tempo. Trata-se de pesquisa que tem por finalidade subsidiar a elaboração de monografia para conclusão do curso de Bacharel em Ciências Policiais.

Desde já agradeço a atenção e participação.

Asp. Valadares

### A IMPORTÂNCIA DA PUBLICIDADE PARA A PERCEPÇÃO DAS AÇÕES POLICIAIS MILITARES NA ÁREA DO 1º BPM

#### CONSIDERAÇÕES GERAIS

- 1- Os dados serão tratados de forma conjunta.
- 2- Não existe resposta certa ou errada, o que importa é sua opinião.
- 3- Não é necessário identificar-se.

#### DADOS DO ENTREVISTADO

Sexo: ( ) F ( ) M

Idade: \_\_\_\_\_

Grau de escolaridade: \_\_\_\_\_

Quanto tempo de PM: \_\_\_\_\_

1. Em sua formação policial você teve alguma aula voltada ao *marketing* institucional?

( ) SIM ( ) NÃO

Se SIM, você entende que a aula foi suficiente para prepara-lo nesta área?

( ) SIM ( ) NÃO

2. Você julga que o estudo e a aplicação da publicidade na e pela PMDF pode afetar a maneira com que os cidadãos veem a Instituição?

( ) SIM, afeta de maneira muito superficial

( ) SIM, afeta de maneira determinante

( ) NÃO afeta

3. Você entende que a elaboração e aplicação de um bom plano de publicidade colabora com o aumento da sensação de segurança na comunidade?  
( ) SIM ( ) NÃO

4. "A motivação humana é um desafio enorme com o qual se deparam empreendedores, consultores, gerentes e outros líderes. Cada pessoa tem sua própria matriz motivacional e fazê-la mover-se é um passo de mágica a se dado" (REQUENA, 2009). Com essa afirmativa Requena resumiu a importância do *endomarketing* (*marketing* interno). Você concorda que o *endomarketing* é importante para a PMDF e que ele pode colaborar na questão motivacional dos policiais?  
( ) SIM ( ) NÃO

5. Você acha que a aplicação de um plano de *marketing* adequado, como a publicidade, por exemplo, auxilia na detecção de pontos fracos e fortes do policiamento e ainda auxilia na melhora de aplicabilidade, por exemplo, do policiamento comunitário, já que pode alterar a percepção que a comunidade tem da Instituição?  
( ) SIM ( ) NÃO

6. Em que grau você julga que está seu conhecimento sobre publicidade?  
( ) Muito superficial ( ) Mediano ( ) Conhecimento profundo

**Anexo 3 – Portaria PMDF nº 841/2013 – Diretriz de Comando nº 001/2013.**





**GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL  
POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL  
ESTADO-MAIOR**



**PORTARIA PMDF Nº 841, DE 28 DE FEVEREIRO DE 2013.**

Aprova a Diretriz de Comunicação da Polícia Militar do Distrito Federal.

**COMANDANTE GERAL DA POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**, no uso da competência prevista no artigo 4º da Lei Federal nº 6.450/77, combinado com o inciso IV do artigo 1º do Decreto Federal nº 7.165/10, e

Considerando a competência prevista no Decreto Federal nº 7.165, de 29 de abril de 2010, em seu art 6º e

Considerando a necessidade de atualizar a normatização dos processos e ações de comunicação institucional,

**RESOLVE:**

Art. 1º Aprovar a Diretriz de Comunicação conforme o corpo de texto em anexo.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogar as Diretrizes de Comunicação Social constantes do BCG Nº 28 de 10 de fevereiro de 1998.

**SUAMY SANTANA DA SILVA - CEL QOPM**  
**Comandante-Geral**



**GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL**  
**POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL**  
**ESTADO - MAIOR**



---

**DIRETRIZ DE COMANDO Nº 001/2013**  
**(Diretriz de Comunicação)**

**FINALIDADE**

Regular as atividades de comunicação, no âmbito da Corporação, definindo funções, responsabilidades e ações pontuais.

**OBJETIVOS**

Desenvolver mecanismos para que haja coordenação, articulação e uniformidade em todas as ações e processos de comunicação corporativa, por meio de um sistema de comunicação alinhado ao Plano Estratégico 2011-2022.

Fixar a imagem da PMDF como instituição policial moderna e de excelência em comunicação corporativa.

Possibilitar a elaboração de respostas coordenadas, articuladas, adequadas e oportunas, aos questionamentos internos da sociedade e do cidadão, sobre assuntos de interesse da Instituição.

Promover o credenciamento e capacitação de policiais-militares para o desempenho das atividades de comunicação.

Solidificar uma doutrina institucional na área de comunicação da Polícia Militar do Distrito Federal.

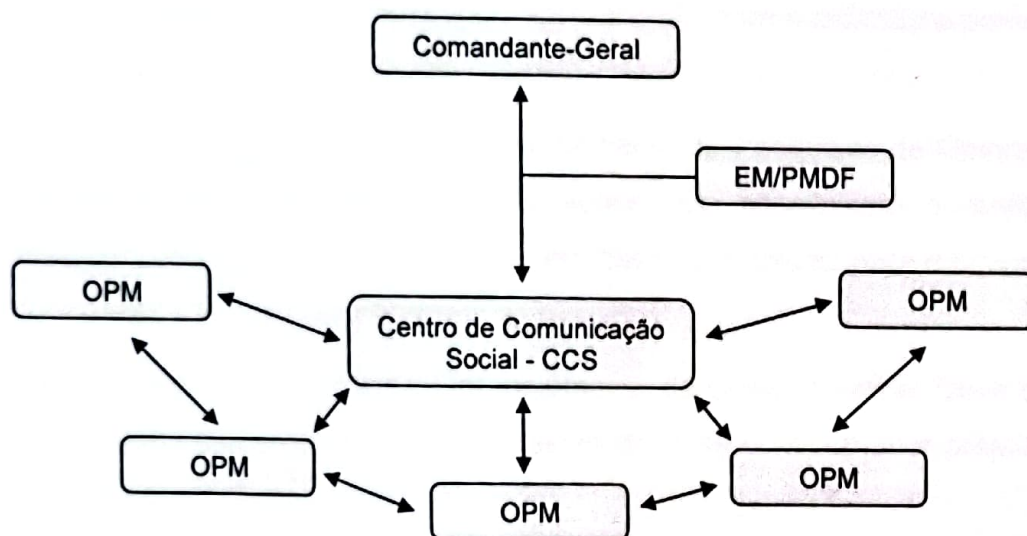
**SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR (SISCOM/PMDF)**

Trata-se de uma estrutura em rede que interliga todos os órgãos da Corporação, de maneira transversal, buscando o comprometimento de todos os atores, em todos os

ais, que estejam envolvidos em processos ou ações institucionais.

A arquitetura do sistema coloca o Centro de Comunicação Social (CCS) como o ponto central para coordenar os processos e ações de comunicação junto às demais OPM, conforme o direcionamento apontado pelo Comandante-Geral.

A gestão ocorre de forma compartilhada e permeia toda a Corporação, sendo que o direcionamento é dado pelo Comandante-Geral; o planejamento da política de comunicação da Corporação é de competência do Estado-Maior; a promoção de ações de comunicação compete a todas as OPM; e a coordenação geral do sistema compete ao Centro de Comunicação Social.



## I Estado-Maior da PMDF (EM/PMDF)

É o órgão de planejamento estratégico da Corporação a quem compete propor ao Comandante-Geral a política de comunicação da Corporação, por meio de programas, projetos, planos, diretrizes e ordens de comando que abordem a política institucional para o setor e a estratégia a ser adotada.

Dentro do SISCOM/PMDF são suas atribuições:

- 1.1 Elaborar e propor um Plano de Comunicação da PMDF: Deve conter um rol de ações que resultem na segurança das comunicações dentro e fora da Instituição; na coordenação e efetividade dessas comunicações e na articulação entre os vários órgãos da Polícia Militar.
- 1.2 Elaborar e propor um Plano de Marketing da PMDF: Deve conter um rol de ações que resultem na melhoria da imagem corporativa, por meio do fortalecimento do nome e da marca PMDF, buscando ser reconhecida pela sociedade, pelo cidadão

e pelo seu público interno como instituição policial moderna e de referência nacional.

- 3.1.3 Elaborar e propor um Plano para Gerenciamento dos Trabalhos Acadêmicos da PMDF: Deve conter um rol de ações que resultem em um direcionamento estratégico para produção de pesquisas acadêmicas, conforme as demandas institucionais; a maneira pela qual serão disponibilizados esses trabalhos; e a maneira pela qual serão aproveitados pelas diversas OPM.
- 3.1.4 Elaborar e propor um Plano para Gerenciamento de Ações Cívico Sociais - ACISO: Deve conter um rol de ações que resultem na promoção, desenvolvimento e divulgação dessas ações, buscando aproximação com o cidadão e parcerias com instituições públicas ou privadas.
- 3.1.5 Elaborar e propor um Plano para Gerenciamento de Pesquisas de Opinião (interno e externo): Deve conter um rol de ações que possibilitem a realização de pesquisas de opinião, fundamentadas em bases científicas, para monitoramento e modernização da gestão corporativa.
- 3.1.6 Elaborar e propor um Plano de Gerenciamento de Crise Midiática: Deve conter um rol de ações que possibilitem uma gestão de crise com o menor prejuízo para a imagem corporativa.
- 3.1.7 Elaborar e propor um Plano de Gerenciamento da Transparência das Informações: Deve conter um rol de ações para organizar as informações em âmbito corporativo com vistas a permitir que a sociedade e o cidadão tenham acesso conforme os preceitos constitucionais e infraconstitucionais.
- 3.1.8 Realizar mapeamento dos processos de comunicação: nomear e presidir um grupo de trabalho constituído por integrantes das diversas OPM, para mapear os processos de comunicação corporativa e identificar oportunidades de melhoria.
- 3.1.9 Contemplar no Plano Anual de Orçamento previsão orçamentária destinada à comunicação corporativa conforme a prioridade dos projetos básicos e dos termos de referência.

## **2 Centro de Comunicação Social (CCS)**

É o órgão responsável pela coordenação das atividades do sistema de comunicação da Polícia Militar do Distrito Federal.

Dentro do SISCOM/PMDF são suas atribuições:

- 2.1 Assessorar o Comandante-Geral nos aspectos relacionados à imprensa, imagem institucional, conscientização e comunicação social.
- 2.2 Buscar espaço em emissoras de rádio, televisão, jornais, revistas, web, mídia exterior e mídias alternativas.
- 2.3 Coordenar as ações das OPM em seus relacionamentos com outros órgãos de comunicação que exijam, pela natureza da pauta, articulação interna e participação coordenada.
- 2.4 Coordenar as ações das OPM no processo de relacionamento, atualização e ampliação da rede de contatos institucionais com as autoridades civis, militares e eclesiásticas. Objetiva-se buscar aproximação sempre que possível segundo os critérios de conveniência e oportunidade, num processo de convergência de interesses legítimos de comunicação corporativa.
- 2.5 Credenciar os policiais-militares para atuar na área de comunicação corporativa.
- 2.6 Definir a ordem de prioridade dos projetos básicos e dos termos de referência atinentes à área de comunicação corporativa.
- 2.7 Elaborar com exclusividade os projetos para contratação de prestadores de serviços em assessoria de relações públicas, assessoria de imprensa, comunicação digital, pesquisa de opinião, publicidade e eventos.
- 2.8 Elaborar e implantar um projeto de comunicação em painéis visuais com sinalização digital, para modernização dos atuais quadros de avisos existentes nas diversas OPM.
- 2.9 Elaborar o calendário anual de eventos da Corporação e mantê-lo atualizado.
- 2.10 Elaborar proposta ao EM/PMDF dos manuais que se fizerem necessários, entre eles o Manual de Cerimonial e o Manual de Entrevista.
- 2.11 Elaborar proposta ao EM/PMDF do Regimento Interno do CCS.

- 2.12 Implantar periódicos informativos para divulgação de ações de interesse da Corporação e do cidadão.
- 2.13 Planejar e executar o cerimonial nos eventos realizados no QCG em que presidam o Comandante-Geral, o Subcomandante-Geral ou o Chefe do Estado-Maior, além daqueles determinados pelo Comandante-Geral.
- 2.14 Promover ações de capacitação em comunicação social, cerimonialista e porta-voz aos policiais-militares credenciados no SISCOM/PMDF.
- 3.2.15 Promover ações de capacitação em oratória e *media training* para os Chefes, Diretores, Comandantes e demais policiais-militares credenciados no SISCOM/PMDF.
- 3.2.16 Promover encontros, painéis ou reuniões voltadas para públicos específicos e com temas afetos à área de comunicação social.
- 3.2.17 Reestruturar o portal corporativo na web com foco na sociedade e no cidadão, deixando a intranet com foco no público interno.
- 3.2.18 Revisar o Manual de Identidade Visual periodicamente, quando a necessidade assim o exigir e encaminhar proposta ao EM/PMDF.
- 3.2.19 Supervisionar todo o conteúdo de comunicação para publicidade e propaganda no âmbito da Corporação, conforme o direcionamento do Comandante-Geral, quanto à conveniência e oportunidade, segundo os critérios do Manual de Identidade Visual (MIV/PMDF).
- 3.2.20 Propor ao EM/PMDF a elaboração de Diretriz ou Ordem de Comando para normatizar determinado processo ou ação de comunicação em âmbito corporativo.

### **3.3 Departamento de Educação e Cultura (DEC)**

É o órgão responsável pelas atividades de ensino e pesquisa da Corporação a quem compete capacitar os policiais-militares para gestão e execução das atividades de comunicação.

Dentro do SISCOM/PMDF são suas atribuições:

- 3.3.1 Contemplar a área de comunicação social nos currículos dos cursos promovidos pelos estabelecimentos de ensino da Corporação, notadamente nos de formação,

- 3.2.12 Implantar periódicos informativos para divulgação de ações de interesse da Corporação e do cidadão.
- 3.2.13 Planejar e executar o cerimonial nos eventos realizados no QCG em que presidam o Comandante-Geral, o Subcomandante-Geral ou o Chefe do Estado-Maior, além daqueles determinados pelo Comandante-Geral.
- 3.2.14 Promover ações de capacitação em comunicação social, cerimonialista e porta-voz aos policiais-militares credenciados no SISCOM/PMDF.
- 3.2.15 Promover ações de capacitação em oratória e *media training* para os Chefes, Diretores, Comandantes e demais policiais-militares credenciados no SISCOM/PMDF.
- 3.2.16 Promover encontros, painéis ou reuniões voltadas para públicos específicos e com temas afetos à área de comunicação social.
- 3.2.17 Reestruturar o portal corporativo na web com foco na sociedade e no cidadão, deixando a intranet com foco no público interno.
- 3.2.18 Revisar o Manual de Identidade Visual periodicamente, quando a necessidade assim o exigir e encaminhar proposta ao EM/PMDF.
- 3.2.19 Supervisionar todo o conteúdo de comunicação para publicidade e propaganda no âmbito da Corporação, conforme o direcionamento do Comandante-Geral, quanto à conveniência e oportunidade, segundo os critérios do Manual de Identidade Visual (MIV/PMDF).
- 3.2.20 Propor ao EM/PMDF a elaboração de Diretriz ou Ordem de Comando para normatizar determinado processo ou ação de comunicação em âmbito corporativo.

### **3.3 Departamento de Educação e Cultura (DEC)**

É o órgão responsável pelas atividades de ensino e pesquisa da Corporação a quem compete capacitar os policiais-militares para gestão e execução das atividades de comunicação.

Dentro do SISCOM/PMDF são suas atribuições:

- 3.3.1 Contemplar a área de comunicação social nos currículos dos cursos promovidos pelos estabelecimentos de ensino da Corporação, notadamente nos de formação,

aperfeiçoamento e altos estudos, mas também naqueles de especialização e educação continuada, onde a abordagem do assunto se mostrar necessária.

- 3.2 Promover elaboração de trabalhos de pesquisa acadêmica conforme as demandas corporativas. Para tal, deve solicitar às demais OPM a indicação de temas afetos à comunicação.
- 3.3 Disponibilizar os trabalhos de pesquisa acadêmica às demais OPM.
- 3.4 Propor ao EM/PMDF a elaboração de Diretriz ou Ordem de Comando para normatizar determinado processo ou ação de comunicação em âmbito corporativo.

#### **4 Chefes, Diretores e Comandantes de Organização Policial-Militar (OPM)**

Como integrante do SISCOM compete trabalhar com mecanismos que promovam ordenação, articulação e uniformidade nas ações e processos de comunicação, além de fixar a imagem corporativa como instituição policial moderna e de excelência em gestão organizacional.

Dentro do SISCOM/PMDF são suas atribuições:

- 4.1 Avaliar a participação da PMDF em iniciativas, eventos e projetos sociais na sua área de responsabilidade, encaminhando ao escalão superior o respectivo planejamento de como se dará essa participação.
- 4.2 Buscar espaço para divulgação da marca institucional no material publicitário de eventos que ocorram em sua área de responsabilidade, com apoio e coordenação do CCS.
- 4.3 Contemplar a previsão de um porta-voz credenciado pelo CCS no planejamento de operações que possam gerar fato jornalístico.
- 4.4 Elaborar o calendário anual de eventos na sua área de responsabilidade e dar conhecimento ao CCS como órgão de coordenação do SISCOM/PMDF.
- 4.5 Encaminhar ao CCS, com a máxima brevidade possível, informações de ocorrências que possam impactar a imagem institucional. As informações devem ser acompanhadas das medidas adotadas pela OPM e das circunstâncias que envolvem o fato.



Identificar e cadastrar as autoridades civis, militares e eclesiásticas na sua área de responsabilidade, com apoio e coordenação do CCS, visando atualização e ampliação da rede de contatos institucionais, buscando aproximação sempre que possível segundo os critérios de conveniência e oportunidade.

Inserir no planejamento de suas operações ações pontuais de comunicação corporativa.

Planejar e executar as solenidades policiais-militares sob sua responsabilidade e encaminhar ao escalão superior o respectivo planejamento, inclusive fazendo a previsão de porta-voz e de cerimonialista da própria OPM credenciado pelo CCS.

Preparar respostas que minimizem possíveis impactos na imagem institucional, em cada operação planejada pela OPM, com apoio e coordenação do CCS.

1 Prestar informações aos órgãos de comunicação sobre os problemas existentes e soluções adotadas na área de responsabilidade, conforme as orientações do Centro de Comunicação Social.

1 Promover, com apoio e coordenação do CCS, encontros, painéis ou reuniões voltadas para públicos específicos e com temas inseridos no contexto da ordem pública.

2 Promover, com apoio e coordenação do CCS, matérias e artigos sobre as atividades institucionais para publicação em periódicos.

3 Propor elaboração de Diretriz ou Ordem de Comando para normatizar determinado processo ou ação de comunicação em âmbito corporativo e encaminhar ao EM/PMDF.

1 Ter sensibilidade para as oportunidades de divulgação positiva das atividades policiais-militares, com apoio e coordenação do CCS.

5 Fiscalizar e orientar, no âmbito de sua responsabilidade, quanto à utilização de marcas institucionais, conforme o Manual de Identidade Visual da Corporação (MIV/PMDF), seja em peças de uniformes, brindes, materiais publicitários, layout das viaturas, documentos oficiais, instalações, insígnias, etc.

5 Orientar o efetivo quanto às melhores práticas de comunicação na divulgação de fatos jornalísticos segundo o crivo de conveniência e oportunidade, com o apoio do CCS.

- 17 Promover mecanismos de reconhecimento e valorização das ações meritórias de seus subordinados e promover ocasiões de confraternização na OPM.
- 18 Consultar o CCS antes de prestar esclarecimentos ao público externo sobre eventos ou fatos jornalísticos em sua área de responsabilidade.
- 19 Solicitar ao CCS o credenciamento dos policiais-militares responsáveis pela atividade de comunicação social e indicar aqueles que servirão de porta-voz ou de cerimonialistas no âmbito da OPM, para fins de controle, capacitação e desenvolvimento de projetos institucionais.

### **PROCEDIMENTOS BÁSICOS DURANTE UMA ENTREVISTA**

Contatos com a imprensa deverão ser realizados preferencialmente por um porta-voz da OPM que tenha sido credenciado pelo CCS.

Evitar gestos excessivos ou movimentos corporais espalhafatosos. Manter a seriedade que o foco da entrevista assim o exigir.

Levar sempre para a entrevista informações de ações meritórias recentes da PMDF para explorar conforme a oportunidade.

Não citar nomes de pessoas envolvidas em ocorrências policiais. Procurar evitar adjetivos como o paisano, o elemento, o mala, o peba, o vagabundo, o bandido entre outros. Procurar substituir por termos como cidadão, pessoa, indivíduo, meliante, agressor, envolvido, suspeito, vítima, entre outros.

Não comentar assuntos sigilosos.

Utilizar linguagem simples buscando fugir de termos muito técnicos ou científicos. Falar pausadamente de forma convicta, educada e elucidativa, controlando o tom de voz. Manter os olhos abertos sem piscar demasiadamente.

Zelar sempre pela apresentação pessoal, pela postura e pelo uso correto de todas as peças do uniforme.

## DISPOSIÇÕES FINAIS

Nas campanhas, eventos, operações ou qualquer ação de comunicação social deve-se divulgar a imagem da PMDF de maneira a preservar o caráter institucional, conforme o Manual de Identidade Visual.

As solicitações de entrevistas devem ser encaminhadas ao CCS que, por sua vez, fará a indicação do policial-militar que vai conceder a entrevista, exceto aquelas realizadas ainda no momento de ocorrências a serem concedidas pela equipe policial-militar responsável pelo atendimento.

- 3 Toda matéria a ser publicada na imprensa necessita de encaminhamento prévio ao CCS. As solicitações para publicação pelo CCS deverão ser encaminhadas por e-mail ou fax, acompanhadas do material pretendido. O prazo máximo para solicitação de publicação de matérias é de 24 horas corridas, a contar da ocorrência do fato.
- 4 Todo o conteúdo do sítio da Corporação na web é de responsabilidade do CCS, excluindo-se o conteúdo da intranet.
- 5 Os casos omissos deverão ser tratados pelo CCS e encaminhados ao EM/PMDF para atualização da presente diretriz.

## REFERÊNCIAS

Polícia Militar do Distrito Federal. **Plano Estratégico PMDF 2011-2022: Planejando a Segurança Cidadã do Distrito Federal no século XXI**, 2011. Disponível em <http://www.pmdf.df.gov.br/PlanoEstrategicoPMDF.pdf>> Acesso em 17 de dezembro de 2012.

\_\_\_\_\_. **Plano de Melhoria da Gestão da Polícia Militar do Distrito Federal. Relatório Final**. (PMG PMDF/Fundação Getúlio Vargas); 2011.