UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS – PMMA

ESDRAS BARROS CARVALHO

O MARKETING INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE VALORIZAÇÃO DA IMAGEM DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

São Luís
2020

ESDRAS BARROS CARVALHO

O MARKETING INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE VALORIZAÇÃO DA IMAGEM DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Universidade Estadual do Maranhão como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Segurança Pública.

Orientador: Cap. QOPM Elenilson Kleber Viegas Barros

São Luís

2020

Carvalho, Esdras Barros.

O MARKETING INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE VALORIZAÇÃO DA IMAGEM DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO/ Esdras Barros Carvalho – São Luís, 2020.

95 fls.

Monografia (Graduação) – Curso de Formação de Oficiais, Universidade Estadual do Maranhão, 2020.

Orientador: Cap. QOPM Elenilson Kleber Viegas Barros

ESDRAS BARROS CARVALHO

O MARKETING INSTITUCIONAL COMO ESTRATÉGIA DE VALORIZAÇÃO DA IMAGEM DA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Universidade Estadual do Maranhão como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Segurança Pública.

Aprovada em: / /2020

BANCA EXAMINADORA

Cap QOPM Elenilson Kleber Viegas Barros

Orientador

Ten Cel QOPM Raimundo Andrade de Aguiar

Polícia Militar do Maranhão
1º Examinador

Prof. Me. Airton Feitosa Cunha

Universidade Estadual do Maranhão
2º Examinador

A minha querida mãe, Creusa. Verdadeira inspiração para minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aquele que estabeleceu um proposito em minha vida: Yaohu. Ele é o princípio e o fim; o verbo que se fez carne; o sacrifício sem mácula, fiel e justo. Te agradeço Pai Eterno, pois mesmo não sendo digno, a tua misericórdia me alcançou.

Agradeço a minha mãe querida Creusa, exemplo de humildade e simplicidade. Mulher guerreira, que não media esforços para proporcionar os seus filhos todo o suporte necessário para que eles pudessem realizar seus sonhos. Mãe obrigado pela paciência e todo amor que dedicaste a mim. Te amo mãezinha.

Agradeço ao meu pai amado Pedro. Pai obrigado por sempre me mostrar o caminho das sagradas escrituras. Seus ensinamentos fizeram-me perceber que sem a palavra viva não há propósito para este mundo. Obrigado por me mostrar desde de cedo o valor que o trabalho tem para construção do caráter de um homem. Te amo paizão.

Agradeço ao meu irmão amado Cefhas, camarada, amigo, parceiro para todas as batalhas, o principal incentivador para eu prestasse o vestibular para o Curso de Formação de Oficias. Companheiro inseparável. Obrigado por sempre me alertar sobre os perigos os quais estava a caminho. Homem íntegro no qual busco espelhar-me. Te amo meu brother.

Agradeço a minha namorada Brenda, minha pequenina, minha loirinha que com sua paciência, mansidão e amor acolheu-me em seus braços durante todos os momentos de dificuldades pelos quais passei neste curso, incentivando-me com seu sorriso e com seu jeito único de ver a vida. Te amo minha loirinha.

Agradeço ao meu orientador Capitão Kleber. Oficial dedicado, competente, não mede esforço para ajudar aqueles que dele precisam. Sempre disposto a ajudar com este trabalho. Suas críticas foram fundamentais para a minha formação. Obrigado comandante.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para conclusão deste trabalho.

"Marketing é uma guerra mental. São as ideias que estão na cabeça das pessoas que determinam se um produto terás sucesso ou não".

Al Ries

RESUMO

O marketing não é só um instrumento para melhorar o desempenho de bens e serviços através de um planejamento estratégico que atenda às necessidades dos seus consumidores, mas também mostrar e construir valores reais. Com o passar do tempo surgiu uma nova modalidade de marketing com o objetivo diferente do aplicado por empresas privadas direcionado as necessidades humanas do cidadão que é o chamado marketing institucional ou também chamado de marketing público. Ele é voltado para as instituições públicas ligadas a administração pública estatal o qual últimos tempos se tem demonstrado como um excelente instrumento de promoção da imagem das corporações policias, em especial a polícia militar. A Polícia Militar do Maranhão (PMMA) tem utilizado muito do marketing institucional como forma de promoção de sua imagem perante a sociedade maranhense que são os clientes dos serviços públicos de segurança ofertados pelo Estado do Maranhão. De tal forma surgiu o seguinte problema: de que forma o marketing institucional tem sido utilizado como estratégia para valorização da imagem da Polícia Militar do Maranhão? Assim o objeto de pesquisa do presente trabalho é estudar sobre o marketing institucional como estratégia de valorização da imagem da Polícia Militar do Maranhão. Para desenvolver esse trabalho fora utilizada a metodologia de revisão literatura. Aqui é importante ressaltar que fora indispensável fazer citações da doutrina considerada clássica para poder esclarecer alguns aspectos sobre essa temática que já foram superados devida a revolução tecnológica. Também fora realizado um questionário junto aos seguidores da página oficial da PMMA para levantar dados sobre a pesquisa que ainda é uma temática nova no Estado do Maranhão. Também foi aplicado um questionário aos comandantes das unidades operacionais da capital. Realizou-se entrevista com o responsável por essa área na PMMA. Utilizou-se também teses e dissertações de mestrado, bem como artigos científicos todos abordando esse contexto. No primeiro capítulo será abordado um pouco sobre os aspectos gerais do marketing, ressaltando que o objetivo principal não é esgotar essa questão. Prosseguindo será abordado o marketing dentro das instituições de polícia. Para tanto, será necessário mostrar também o papel da polícia desde o princípio de sua criação no Brasil até a sua criação dentro do Estado do Maranhão e será dedicado um capítulo para trabalhar sobre o objeto da pesquisa. Findando será apresentada uma conclusão com algumas críticas e possíveis soluções aos problemas que foram sendo encontrados nesse tocante.

Palavras-chave: Marketing institucional; Comunicação; Polícia Militar do Maranhão.

ABSTRACT

The Marketing is not only an instrument to improve the performance of goods and services through strategic planning that meets the needs of its consumers, but also to show and build real values. As time went by, a new type of marketing emerged with a different objective from that applied by private companies directed to the human needs of the citizen, which is called institutional marketing or also called public marketing. It is aimed at public institutions linked to state public administration which has recently proved to be an excellent tool for promoting the image of police corporations, especially the military police. The Military Police of Maranhão (PMMA) has used a lot of institutional marketing as a way of promoting its image in the society of Maranhão, which are the clients of the public security services offered by the State of Maranhão. Thus, the following problem arose: how has institutional marketing been used as a strategy to enhance the image of the Military Police of Maranhão? Thus, the object of research of the present work is to study institutional marketing as a strategy to enhance the image of the Military Police of Maranhão. To develop this work, the literature review methodology was used. Here it is important to emphasize that it was essential to quote from the doctrine considered classic to be able to clarify some aspects on this theme that have already been overcome due to the technological revolution. A questionnaire was also carried out with the followers of the official PMMA website to gather data on the research, which is still a new theme in the State of Maranhão. A questionnaire was also applied to the commanders of the capital's operational units. An interview was held with the person in charge of this area at PMMA. Master theses and dissertations were also used, as well as scientific articles all addressing this context. In the first chapter, a little about the general aspects of marketing will be discussed, emphasizing that the main objective is not to exhaust this issue. Proceeding will be addressed the marketing within the police institutions. For this purpose, it will also be necessary to show the role of the police from the beginning of its creation in Brazil until its creation within the State of Maranhão and a chapter will be dedicated to work on the object of the research. Finding a conclusion will be presented with some criticisms and possible solutions to the problems that were encountered in this regard.

Keywords: Institutional marketing; Communication; Military Police of Maranhão.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos participantes 68

Gráfico 2- Faixa etária dos participantes 68

Gráfico 3 – Frequência da busca pela informação sobre ações da PMMA 69

Gráfico 4- Difusão das ações de marketing da PMMA 69

Gráfico 5- Forma como fora conhecida as ações da PMMA 70

Gráfico 6 – Conhecimento se outras pessoas acompanham as ações da PMMA 70

Gráfico 7- Ferramentas mais utilizadas para se ter conhecimento das ações da PMMA 71

Gráfico 8 – Opinião sobre a contribuição das ações da PMMA para a promoção da sua imagem71

Gráfico 9 – Tempo de serviço na mesma função dentro da PMMA 72

Gráfico 10 – Opinião acerca da contribuição do marketing para a imagem da PMMA 73

Gráfico 11- Ferramentas mais utilizadas para promover os trabalhos da PMMA 73

Gráfico 12 – Frequência do desenvolvimento das ações de marketing pela PMMA 74

Gráfico 13 - Opinião acerca das atividades desempenhadas pela PMMA 75

LISTA DE SIGLAS

BPM	- Batalhão de Polícia Militar
CF	- Constituição Federal
FBSP	- Fórum Brasileiro de Segurança Pública
PM-5	- Seção de Comunicação Social da Polícia Militar do Maranhão
PM	- Polícia Militar
PMMA	- Polícia Militar do Maranhão
PROERD	- Programa Educacional de Resistências às Drogas
ONU	- Organização das Nações Unidas
UF	- Unidade Federativa
RAS	- Rede de Apoio à Segurança

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 13

2 O MARKETING 16

2.1 Conceito 16

2.2 Origem e evolução 17

2.3 Modalidades de marketing 23

2.4 O marketing, as instituições e sua imagem 25

3 O MARKETING DENTRO DAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA 31

3.1 Aspectos gerais do marketing público 31

3.2 Serviço público e a segurança pública 33

3.3 O marketing dentro das instituições de segurança pública 35

3.3.1 O marketing relacional e a segurança pública 36

3.4 O produto ofertado pelas instituições de segurança pública 37

3.5 Aplicabilidade do marketing dentro das instituições de segurança pública 38

4 A IMAGEM DA POLÍCIA MILITAR NO BRASIL 40

4.1 A Constituição Federal de 1988 como instrumento transformador da imagem da polícia 46

4.2 A promoção da imagem da instituição policial por intermédio da divisão da polícia em: administrativa e a judiciária 50

5 METODOLOGIA 52

5.1 Natureza e objetivos da pesquisa 53

5.2 Tipos de procedimentos utilizados 53

5.3 Etapas da pesquisa 56

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO 58

6.2 O marketing como estratégia de valorização Polícia Militar do Maranhão 58

6.2.1 A 5ª Seção do Estado Maior Geral da Polícia Militar do Maranhão 58

6.2.2 O projeto de criação da diretoria de comunicação da PMMA 61

6.2.3 O marketing utilizado pela PMMA na atualidade para promover sua valorização 62

6.3 Análise de dados coletados em questionários 67

6.3.1 Questionário aplicado aos seguidores da página oficial da PMMA no Instagram 67

6.4 As estratégias de marketing usadas pela polícia militar de outros estados da federação 76

7 CONCLUSÃO 79

REFERÊNCIAS 83

APÊNDICES 86

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA 87

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 1 89

APENDICE C – QUESTIONÁRIO 2 92

1 INTRODUÇÃO

A palavra polícia, de acordo com Maria Sylvia Di Pietro (2018), tem origem no dialeto grego *politeia* que significava para os povos gregos a atividade da cidade-estado. Assim nada tem a ver com o que realmente ela significa nos dias de hoje. O conceito clássico do que é o instituto da polícia é unanimemente citado em todos os trabalhos de pesquisa seja teórico ou de coleta de dados e o dado por David Bayley(2001) que assim a define como sendo a polícia um grupo de pessoas autorizadas a agir para regular as relações interpessoais, mesmo que para isso seja necessário agir com força física.

No Maranhão a Polícia Militar foi no início século XIX, através da Lei Provincial nº 21 de 17/06/1836. Por intermédio dessa lei a sua primeira designação era "Corpo de Polícia da Província do Maranhão" e constituída por um Estado-Maior e quatro Companhias de Infantaria, totalizando quatrocentos e doze policiais, sendo seu efetivo composto por Major, Alferes, Sargento e Sargento. A criação do Corpo de Guardas Campestres favoreceu o início da interiorização.

Prosseguindo no tempo, em 1922 foi criada a Cia Isolda, para coordenar a classificação e distribuição dos PMs no interior do Estado. A Formação das praças era feita através da Escola Regimental, onde funcionava uma das companhias e era ministrado por um Sargento do Exército ou oficial da PM.

O início do século XX foi muito significante para a polícia militar, pois ocorrerá as promoções dos oficiais se davam por meio dos seguintes critérios: merecimento, tempo de atividade e bravura. Ao longo do tempo a corporação recebeu diversas outras denominações como, por exemplo, Corpo de Segurança Pública, Corpo de Infantaria, Corpo Militar do Estado, Batalhão Policial do Estado, Força Policial Militar do Estado, Brigada Auxiliar do Norte. Finalmente em 1951 passou a ser chamada de Polícia Militar do Maranhão.

Em 1966 foi criada a Companhia Escola e também o 1º e o 2º Batalhão de Polícia (BPM), encarregado do policiamento da capital e interior do Estado do Maranhão. Nessa mesma década, fora criada a primeira turma de oficiais PM, com Curso de Formação de Oficiais (CFO), desenvolvido na Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

No final da década de 1990, foi criada a Academia de Polícia Militar do Maranhão, a qual passou a formar seus próprios oficiais. A Polícia Militar do Maranhão tem por função primordial o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública no estado do Maranhão. Ela é Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro, e integra o Sistema de

Segurança Pública e Defesa Social do Brasil. Seus integrantes são denominados militares dos estados, assim como os membros do Corpo de Bombeiros Militares do Maranhão.

O certo é que nos dias de hoje a Polícia Militar do Maranhão tem como principais atividades promover à segurança preventiva comunitário e combate à violência nos bairros de sua área de atuação para promover o bem estar da sociedade maranhense. O grande sucesso das operações policiais da Polícia Militar do Maranhão se deve a seriedade e o compromisso com a segurança pública, por isso a sua imagem é bem retratada nos telejornais quando logram êxito em suas atividades. Pensando nisso que a Polícia Militar do Maranhão vem usando algumas estratégias de marketing institucional para promover a sua imagem e divulgar seus trabalhos para construir um legado de transparência.

Assim para Alysson Medeiros dos Santos (2014) o objetivo maior do marketing de segurança pública é em verdade identificar o que traz satisfação e sentimento de segurança para sociedade para baseado nessa informação fazer sua propaganda.

Quanto ao marketing institucional aplicado a polícia militar para melhorar a sua imagem e fazer a sua promoção na década de 60 ocorrerá o fenômeno da revolução tecnológica que criou novas ferramentas de marketing que são usadas até hoje. Sem sombra de dúvidas uma das maiores invenções tecnológicas para o marketing criada nos últimos tempos é a internet. Ela é segundo Lucas Cadamuro (2017, p.92):" uma rede aberta de computadores interligados entre si que adotam o TCP-IP como protocolo de rede". A internet fora criada durante a Guerra Fria nos Estados Unidos, por meio de um sistema que tinha como objetivo preservar a transmissão de informações de um computador para outro resguardando os dados no caso de um dos computadores ser danificado (VIRGÍNIO, 2015).

Assim a internet desenvolveu-se graças aos fundos públicos e a um projeto de investigação orientado para o cumprimento de uma missão nacional. Nessa época o principal instrumento para se ter acesso a internet era através do computado.

De tal forma a internet que a princípio fora criada para auxiliar as forças armadas durante o período de guerra se demonstrou como instrumento indispensável para a promoção do marketing institucional da polícia como uma tentativa de mudar a má fama dessa instituição que carrega a marca autoritária e de repudia desde a sua criação e agora vem revertendo essa imagem através desses instrumentos de marketing digital.

A Polícia Militar brasileira tem usado todas as ferramentas do marketing instituição para melhorar a sua imagem e tem tido bons resultado, conforme noticiado pelos telejornais do país. A Polícia Militar Estado do Maranhão, não muito diferente do restante do Brasil também aderiu as estratégias do marketing para melhorar a sua imagem, mas mais que

isso tem ajudado a sociedade. De tal forma surgiu o seguinte problema: de que forma o marketing institucional tem sido utilizado como estratégia para valorização da imagem da Polícia Militar do Maranhão?

Assim o objeto de pesquisa do presente trabalho é estudar sobre o marketing institucional como estratégia de valorização da imagem da polícia militar do Maranhão. Para desenvolver esse trabalho fora utilizada a metodologia de revisão literatura. Aqui é importante ressaltar que fora indispensável fazer citações da doutrina considerada clássica para poder esclarecer alguns aspectos sobre essa temática que já foram superados devida a revolução tecnológica. Também fora realizado um questionário para levantar dados sobre a pesquisa que ainda é uma temática nova no Estado do Maranhão. Utilizou-se também teses e dissertações de mestrado, bem como artigos científicos todos abordando esse contexto.

O objetivo desse trabalho de pesquisa é demonstrar através de conceitos, teorias e exemplos práticos como o marketing tem sido utilizado de forma benéfica para promover a Polícia Militar do Maranhão. Para isso no primeiro capítulo será abordado um pouco sobre os aspectos gerias do marketing começando pelo seu conceito, caminhando para a sua origem e evolução histórica para então entender as suas modalidades e como o marketing vem sendo aplicado dentro das instituições.

No segundo capítulo será trabalho acerca do marketing dentro das instituições de segurança pública através da apresentação de seus aspectos fundamentais como o comportamento do marketing dentro das instituições de segurança pública, será abordado o marketing relacional tendo em vista a sua grande relevância a segurança pública e sua imagem, findando será mostrado o produto ofertado pela segurança pública e como o marketing é aplicado dentro das instituições de segurança pública. No capítulo seguinte será trabalhada toda a metodologia utilizada dentro do presente do trabalho através de seus conceitos e como foram abordadas.

Já no ultimo capitulo será apresentado os resultados e discussão do trabalho como o marketing de valorização da Policia Militar do Maranhão e o seu projeto de criação da diretoria de comunicação da PMM, será demonstrado os resultados pormenorizados dos questionários aplicados junto aos usuários da página oficial da PMMA dentro da internet, ressaltando que para aplicação do questionário fora utilizada a rede social Instagram. E como comparativo e exemplo será comentado sobre as estratégias de marketing usadas pela polícia militar de outros estados da federação. Findando será apresentada uma conclusão com algumas críticas e possíveis soluções aos problemas que foram sendo encontrados nesse tocante.

2 O MARKETING

2.1 Conceito

O marketing possui várias definições, porém a mais correta e adotada pela doutrina majoritária é que se trata de um fluxo que leva um produto ou serviço até seu potencial cliente. Não se sabe ao certo a data específica do surgimento do marketing. Assim é possível desprender que o marketing, em verdade, é um processo social que faz os indivíduos desejam um produto ou serviço independentemente do seu valor ou significado real (LAS CASAS, 2008). Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA, 2013), "Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos, para criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que possuem valor para os consumidores, parceiros e sociedade em geral".

Alysson Medeiros dos Santos (2014, p.15) faz as seguintes observações quanto a este instituto:

> Marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu publico interessado (AMA- American Marketing Association- Nova definição de 2005). Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros (KOTLER e KELLER, 2006). Aqui fica claro que o termo marketing é citado por número significativo de pensadores e escritores, o que implica dizer que a expressão é bem utilizada numa maneira coerente. Marketing são atividades sistémica de uma organização humana voltada a busca e realização de trocas para com seu meio ambiente, visando benefícios específicos, de acordo coma opinião contida em Richers(2009). Marketing é a estratégia empresarial de otimização de lucros através da adequação da produção e oferta de suas mercadorias ou serviços as necessidades e preferências dos consumidores, para isso recorrendo a pesquisas de mercado,desing de produtos, campanhas publicitarias, atendimentos pós-venda etc[1].

O marketing nas palavras do autor Laryon Carlos Cezar (2019, p.11):

> Como apresentada pela American Marketing Association, o conceito de marketing está muito além da simples definição usual que restringe seu potencial às estratégias de propaganda e publicidade. Compreender que o marketing é responsável por estabelecer a troca de valor entre diferentes públicos é o caminho mais válido para considerar as infinitas possibilidades ligadas à sua definição. Se conceitualmente o marketing abrange um conjunto de aspectos que o eleva a uma categoria muito maior do que estabelecer a comunicação de produtos e serviços para garantir sua venda, sua aplicação também é permeada por diferentes

[1]Disponível:<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3281/1/PDF%20%20Alysson%20Medeiros%20dos%20Santos.pdf>.Acessado em: 3 abr.2020.

> abordagens que o posiciona em diferentes áreas e diferentes formas de aplicação. Uma dessas áreas, que constitui a propósito o foco deste livro, é o marketing público.

Diante das duas citações feitas acima fora possível desprender que marketing é na verdade um instrumento para melhorar o desempenho de empresas públicas ou privadas através de um planejamento estratégico que queira atender as necessidades dos seus consumidores mostrando e construindo valores reais. Dessa forma, desprende-se que o marketing não está só preocupado em mostrar resultados, mas também com a valoração e satisfação do cliente.

2.2 Origem e evolução

Não se sabe ao certo a raiz histórica da origem do marketing, mas é sabido que desde a Antiguidade existiam formas de vender mercadorias usando o marketing como ferramenta para divulgação dos produtos, mesmo que tal termo e concepção não fossem nítidos à época. Nesse período era usado símbolos, selos e siglas como formas de atrair clientes para comprar produtos e promover marcas. Nesse tempo o produto mais comum vendido era os derivados de agricultura familiar e manufaturas produzidas familiarmente. Como cada familiar tinha sua forma peculiar de produzir cada uma delas foi inventando a sua marca se diferenciar dentro da cidade. (CEZAR, 2019)

Chegando na Idade Média os artesães e mercadores começara a adotar as marcas de forma mais explicita do que na antiguidade com a finalidade de identificar a qualidade e quantidade de produtos para diferenciar de onde eles vinham, ou seja, a sua localidade. (CEZAR, 2019).O marketing e propaganda começara a promover a concorrência de tal forma que se criou normas relacionadas a comercio, produção e qualidade. Ainda se criou legislações para proteger os consumidores que podiam identificar produtos ruins e denunciar para o conselho de comercio do rei (TAVARES, 2003).

No século XI o comércio teve avanços significativos, pois surgiram as cidades com a divisão de mercado, trabalho e competência. Assim a mercadoria era produzida em um pais e consumida por outro iniciando-se o instituto que hoje é conhecido como importação e exportação. O que fazia do país um comerciante era justamente o marketing aplicado em cima de seus produtos. Muitas vezes, nem era de qualidade, mas se o rei vigente na época se agradasse da mercadoria, com certeza ela teria um grande fluxo de vendas. Quanto a este tema diz José Ronaldo Andrade e Ângela Santos (2016, p.91):

> Desde a mais remota Antiguidade existiam várias maneiras de promover as mercadorias. Sinetes, selos, siglas e símbolos eram as mais comuns, utilizadas como um sinal distintivo e de identificação para assinalar animais, armas e utensílios. Naqueles tempos, bem antes de as marcas terem adquirido o seu sentido moderno, era costume indicar a proveniência do produto agrícola ou manufaturado, a marca servindo muitas vezes para atestar a excelência do produto e seu prestígio (PINHO, 1996). Na Idade Média, as corporações de ofício e de mercadores adotaram o uso de marcas como procedimento para o controle de quantidade e da qualidade da produção. As chamadas marcas de comércio tornaram possível a adoção de medidas para o ajuste da produção e comercialização de determinados bens à demanda do mercado. E ainda constituíram uma proteção para o comprador, que podia identificar o produtor e resguardar-se da má qualidade que caracterizava grande parte das mercadorias na época (TAVARES, 2003). Para as corporações, as marcas tinham também um sentido prático. Os ourives na França e Itália, os tecelões na Inglaterra e muitos membros das guildas na Alemanha eram forçados a usar marcas individuais, que permitiam às corporações preservar o monopólio e identificar as falsificações ou os artesãos cuja produção estivesse em desacordo com as especificações técnicas da agremiação (PINHO, 1996).As marcas individuais tornaram-se obrigatórias e adquiriram, já no século XI, um sentido comercial, com o surgimento das comunas e cidades e com a divisão de mercado, trabalho e competência. As operações comerciais eram efetuadas longe do centro produtor, deixando de existir uma relação direta entre o produtor e o comprador. Assim, a marca elemento que estabelecia um vínculo entre o fabricante sediado na cidade de origem do produto e o consumidor que estava em lugar distante.

Por volta do ano de 1450 com o advento da máquina de prensa, criada por Gutenberg a comunicação humana mudou completamente uma vez que fora possível produzir textos em massa e proporcionar para as pessoas uma grande quantidade de comunicação organizada em um único periódico (MANSO, 2013).

Entretanto, nesse período a maioria das pessoas mal sabiam ler, portanto só a parte privilegiada da sociedade sabia o conteúdo desses materiais impressos e dos livros também. A consequência disso era que o acesso a informação acabava se tornando limitado, mas fora assim que o marketing deu seus primeiros passos através de anúncios impressos pela revolucionaria máquina de Gutenberg.

Quanto ao conceito de marketing e sua origem Vitor Manuel Caeiro Roberto Manso (2013, p.9) explana que:

> O Marketing tem a sua origem num ramo da Economia Aplicada, tendo emergido como resposta às mudanças sociais e económicas, e às limitações da teoria económica, para explicar o comportamento do consumidor; convertendo-se numa disciplina de Gestão, relacionada com o aumento das vendas e o estudo do comportamento do consumidor e das suas necessidades, Ciência do Comportamento Aplicado (Kotler 2000). São vários os conceitos utilizados para definir Marketing. A primeira definição, da American Marketing Association (AMA), publicada em 1935, descrevia o Marketing como o desempenho das atividades empresariais, que dirigiam o fluxo de bens e serviços dos produtores até aos consumidores. Ao longo do tempo os conceitos, os focos, as técnicas e as metas do Marketing foram evoluindo, acompanhando as mudanças sociais e económicas verificadas na sociedade. A American Marketing Association (2007) como associação mais influente dos profissionais de marketing do mundo, tem

> acompanhado e revisto sistematicamente o conceito, tendo definido o Marketing na última revisão como "a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, distribuir e efetuar a troca de ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e a sociedade como um todo". As definições publicadas mais recentemente fazem alusão ao foco no consumidor ou nos clientes, bem como a multiplicidade de relacionamentos entre a organização e os seus públicos de interesse, internos e externos e à organização, (Kotler, et al. 2006). Esta abordagem considera a empresa como o centro de uma rede de públicos, cuja boa gestão propicia a criação de valor e vantagens competitivas. O Marketing tem um espectro elevado de atividades, das quais destacamos o estudo de mercado, a definição da estratégia, a publicidade, as vendas e assistência pós-venda. O Marketing tem-se centrado em três grandes campos de estudo: a gestão de produto; a gestão do cliente e a gestão de marcas[2].

Quanto a origem do marketing Segundo Vaz (1995, p. 280): "O marketing surgiu da necessidade de se construir uma filosofia de negócios que fomentasse a força de vendas das empresas. Focalizando os produtos e os serviços, isoladamente, o marketing evoluiu para uma administração vocacionada para as necessidades do consumidor".

Apesar da máquina de prensa de periódicos datar o ano de 1450 fora apenas no século XVII que os jornais e revistas começaram a ser publicados em massa com um teor mais de propaganda e marketing sendo já uma preparação para a Revolução Industrial que já se anunciava (MANSO, 2013).

Um exemplo muito conhecido fora o primeiro jornal com o primeiro conteúdo relacionado a marketing criado na Alemanha no ano de 1605. Já em 1741 a primeira revista que tratou de assuntos relacionados a propaganda e ideias de marketing foi criado Nos Estados Unidos, Philadelphia (MANSO, 2013).

Já em no ano de 1839 alguém não identificado pelos pesquisadores da área do marketing teve a ideia de imprimir panfletos. Assim a divulgação e propagação de marketing de produtos ficou ainda mais fácil. Só que era necessário imprimir uma quantidade grandiosa de panfletos para conseguir alcançar um número máximo de pessoas (SANTOS, 2016).

Alguns anos mais tarde teve-se a ideia de ficar um único panfleto em um lugar estratégico para se alcançar um publico grande através de um esforço muito menor do que imprimir vários materiais (MANSO, 2013).

De tal forma as cidades do mundo inteiro começaram a colar cartazes de propagando espalhados nos mais diversos lugares. Por esse motivo que em 1840 Londres no auge da Revolução Industrial com o marketing e a propaganda efervescente e cedente para vender seus produtos produzidos em escala acabou proibindo a afixação de posters nas suas cidades e criando legislação sobre o uso desses cartazes. Só que os marketeiros da época logo

---

[2]Disponível:<https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/6868/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Movere%20Vitor%20Manso.pdf>. Acessado em: 3 abr.2020.

criaram estratégias para burlar as normas que regulamentavam a propaganda e o marketing e criaram os famosos outdoors em 1867

Dessa forma os anúncios poderiam ser facilmente visualizados de longe tendo um alcance ainda maior de público que os posters fixados nas paredes. Esse esse meio tinha uma duração bem melhor por ter um custo mais baixo.

Chegando no século XIX surgiram os novos meios de comunicação, por intermédio da radio, da televisão e do telefone, Mateus Carvalho (2019) ressalta que muito embora o telefone tenha sido criado em 1876 ele ganhou a capacidade de marketing anos depois. Em 1946 ele chegou a vários lares espalhando propaganda e divulgação de marketing atrelado aos mais diversos produtos através do chamado telemarketing.

Nesse tocante Mateus Carvalho (2019, p.1) explana que:

> Com o século XIX e começo do século XX vieram novos meios de comunicação, por meio de invenções tão significativas e revolucionárias quanto a prensa de Gutenberg. Estamos falando, é claro, do rádio, televisão e telefone. Apesar de o telefone ter sido inventado antes, em 1876, ele desenvolveu-se de maneira lenta. Assim, foi apenas em 1946 – quase cem anos depois – que a penetração desse equipamento nas casas americanas atingiu 50%. E, claro, ele passou a ser usado para o famoso telemarketing[3].

O telemarketing passou a ser usado como meio de marketing em 1970, mas não fora bem aceito pela sociedade devido as insistentes ligações feitas pelos operadores de telemarketing para conquistar seus clientes. Anos depois durante a 1ª Grande Guerra Mundial o radio passou a ocupar a posição de maior propagador de marketing de militarismo e nacionalismo.

Nessa época o marketing era voltado completamente para propaganda de caráter militar. Essa realidade mudou um pouco em 1920 quando o radio passou a transmitir entretenimento e noticiais não só sobre questões militares, uma forma de entreter as pessoas diante das decepções causadas pela guerra (MANSO, 2013).

O certo é que em 1933 Mateus Carvalho (2019) explica que o radio por ser o maior meio de propaganda e diversão já tinha chegado na metade dos lares dos países desenvolvidos. No ano de 1941 a televisão passou a ser usada como meio de propagação de marketing sendo que em 1954 o marketing através da radio e posters feito a mão já tinha sido quase completamente superada pela televisão por esta ser mais interessante devido a possibilidade de visualização de imagens mesmo que em preto e branco (CARVALHO, 2019).

---

[3] Disponível em:<https://rockcontent.com/blog/origem-e-evolucao-do-marketing/> Acessado em: 5 abr.2020.

Era assim que as pessoas eram seduzidas a comprar produtos ao vivo mesmo que por um elevado preço. O problema era o alto custo que a televisão tinha, sendo considerada um produto de luxo. Por esse motivo o marketing teve que evoluir para criar outros meios que pudessem chegar as pessoas de baixa renda que não possuíam televisão para visualizar qual produto estava sendo mais comercializado. Na época dos pôs guerra foi que surgiu o marketing vinculado as tecnologias (CARVALHO, 2019).

Sem sombra de dúvidas uma das maiores invenções tecnológicas para o marketing criada nos últimos tempos é a internet. Ela é segundo Lucas Cadamuro (2017, p.92):" uma rede aberta de computadores interligados entre si que adotam o TCP-IP como protocolo de rede".

A internet fora criada durante a Guerra Fria nos Estados Unidos, por meio de um sistema que tinha como objetivo preservar a transmissão de informações de um computador para outro resguardando os dados no caso de um dos computadores ser danificado (VIRGÍNIO, 2015).

Assim a internet desenvolveu-se graças aos fundos públicos e a um projeto de investigação orientado para o cumprimento de uma missão nacional. Nessa época o principal instrumento para se ter acesso a internet era o computado. O primeiro computador comercial do mundo fora laçado em 1951 nos Estados Unidos. Quanto a origem histórica da internet Thamires Oliveira Nascimento (2017, p.32):

> A internet surgiu entre as décadas de 60 e 70. O mundo vivia no período da pós-segunda guerra mundial. Nesse dado momento da história global, existia uma forte competição tecnológica entre as duas maiores potências da época – Estados Unidos da América (EUA) e União das Repúblicas Socialistas Soviética (URSS) – ambos viviam em uma intensa disputa por avanço tecnológico, sendo o período conhecido como Guerra Fria. Nessa senda, surgiu nos EUA a internet, primeiramente com pro - postas relacionadas à segurança nacional denominada de Advanced Research Projectsagency (ARPAnet). Obviamente, muito diferente do modelo que conhecemos nos dias de hoje. Porém, após sua evolução veio a se popularizar no final do século XX, com o advento da propagação da rede de computadores para a coletividade. Desde então, ocorreram mudanças significativas nas formas de como os indivíduos interagem, uma dessas modificações se deu no modo de como as pessoas passaram a armazenar suas informações, músicas, vídeos, documentos e etc. Assim, o armazenamento de dados no ciberespaço se tornou uma prática cotidiana na vida dos usuários da rede de computadores e o acesso a essas informações, sejam estas mensagens, livros, redes sociais, músicas, fotos, veios, blogs e outros, em regra, são realizados por meio de login37 e senhas exclusivas dos seus usuários(NASCIMENTO, 2017, p.32).

Tendo em vista que a internet fora criada na década de 60 não demorou muito para que alguns problemas começassem a surgir. Em 1970 com o aumento de computadores ligados a rede começaram a falhar a transmissão das mensagens, pois os ditos pacotes que se

unem e viram uma mensagem se perdiam no caminho do envio (BARBOSA, 2017).

Dessa forma, surge a necessidade da criação de uma forma muito mais eficiente de transmissão de mensagens através da correção das falhas que evitassem as perdas de dados dentro da rede, onde criou-se, por esse motivo, um protocolo muito mais eficiente (BARBOSA, 2017).

A introdução da internet no Brasil ocorrerá no final da década de 80 e início da década de 90 através da necessidade das universidades e fundações voltadas a desenvolver pesquisas que se preocuparam em incentivar o uso e domínio da rede e computadores. Por isso que o manuseio da internet em seus anos iniciais no país ficou restrita apenas a esse grupo fechado dos órgãos do governo e instituições de ensino. Nas palavras de Lucas Cadamuro (2017, p.93):

> No Brasil, a história da internet se inicia no ano de 1988, também no universo acadêmico. Os primeiros usuários foram pesquisadores, alunos e professores, que tiveram acesso ao e-mail, a bases de dados de universidades do exterior e, inclusive, a rede mundial de computadores. Ainda não se tratava da internet propriamente dita, a qual o Brasil se conectou verdadeiramente em 1991, mas era o começo da ligação da vida humana ao ambiente virtual (CADAMURO, 2017, p.93).

Nesse sentindo, com a evolução tecnológica não só no Brasil como em todo mundo, a sociedade passou a ter uma dinâmica diferente, pois hoje a maior parte das comunicações são feitas através de instrumentos digitais, conforme melhor explicita Lucas Cadamuro (2017, p.97):

> O que não se pode negar, porém, é que, independentemente da teoria adotada, são perceptíveis as modificações sociocomportamentais da humanidade. Se são fruto ou consequência do intenso processo de modernização e acesso à tecnologia(conforme a ideia de McLuhan) ou se a tecnologia apenas serviu de ferramenta para que a sociedade se mostrasse com tal (conforme a ideia de Augusto Franco), não se pode ter certeza, mesmo porque ambas são teorias, cada qual com argumentos válidos e subsídios que os corroboram. Ademais, o mundo de hoje, não é mais o da participação somente, mas sim também o da interação, em que todos se mantem interligados por meio da internet (CADAMURO, 2017, p.97).

Assim diante dessa revolução tecnológica surge uma nova forma de propagação do marketing que é o utilizado por intermédio da internet, conforme melhor explica Marcos Silva (2016, p.1):

> E, na década de 1990, ocorreu o boom da internet — não apenas para fins militares e industriais, como era no começo, mas pelas pessoas comuns também. Quatro grandes marcos em um período de 10 anos, que mudariam completamente o futuro do Marketing Com o computador pessoal, vieram as impressoras pessoais. Isso permitiu que a publicidade impressa fosse feita com muito mais facilidade e, novamente, elevou a importância dos anúncios em jornais. Os resultados foram

> visíveis. Em 1972, a revista Life tinha sido cancelada (após 36 anos de publicação) devido à competição da TV. Então, em 1985, essa mídia renasceu, atingindo receita de US$25 bilhões. Outra consequência do computador pessoal foi tornar possível o acesso à internet e e-mail. Em 1994 foi enviada a primeira mensagem automatizada em larga escala – o primeiro spam, que atingiu milhares de usuários. Essa foi uma demonstração do poder de alcance do e-mail marketing, para o bem ou para o mal. Como resultado, hoje, ele faz parte de qualquer estratégia de Marketing bem-sucedida. E, dos anos 1990 para cá, as inovações não pararam de surgir e foram sempre incorporadas ao Marketing[4].

Foi assim que surgira o marketing como é conhecido hoje através de jornais e revistas que propiciaram o meio mais interessante para empresas oferecer seus produtos e mostrar para as pessoas quais as vantagens de comprar uma certa mercadoria e não outra. Desde essa época então, qualquer negócio passou a ser divulgado para um número grandioso de pessoas por intermédio de jornais e revistas.

2.3 Modalidades de marketing

O marketing é divido em modalidades especificas e bem distintas visando cada público alvo. Primeiramente tem-se o marketing indireto que é o mais famoso, portanto o mais popular. Ele encontra-se em nas propagandas mostrando a marca para os possíveis clientes como se não tivessem tal intenção, ou seja, apenas se lançando sem objetivo (MANSO, 2013).

Por exemplo, quando atores de novela usam tênis com a marca estampada de determinado produto o que faz com que a pessoa não esqueça do slogan da marca, criando a necessidade de compra porque aquele ator que tanto gosta estava usando. Já o Marketing Direto é mais sensato e pragmático, pois faz uma análise do mercado para ter certeza do quanto será gasto e lucro em curto prazo (MANSO, 2013).

O marketing relacional é uma modalidade intimamente ligada ao trato com a sociedade, portanto esta diretamente envolvido com o objeto da presente pesquisa e será melhor trabalhado em momento oportuno dentro da presente pesquisa (MIRANDA, 2017). Marketing de exclusividade tem como finalidade fazer com que as pessoas gostem de determinado produto ou serviço ao passo que não queira usar outros, assim fazendo um elo de fidelidade (MANSO, 2013).

---

[4]Disponível em:< https://rockcontent.com/blog/origem-e-evolucao-do-marketing/>. Acessado em: 7 abr.2020.

O marketing de serviço é a modalidade que trata de oferecer os mais variados serviços e até cria os que nem existe dependendo da necessidade do mercado consumidor e a solicitação de um cliente. Nas palavras de Vitor Manuel Caeiro Roberto Manso (2013, p. 13-14):

> O Marketing de Serviços tem grande relevância face ao peso crescente dos serviços na atividade económica. Para Grönroos (2001), o Marketing Relacional é o que melhor se adequa ao setor de serviços, porque o mesmo se caracteriza pela existência de interações entre os prestadores de serviços e os consumidores, e a forma como estas ações são geridas têm impacto no comportamento de compra dos clientes. Segundo Grönroos (1994) e Kotler (2000), a qualidade percebida de um serviço é uma análise subjetiva, e a sua maior ou menor satisfação resulta da comparação do desempenho esperado do serviço, em relação às expectativas da pessoa, e definirá o futuro da sua relação com o prestador. Os resultados da qualidade percebida são bons, quando os serviços recebidos (ou experimentados) atendem às expectativas dos clientes. Assim, Grönroos (1994) argumenta que a "qualidade é o que os clientes percebem". O assumir e cumprir compromissos permite ter clientes mais satisfeitos, correspondendo às expetativas. As seguradoras têm que ter capacidade de gerir essas expetativas e no momento da prestação do serviço, fazer prova da sua eficiência e expertise (acidente, inundação, doença, ou outra efeméride), estando próximo do cliente, satisfazendo a necessidade nesse momento. Este é um fator chave que permite conquistar a confiança e credibilidade por parte dos consumidores (Bracons, 2011)8. No setor de serviços, os programas de qualidade que não levem em conta o significado da qualidade para os clientes, não terão resultados satisfatórios, e terá impacto no grau de fidelização. O prestador de serviços ao compreender a avaliação realizada pelos clientes, e alinhar o seu comportamento, com as expectativas deste, terá possibilidade de orientar o cliente na direção desejada, e desta forma otimizar a relação[5].

O marketing de nicho é aquele que trabalha com um tipo específico de pessoas, ou seja, pessoas que gostam muito de chocolate ele usa as mais diversas estratégias como por exemplo, na propaganda usa a cor marrom que leva o cliente em potencia a pensar em comprar um chocolate para consumir.

Marketing sazonal trabalha com períodos distintos de forma que é mais usado no mercado da moda, pois esta trabalha com as estações do clima e períodos festivos. O marketing de relações públicas é aquele que se utiliza de todas as mídias sociais e tem como objetivo seduzir seus clientes a adquirir certo oriundo criando a impressão de que a pessoa necessidade daquilo mesmo não precisando. O marketing de fidelização é o mais eficiente, pois busca bater metas onde esta objetiva ter a maior cartela de clientes possível que só querem usar os produtos de determinada marca.

Marketing de conteúdo disponibiliza materiais informativos sobre determinado produto ou serviço ao passo que o cliente tenha conhecimento daquela que ainda não

[5]Disponível:<https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/6868/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Movere%20Vitor%20Manso.pdf>. Acessado em: 10 abr.2020.

conhecia. Esta modalidade é tida como muito eficiente também porque é barata e atinge um grande publico alvo. Já o marketing promocional é famoso por oferecer descontos promocionais para alcançar o máximo de clientes que acabam se fidelizando por gostar de descontos e promoções. Por fim, o marketing de guerrilha se trata daquele mais agressivo por ter um grande impacto na sociedade. Um bom exemplo são as propagandas de lanchonetes que se encontram espalhadas em todos os lados de uma cidade, onde visa fazer a pessoa comprar comida mesmo que não esteja com fome (MIRANDA, 2017).

Claro que esses são os principais tipos de marketing, pois existem muitos outros se pesquisado em doutrinas da área, só que o objetivo desse trabalho não é esgotar o conteúdo do marketing, mas sim expressar sua essência para alcançar o objeto da pesquisa.

2.4 O marketing, as instituições e sua imagem

Antes de adentrar no mérito marketing institucional é necessário saber do que se trata uma instituição. Assim Vaz (2003, p.8) afirma que:

> O conceito de instituição é bem mais vasto, portanto. Em sentido genérico, é a associação ou organização juridicamente constituída para atender determinados objetivos de uma comunidade ou setor da sociedade. Pode ter caráter social, educacional, religioso, filantrópico, assistencial. O sentido técnico, sociológico, alude à fundação, criação humana, concreta ou abstrata, estabelecida, organizada, imposta ou convencionada para se conseguir certo fim. Exemplos de instituições sociais concretas: a universidade de São Paulo, a igreja. Exemplo de instituições sociais abstratas: o Estado, a República.

Assim instituições são um formato de sistema com práticas e funções desenvolvidas com o objetivo em volta de um valor ou a busca por valores com a função de regular mecanismos práticos e governar regras (NASCIMENTO 2003). Também é necessário saber do que se tratar uma imagem institucional. Dessa forma para Chaves (1988, p. 26) imagem institucional é: “o registro público dos atributos identificadores do sujeito social. É a leitura pública de uma instituição, a interpretação que a sociedade ou cada um de seus grupos tem ou constrói de modo intencional ou espontâneo”.

Nas palavras de Neves (1998) a imagem institucional é a forma pela qual empresas e instituições são percebidas em uma visão geral. Ele assegura que a importância da imagem institucional tem crescido nos últimos anos, uma vez que quando a qualidade do produto serviço oferecido e o preço justo praticado deixam de ser diferenciais competitivos, tornando-se um pressuposto para a sobrevivência das organizações no mercado, o valor

simbólico associado a elas é o que lhes concede características diferenciais.

Valério e Pizzinatto (2003, p. 29) corroboram esta visão de que as pessoas também fazem parte da construção da imagem da instituição:

> Ao concordar com a afirmação de que as pessoas também formam a imagem institucional por meio de um filtro próprio, afirma que a imagem das empresas resulta de um aglomerado de impressões, convicções, rastros de memória, sentimentos de amor e ódio em diferentes intensidades, enfim, de elementos de grande teor subjetivo. O mesmo autor indica ainda que imagem está relacionada diretamente com a questão da identidade entre a instituição e seu público.

Destarte segue abaixo um apanhado sobre a imagem institucional feito pela doutora Camila Krohling Colnago (2011, p.9):

> De qualquer forma, independentemente da evolução histórica do conceito, o importante é destacar que a imagem institucional - nomenclatura contemporânea para designar a imagem das empresas, motivo pelo qual substitui, a partir de agora nesta dissertação, o termo imagem corporativa, exceção para eventuais citações, permissão concedida pela certeza de que traduzem o mesmo conceito, na medida em que o termo institucional tem significado semelhante ao termo corporativo, que como propõe Villafañe (1993, p. 23), é "aquele relativo a uma corporação e, por extensão, é aplicável à empresa, ou incluso a uma instituição" -, adquiriu tamanho vulto de importância na academia e no contexto organizacional que Bello, Vázquez e Trespalacios (1993, p. 407) são categóricos em dizer que a chave do êxito empresarial "está não só em produzir bens e serviços orientados para o consumidor e o mercado, mas também em transmitir e comunicar eficazmente o que é (a empresa, o produto, o serviço) e o que faz. Definitivamente, é essencial criar uma imagem, diferenciada e nítida da empresa". A produção acadêmica dos anos 1990 demonstra isso, na medida em que é nítida a mudança de visão em relação à imagem institucional, que passou de elemento tático e complementar à percepção do produto ou serviço, para aspecto de caráter estratégico e essencial diante das mudanças e questões que se apresentam do ambiente moderno, representadas, por exemplo, pelos efeitos da internacionalização das empresas, da globalização dos mercados, da revolução dos meios de comunicação, e da responsabilidade social. Atualmente, a imagem institucional é classificada como um elemento imprescindível ao mundo corporativo, não só porque transmite o que a empresa é para as mais variadas audiências, mas também porque é um instrumento de utilidade estratégica quando o assunto é influenciar os públicos e determinar suas atitudes, orientações e opiniões. Inclusive, é exatamente por cumprir essa função que a imagem institucional já não é mais tratada como algo involuntário ou resultado de mera causalidade. Conforme Costa (1977, p. 28), a imagem institucional cumpre importantes funções, e para que atinja perfeito desempenho, "deve ser definida, a priori, avaliada e comparada, antecipadamente, com outras que já existem, estruturada e implantada, controlada em sua evolução e absolutamente dirigida".

Visto o que é uma instituição e do que se trata a imagem institucional, agora é possível compreender o que é o marketing institucional. O conceito de marketing institucional para o especialista em marketing em instituições públicas Layon Carlos Cezar (2019, p.32) o ver como um instituto que transmutou do endomarketing para o defini-lo:

> O endomarketing, desde que bem trabalhado e administrado, tende a tornar o marketing das organizações públicas um meio para o marketing institucional. O

> marketing institucional, nesse sentido, pode se apoiar nas estratégias de comunicação para formar imagens positivas sobre os órgãos, destacando os serviços que oferecem e as formas dos cidadãos acessarem. Contudo, a construção de uma imagem positiva e sólida junto aos cidadãos não pode ofuscar as irregularidades das organizações, tampouco oferecer algo que não seja real. Administrar essa descrença que ronda o cenário brasileiro, apesar de complexa, é permissível à medida que o planejamento é pautado em ações práticas e inovadoras.

No campo institucional o marketing diferentemente de outras áreas tem como objetivo principal busca a propagação de uma ideia ou a promoção de uma imagem para que determinada instituição seja vista com bons olhos perante a sociedade e ainda que tenha seu lema e sua forma de trabalho aceita por todos de boa vontade. Assim fica evidente que o produto a ser vendido pelas instituições nem sempre tem um cunho econômico, mas uma ideologia propriamente dita, conforme explana Vaz (1995, p.3):

> É evidente que, na origem de cada produto, seja ele material ou imaterial está uma idéia que se manifesta no produto [...] [...] Mas a idéia em si, sem a manifestação tangível através de um bem material, também pode ser entendida como um produto. O ato de fazer um pronunciamento, expor um raciocínio ou simplesmente comunicar um fato, tudo isso pode ser compreendido como propostas de situações que venham gerar benefícios às pessoas, de modo a satisfazer necessidades e desejos.

Também é indispensável saber os tipos de instituições que existe e forma com elas se relacionam como o marketing. Sendo assim, existem três sistemas institucionais quais sejam: Instituições econômicas, instituições expressivas e integradas e as instituições políticas. (COLNAGO, 2011)

As instituições voltadas para tirar vantagem econômica são aquelas ligadas a produção de bens e serviços das mais diversas finalidades. As instituições expressivas e integradas são aquelas que abrangem as artes e entretenimento. Esse tipo de instituição é a mais comum e a que se apresenta em maior quantidade na sociedade por fomentar a economia dos países sobre elas Nilton José Costa Ferreira (2003, p.20):

> 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 dominantemente 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 idéias, se assim é lícito chamá-lo, funciona de modo semelhante ao mercado de bens materiais, mas difere na técnica de divulgação,[6].

[6]Disponível:<http://www.nilton.jose.nom.br/pub/Marketing%20na%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Polici

Quanto as instituições políticas elas estão intimamente ligadas ao poder estatal e a que interessa no presente trabalho. Por conseguinte o que se observou é que o marketing institucional independentemente do tipo de instituição está voltado para atingir a forma de pensar da sociedade conforme bem explica Nilton Jose Costa Ferreira (2003, 23-24):

> Diante dessa definição, então pode-se concluir que o marketing social cria e administra todo o processo, cujas ações e resultados passam a construir valores que se agregam aos produtos. Assim é que Kozel Júnior (1997, p. 214), complementa que: "O assistencialismo, mesmo se efetuado de forma sistemática, pouco agrega ao conceito da empresa, pois ela não gerência nem detém a autoria e o controle do processo". 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. Vale lembrar que neste cenário a comunicação social é um grande veículo, quando o assunto é marketing institucional, voltado para a organização policial. Levando-se em consideração o exposto anteriormente, pode-se ainda dizer que a idéia de marketing social como influenciadora de comportamentos, liga-se diretamente a uma relação forte com o marketing institucional. Isto é, ambos referem-se a influenciar atitudes e comportamentos. No marketing institucional, o objetivo é a imagem da empresa e no marketing social os objetivos referem-se a questões de interesse público, ou de impacto social. A relação entre os conceitos se dá também por outro aspecto. Embora o objetivo último do marketing social seja o de contribuir para a transformação social, sua aplicação também promove um impacto na imagem da instituição 24 que o utiliza. Então, impacta as atitudes e comportamentos do público em relação à organização em si e não somente ao comportamento social que visa influenciar. Impactando a imagem da organização e as atitudes em relação a ela, pode ser encarado como marketing institucional. Por outro lado, ao adotar estratégias de marketing institucional, em muitos casos a organização influencia comportamentos com impacto social, podendo gerar transformações. Relacionando-se, portanto, com o conceito de marketing social. Pode-se dizer, então, que há uma inter-relação entre os conceitos de marketing social e marketing institucional[7]

Na atualidade, conforme explicitado no tópico da evolução do marketing através do surgimento da internet com a revolução tecnológica, uma das ferramentas de marketing institucional mais utilizadas são as redes sociais. Nesse tocante Leonardo Rincon Stankiewicz Baccin Tércia Maria Ferreira da Cruz (2015, p. 19-20) explicam essa trajetória das redes sociais:

> O desenvolvimento das ferramentas tecnológicas, principalmente aquelas promo vidas pelo advento da internet, fez emergir na sociedade novas formas de relação, comunicação e organização das atividades humanas, dentre elas, as redes sociais virtuais (MACHADO; TIJIBOY, 2005). Essas redes sociais, tal como ressalta Cosas (2011), foram criadas muito antes da existência da internet. Porém, a rede mundial de computadores facilitou a sua propagação, quando pessoas/empresas criaram os sites de relacionamentos, denominados "redes sociais". De acordo com Ugarte (2009), a internet potencializa o funcionamento da rede, funcionando como plataforma de auxílio (RECUERO, 2011). A instrumentalização dessa

---

al%20Civil.pdf>. Acessado em: 10 abr.2020.

[7]Disponível:<http://www.nilton.jose.nom.br/pub/Marketing%20na%20Organiza%C3%A7%C3%A3o%20Policial%20Civil.pdf>. Acessado em: 12 abr.2020.

> “comunicação virtual coletiva”, como Ugarte (2009) denominou, utiliza-se de diferentes plataformas: e-mails, fóruns, listas de discussão, grupos de notícias, chats e softwares sociais como o Facebook, Youtube, WhatsApp, Twitter, Skype, Linkedin, MySpace, Instagram etc (RECUERO, 2011). Uma rede social na internet parte do pressuposto de que os atores e as conexões interagem por meio de um computador, e essas conexões são constituídas por meio de diferentes formas de interação social, como mensagens curtas particulares ou públicas, textos longos, informativos (RECUERO, 2011).O Facebook é o maior exemplo de rede social que propicia a interação dos usuários. Trata-se, nos dias de hoje, da rede social mais influente da rede mundial de computadores, hospedando a página de rosto de mais de 1 bilhão dos habitantes da terra (FOLHA DE SÃO PAULO, 2015). Em 4 de fevereiro de 2004, Mark Zuckerberg. Dustin Moskovitz e Chris Hughes, alunos da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, reuniram-se com o objetivo de criar um espaço no qual os universitários da quela instituição pudessem encontrar uns aos outros, dividindo opiniões e fotografias (SANTANA, 2015). No começo, portanto, a rede virtual era limitada ao corpo estudantil da Universidade de Harvard; aos poucos, porém, ela foi estendida ao Instituto de Tecnologia de Massachusetts, à Universidade de Boston, ao Boston College, incluindo também alunos de Stanford, Columbia e Yale. Nessa época, ainda era conhecido como thefacebook.com (SANTANA, 2015). Com a expansão de sua fama, outros circuitos universitários foram englobados e vários portadores de e-mails providos por universidades em todo o mundo foram convidados para fazer parte da rede social. Em 2005, esse site contava com mais de 5 milhões de membros ativos. Nesse mesmo ano, em agosto, a rede se tornou conhecida simplesmente como Facebook (SANTANA, 2015). Em 27 de fevereiro de 2006, o site permitiu que alunos do nível secundário e trabalhadores de empresas também tivessem acesso à rede; desde setembro desse ano, somente integrantes a partir de 13 anos podem se inscrever no Facebook, onde todos os usuários têm a opção de se reunir em uma ou mais comunidades, como colégios, empresas ou espaços geográficos (SANTANA, 2015). Apesar de ter aberto espaço para outros públicos, a meta dessa rede social foi preservada; ela existe em função de permitir o compartilhamento de dados e imagens entre as pessoas da forma mais singela possível, propiciando, ao mesmo tempo, puro entretenimento. Nele, todos podem se relacionar socialmente (SANTANA, 2015). O WhatsApp Messenger, por sua vez, é um aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones. Além de mensagens de texto, os usuários podem enviar imagens, vídeos, mensagens de áudio de mídia, e na nova atualização podem ligar para qualquer contato de sua agenda que possua WhatsApp. A empresa com o mesmo nome foi fundada em 2009 por Brian Acton e Jan Koum, ambos veteranos do Facebook, e está sediada no estado da Califórnia, Estados Unidos (WHATSAPP, 2015). Competindo com uma série de serviços com base na Ásia, o WhatsApp cresceu de 2 bilhões de mensagens por dia em abril de 2012 para 10 bilhões em agosto do mesmo. De acordo com o Financial Times, o WhatsApp “tem feito para SMS em celulares o que o Skype fez para chamadas internacionais em telefones fixos”. Em junho de 2013, o aplicativo alcançou a marca dos 250 milhões de usuários ativos e 25 bilhões de mensagens enviadas e recebidas diariamente (WIKIPEDIA, 2015). Realizado esse esboço sobre as redes sociais, pode-se analisar a influência ou não que as redes sociais têm sobre o cotidiano da sociedade brasileira. A instituição de pesquisa NIELSEN IBOPE, em trabalho referente ao segundo trimestre de 2013, apontou a existência de 120,3 milhões de pessoas com acesso à internet no País, número este 18% maior que a estimativa divulgada um ano antes (NIELSEN IBOPE, 2014). Por sua vez, o CETIC.br, órgão ligado ao Núcleo de Informação e Coordenação ao Ponto BR (NIC.br), que implementa os projetos do Comitê Gestor da Internet no Brasil.

Da citação feita acima fora possível desprender que o marketing institucional tem um cunho social para transformação do pensamento das pessoas de tal forma que pode manipular ideias contrárias e conquistar novas pessoas. Dessa forma o marketing pode

manipular todo um grupo da sociedade seja para comprar produtos, ou para seguir um pensamento político e ideológico. Esse último esta intimamente relacionado com o objeto da presente pesquisa que tange o marketing institucional dentro das instituições de segurança pública para sua promoção, conforme será explanado no capítulo que segue.

3 O MARKETING DENTRO DAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA

3.1 Aspectos gerais do marketing público

O marketing aplicado dentro das instituições públicas como um todo não só no tocante das suas ramificações relacionadas a segurança é também conhecido como marketing público. Quanto a este assunto Layon Carlos Cezar(2019, p.12), especialista em marketing, tem as seguintes explicações primordiais:

> Para entender o marketing no setor público e, consequentemente, o papel da comunicação nesse cenário, é pertinente considerar que as definições e aplicabilidades no setor privado são necessárias e úteis, pois traçam conceitos e métodos de atuação que podem, até certo ponto, serem entendidas na ótica pública. Entretanto, como o setor público se guia por outra lógica, é urgentemente necessário delinear os pressupostos de marketing às lógicas das instituições públicas, considerando desde a forma de atuação dos órgãos às leis que estão expostos, às formas de governança e aos serviços públicos que oferecem. Essas aproximações tornam-se cada vez mais necessárias, pois é comum adotar ferramentas mercadológicas (por exemplo: a qualidade total, a gestão de recursos humanos, planejamento estratégico) para a lógica das instituições públicas, seguindo fielmente suas métricas orientadas para a performance econômica cujo foco é a maximização de resultados, sem os devidos cuidados com sua aplicação. O uso indiscriminado de tais ferramentas, apesar de ter como objetivo melhorar o desempenho dos órgãos públicos, pode, por outro lado, inviabilizar tal proposta por direcionar os objetivos públicos a uma lógica que não lhes pertence. Inicialmente, o primeiro ponto de discussão que deve ser considerado é que o marketing público está muito além de uma ferramenta de gestão e que o público alvo é muito mais que simples consumidores. Se apoiar no marketing enquanto instrumento para a melhoria de desempenho das instituições públicas é pertinente e necessário, porém, desenhar, orientar e aplicar esse potencial instrumental às concepções mais dialógicas que se apoiem em uma vertente mais cidadã da comunicação pode ampliar o seu potencial e permitir cidadãos mais satisfeitos (BUTLER; COLLINS, 1995). Entender então o marketing na ótica pública não nos permite negligenciar as inúmeras contribuições que moldam os clássicos do setor privado e que foram (e ainda são) amplamente utilizadas e difundidas para compreensão no setor público.

Assim, dessa citação fora possível perceber que a melhor plataforma de planejamento para uma instituição pública que queira atender as necessidades do cidadão e queira construir valores é através dos instrumentos ofertados pelo marketing institucional. Para se construir um marketing público aplicado a realidade nacional é preciso atender algumas premissas quais sejam: a satisfação do cidadão; a dimensão da troca; o contexto polissêmico da nomenclatura e o papel da comunicação (CEZAR, 2019)

Primeiramente quanto a satisfação do cidadão essa pode ser considerada a premissa norteadora do marketing público. Uma analogia simples que pode ser aplicada para demonstrar isso é quando os políticos são eleitos de forma democrática através do voto do

cidadão cabe aquele entender o funcionamento das organizações publicas, comportamento dos gestores e os possíveis resultados dessa interação deve ter como foco sua própria satisfação. Entretanto esta satisfação deve ser resultado da concepção de cidadania na qual a sociedade deve ter espaço para participar a vida ativa do governo, manifestar suas opiniões e interesses (CEZAR, 2019).

Já quanto a troca, que a segunda premissa do marketing público, ela é vista como os direitos e os deveres, ou seja, o cidadão tem o direito de cobrar algo, mas tem o dever de respeitar e zelar pelos bens públicos ofertados pelos Estado e suas instituições. Assim, compreende-se que e trata de uma troca entre o cidadão e o setor publico, mas especificamente a sua área de marketing (CEZAR, 2019).

A terceira premissa é a compreensão do marketing em um cotexto polissêmico que é derivada dos diferentes caminhos aos quais o marketing público pode ser direcionado e que compõem sua tipologia, como por exemplo o foco nas necessidades dos cidadãos. Por fim a última premissa é a de comunicação pública. Para entender sobre esse assunto segue abaixo uma citação de Layon Carlos Cezar (2019, p.20):

> A quinta premissa essencial na compreensão do conceito de marketing público é a de que a comunicação pública atualmente tem um papel central para garantir tanto a possibilidade de troca quanto o engajamento social nos espaços de deliberação pública. Se anteriormente, nas primeiras definições de marketing público ela representava apenas mais um dos Ps do composto de marketing, atualmente a comunicação deixa essa visão estritamente funcional e emerge a partir de um contexto mais dialógico, permitindo saltar os muros das organizações e se tornar um elemento de reflexão e articulação social (CEZAR; BARBOSA; REIS, 2013). Por meio da comunicação pública, as campanhas e estratégias de marketing tornam-se conhecidas pelos cidadãos, podendo esses participarem até mesmo de sua construção por meio de feedbacks contínuos. Atualmente a alta difusão de inúmeras redes sociais como, por exemplo, o *Facebook, Instagram, Twitter* e *YouTube,* entre inúmeras outras, permite que a comunicação pública circule entre seus diferentes públicos gerando *feedbacks* instantâneos (MAIA, 2008a). Nesse processo, a comunicação pública pode adquirir seu caráter de comunicação governamental, fortalecendo estratégias de marketing público de um determinado governo, agindo de forma pontual tanto na publicidade de informações para aproximar os cidadãos a participarem dos diferentes espaços, quanto na operacionalização e formalização de políticas públicas, por exemplo, (CEZAR *et al*., 2015; CEZAR, 2018). A internet, ao adquirir um papel para além do simples processo de informação dos seus públicos traz à tona cidadãos mais ávidos por respostas para suas demandas (SORJ, 2006). A fluidez de informações que a internet traz, principalmente por meio das redes sociais, permite criar um espaço público virtual no qual os cidadãos são elevados dos seus postos de simples leitores de notícias para uma atuação mais ativa, participando.

Diante do exposto neste tópico, fora possível perceber que o dito marketing institucional explicado no capítulo anterior nada mais é que um marketing público utilizado pelas instituições públicas da administração pública. Como o objeto de pesquisa esta voltado para as instituições de segurança pública é indispensável antes compreender o que é um

serviço público conforme segue no tópico abaixo.

3.2 Serviço público e a segurança pública

De acordo com a doutrina majoritária mais aceita no tocante do Direito Administrativo, a segurança publica nada mais é que um serviço publico ofertado pelo Estado. Para entender sobre a segurança pública é indispensável antes fazer um mergulho nos principais aspectos do serviço público. Mas definir o conceito de serviço público não é muito fácil, pois esse instituto sofreu diversas alterações no decorrer de sua construção. Por isso ela pode ser vista em sentido restrito e sento amplo, sentido material e sentido subjetivo.

O sentido amplo de serviço público mais aceito no direito brasileiro é o de que este é considerado toda e qualquer atividade que o Estado exerce para cumprir seus objetivos que é melhor explicado na doutrina de Maria Sylvia Di Pietro (2018, p171-172):

> No direito brasileiro, exemplo de conceito amplo é o adotado por Mário Masagão. Levando em consideração os fins do Estado, ele considera como serviço público "toda atividade que o Estado exerce para cumprir os seus fins" (1968:252). Nesse conceito ele inclui a atividade judiciária e a administrativa; nesta o Estado exerce atividade primária, decidindo sobre o seu próprio procedimento, ao passo que, naquela, desempenha função de terceiro, ao gerenciar o procedimento das partes. Para ele, a atividade legislativa é própria da Administração Pública. Amplo também é o conceito de José Cretella Júnior (1980:55-60), para quem serviço público é "toda atividade que o Estado exerce, direta ou indiretamente, para a satisfação das necessidades públicas mediante procedimento típico do direito público". Hely Lopes Meirelles (2003:319) define o serviço público como "todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade, ou simples conveniências do Estado". O conceito é um pouco mais restrito do que o de Cretella Júnior, porque, ao fazer referência à Administração e não ao Estado, exclui as atividades legislativa e jurisdicional. No entanto, ainda é amplo, porque não distingue o poder de polícia do serviço público. Vale dizer, abrange todas as atividades exercidas pela Administração Pública. Odete Medauar (2007:313) faz referência ao serviço público em sentido amplo, que abrange inclusive as atividades dos Poderes Legislativo e Judiciário, mas observa que, "*como um capítulo do direito administrativo, diz respeito a atividade realizada no âmbito das atribuições da Administração Pública, inserida no Executivo*". E acrescenta que o serviço público *"refere-se a atividade prestacional, em que o poder público propicia algo necessário à vida coletiv.,*

Já o conceito restrito é o usado pela segurança pública no tocante ao serviço público administrativo definindo como toda atividade ligada ao Estado onde este cumpri suas finalidades, excetuando-se a atividade judiciaria. Entretanto esse último conceito tem gerado debates na jurisprudência, pois é tido como um pouco amplo, por não distinguir a atividade jurídica do poder de polícia. Para Maria Sylvia Di Pietro (2018, p.172-173):

> Restritos são os conceitos que confinam o serviço público entre as atividades exercidas pela Administração Pública, com exclusão das funções legislativa e jurisdicional; e, além disso, o consideram como uma das atividades administrativas, perfeitamente distinta do poder de polícia do Estado. Restrito é o conceito de Celso Antônio Bandeira de Mello (1975*b*:20 e 2010:679). Ele considera dois elementos como integrantes do conceito: o substrato material, consistente na prestação de utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos administrados; e o substrato formal, que lhe dá justamente caráter de noção jurídica, consistente em um regime jurídico de direito público, composto por princípios e regras caracterizadas pela supremacia do interesse público, sobre o particular e por restrições parciais. Para ele, "serviço público é toda atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de direito público – portanto consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais – instituído pelo Estado em favor dos interesses que houver definido como próprios no sistema normativo". Embora, ao explicar o conceito, o autor se refira a dois elementos, constata-se, pela noção transcrita, que ele também considera os interesses que o Estado houver definido como próprios no sistema normativo. Nessa parte, ele adota a mesma orientação de Gaston Jèze, para concluir que é o Estado, por meio do Poder Legislativo, que, a seu sabor, erige ou não em serviço público tal ou qual atividade, desde que respeite os limites constitucionais. Tal conceito restringe demais com a expressão *utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos administrados*. Nesse sentido, seriam serviços públicos, por exemplo, o de água, o de transportes, o de telecomunicações, o de energia elétrica, pois estes são fruíveis diretamente pelos administrados. Mas existem outras espécies de serviços que são considerados públicos e nem por isso são usufruíveis diretamente pela coletividade. Assim é o caso dos serviços administrativos do Estado prestados internamente, dos serviços diplomáticos, dos trabalhos de pesquisa científica, os quais só por via indireta beneficiam a coletividade.

De tal forma o serviço público está voltado exclusivamente a atender o cidadão que o procura e criar valores que constroem uma boa imagem, onde está depende primordialmente de uma boa estratégia de marketing institucional, conforme explica Layon Carlos Cezar (2019, p.20):

> Oferecer à sociedade serviços públicos de qualidade é um dever do Estado que se concretiza a partir da intervenção direta dos gestores públicos por meio dos diferentes órgãos. Os serviços públicos oferecidos diretamente pela administração pública ou por suas autarquias e fundações permitem que os cidadãos tenham acesso à educação, transporte, moradia, segurança, saneamento, saúde, entre outras tantas áreas cuja atuação direta depende muitas vezes do conhecimento público. Ninguém vai procurar um serviço público se não o conhece ou se não sabe os meios para ter acesso a tal. Esse é o papel do marketing de organizações e serviços públicos. Inicialmente sua função é se desdobrar em um *marketing institucional*, promovendo as imagens de tais órgãos e comunicando aos cidadãos os meios para ter acesso ao serviço público que tais órgãos oferecem. Essa vertente do marketing está preocupada em construir e promover a imagem pública tanto das organizações quanto dos serviços prestados, permitindo que os cidadãos avaliem a necessidade de tal serviço (SCHULTZ; TANNENBAUM; LAUTERBORN, 1993). Essa proposta também cria um mecanismo de identidade junto aos cidadãos que já utilizam seus serviços como meio para posicionar uma imagem positiva e fortalecer a oferta de novos serviços. Esse tipo de marketing é muito comum quando se procura enaltecer aspectos relevantes de instituições, como a qualidade do ensino das universidades federais ou a ampla cobertura de agências bancárias e serviços ofertados pelos bancos públicos. Por mais que algumas organizações públicas sejam as principais responsáveis por ofertar determinado tipo de serviço público e essas não tenha tanta concorrência, como por exemplo, no caso dos Correios brasileiros, o marketing é

> essencial para posicionar os produtos e serviços ofertados e permitir um melhor desempenho para a satisfação do cidadão. Nessas organizações, o marketing é desenvolvido de forma muito próxima à proposta mercadológica orientada pela proposta de produto, preço, praça e promoção.

Assim é possível concluir até aqui que a segurança pública se trata de um serviço público que por sua vez é toda atividade material que a lei vincula ao Estado para que este exerça diretamente por meios dos delegados com o principal objetivo de satisfazer os anseios da sociedade por intermédio de regime jurídico total ou parcial no tocante público. Onde para haver a execução dessa segurança pública é preciso existir um agente aplicador, um sujeito e um objeto, onde se bem empregado o marketing institucional todos saem satisfeitos.

3.3 O marketing dentro das instituições de segurança pública

Antes de adentrar no mérito do marketing dentro das instituições de segurança pública, primeiro é necessário saber o que é segurança pública. Para a doutora em direito administrativo Maria Sylvia Di Pietro (2020) em sentido amplo ela nomeia segurança pública como um processo composto por elementos de ordem preventiva, repressiva ou judicial que necessita de um conjunto de ferramentas e de conhecimento para ter eficácia.

O marketing voltado para as instituições de segurança pública tem como objetivo as ações para a prática e divulgação de suas atividades para mostrar para a administração publica e para a sociedade como esta sendo desenvolvida a segurança publica física, moral e psicológica. Para Alysson Medeiros dos Santos (2014) o objetivo maior do marketing de em segurança publica é em verdade identificar o que traz satisfação e sentimento de segurança para sociedade para baseado nessa informação fazer sua propaganda.

É importante ressaltar que segurança pública apesar de fazer parte da administração pública também oferece um produto que nesse caso é a segurança e seus clientes é a sociedade como um todo. Dessa forma, a relação entre o marketing e segurança nas palavras de Alysson Medeiros dos Santos (2014, p.18):

> Contudo, a oferta da Segurança Pública esta intimamente relacionada com a oferta dos produtos ora oferecidos, o que dar suporte para a constituição de ações constantes de certeza do dever cumprido da Segurança. Discorrendo sobre isso, o pensamento de Kotler (2009), o Marketing busca ser o centro principal das Relações Públicas no aspecto segurança. Por tal motivo, sua função está resumida em: 1. Divulgar notícias favoráveis sobre a empresa (aqui entendida como Segurança Publica) e controlar os estragos de notícias desfavoráveis; 2. Age como cliente interno e advoga em publico as melhores policias e praticas da empresa. Como o ser humano amplia os níveis do seu conhecimento de mundo, elaborando e reelaborando

> aquilo que já esta registrado, decorre a necessidade de a Segurança. Para Schiavo (2009), o marketing também pode ser visto na comercialização de produtos para fazer frente as empresas comerciais por meio de subsídios oferecendo produtos a preço e qualidade acessíveis.[8]

Da citação feita acima é possível compreender que a oferta da segurança pública esta intimamente relacionada com a oferta de recursos oferecidos pelo Estado, o que dar suporte para a constituição de ações constantes de certeza do dever cumprido da segurança. Só que na prática é um pouco diferente

3.3.1 O marketing relacional e a segurança pública

Conforme citado acima no tópico anterior o marketing utilizado pelas instituições de segurança pública tem muito a ver com uma modalidade de marketing chamado de relacional. O marketing relacional é entendido como aquele responsável por manter boas relações ao longo prazo com os clientes e outros parceiros envolvidos para que o lema da instituição seja cumprido e visto com bons olhos, por outras instituições do mesmo seguimento. Esse tipo de marketing surgiu através dessa competitividade dentro da organização do mercado. No tocante desse assunto Vitor Manuel Caeiro Roberto Manso explica que (2013, 11-12):

> A finalidade do Marketing Relacional deve assentar na criação de relacionamentos lucrativos e de longo prazo com clientes selecionados, visto que nem todos os clientes possuem o mesmo valor (Grönroos, 1994). O autor considera ainda que as organizações têm que aumentar a fidelização, através do valor criado e entregue aos clientes, e aos stakeholders, como forma de desenvolvimento sustentável da sua atividade. O Marketing Relacional é um processo dinâmico de interação de variados players do mercado, desde produtores e distribuidores, a fornecedores de serviço e clientes, que envolve a troca de promessas e a criação de relações de confiança. A relação com o cliente é o elemento chave para a sua fidelização (Guerra, 2010); o seu vínculo permite relações duradoras, que se traduzirá no incremento da rentabilidade. Estas relações permitem conhecer o cliente profundamente e antecipar as suas necessidades. Esse conhecimento vai possibilitar a inclusão do cliente no processo de inovação e criação de novos produtos, pois são as suas necessidades o foco de atenção da organização. Para Kotler (2001), as pesquisas da Technical Assistance Research Program (TARP) revelam que, além de custar cinco vezes mais conquistar um novo cliente do que manter o atual, é possível e mesmo provável que se demore alguns anos até que o novo cliente compre na mesma proporção do que o antigo. No setor segurador, face à natureza de serviços da sua atividade e à importância de assegurar confiança e segurança aos seus clientes, o marketing relacional é o adequado na criação de valor no longo prazo, tendo em conta a interação entre prestadores e consumidores, sendo a venda consultiva a mais apta a responder às exigências (Grönroos, 1999). Esta interação permite obter um maior conhecimento das necessidades, e quem melhor conseguir tratar a informação

[8]Disponível:<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3281/1/PDF%20%20Alysson%20Medeiros%20dos%20Santos.pdf>. Acessado em: 13 abr.2020.

> intangível dos seus clientes, mais bem preparado estará, para enfrentar os novos desafios que se avizinham (Silveira, 2008). Para Gummesson (2005), a filosofia do Marketing Relacional e as suas características necessitam de ter tangibilidade, para que possam tornar-se parte integrante do planeamento de marketing na organização, e é através dessa tangibilidade que o cliente irá realizar comparações, e ter a experiência do serviço[9].

Assim fora importante comentar um pouco sobre o marketing relacional tendo em vista que seu conceito é perfeitamente aplicado para as ações institucionais relacionadas a segurança pública, pois estas estão diretamente ligadas às necessidades e demandas das pessoas que vivem em determinados bairros ou cidades para criar um apanhado do que é necessário a ser feito e o que precisa ser melhorado visando proporcionar o melhor da segurança(MANSO, 2013).

3.4 O produto ofertado pelas instituições de segurança pública

Nas palavras de Rogério Greco (2016) as instituições de segurança publica tem o dever constitucional de oferecer segurança preventiva e ostensiva contra o crime. Entretanto a segurança tem como objetos a segurança em caráter objetivo e subjetivo. O produto objetivo esta ligada a redução violência e seus derivados para isso deve ser aplicado os mais diversos instrumentos, conforme será explano em momento oportuno.

O produto subjetivo por sua vez esta ligado a como as pessoas se sentem seguras em suas intimidades. Em outras palavras é dizer se a pessoa se sente segura com o produto ofertado pelo serviço público, qual seja um policial devidamente preparado, a formação acadêmica e prática que o policial recebeu se a arma que esse agente usa é de qualidade, dentre outros. É possível perceber que essa subjetividade está mais ligada ao medo como explica Alves (2006, p.17):

> O medo “subjetivo” do crime requer ações diferenciadas por parte da polícia, pois, sendo psicológicas, as ações devem ter o condão de alcançar essa sensação. Então ações ostensivas não bastarão. Goldstein comenta que esta impressão psicológica deve ser combatida com ações psicológicas, tendentes a manter na mente das pessoas uma idéia de que a Polícia pode protegê-los. (ALVES, 2006, p.17).

O produto da segurança subjetiva assim poderá ser ofertado das mais diversas maneiras, ao passo que leva a compreender que não está ligada apenas ao agente de segurança

[9] Disponível :<https://repositorio.iscteiul.pt/bitstream/10071/6868/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Movere%20Vitor%20Manso.pdf>. Acessado em: 23 abr.2020.

pública, mas principalmente ao poder executivo e legislativo vigente que proporciona aos meios indispensáveis para executar tanto a segurança objetiva quanto a subjetiva, conforme explica Alves (2006, p.18):

> Depreende-se que a população sentir-se-á segura se tiver uma polícia que irradie segurança, o que é conseguido com ações policiais de sucesso, com divulgação e conhecimento de resultados positivos na prisão de marginais e também, por meio da internalização, pela sociedade, de uma imagem altamente positiva quanto à eficiência dessa polícia. (ALVES, 2006, p.18).

Concluiu-se nesse tópico que o produto da segurança pública é o serviço público do poder de polícia. Assim ficou demonstrado que as pessoas realmente se sentem mais seguras quando tem um policial ou grupos deste por perto para protegê-las. Essa segurança que as pessoas sentem quando se faz presente a força policial mostra o quanto que o sentimento quanto ao objeto ofertado pela segurança pública é importante para promoção de sua imagem conforme será mostrado em tópico especifico mais adiante dentro desse trabalho.

3.5 Aplicabilidade do marketing dentro das instituições de segurança pública

Para aplicar o marketing é indispensável saber o que seu cliente quer para proporcionar a maior satisfação e usufruto do produto visando colher bom retorno e alcançar novos consumidores. Assim não é diferente com os clientes da segurança pública que é a população. Para Kotler (2009, p.30) é fundamental fazer aplicação correta dos instrumentos de marketing:

> As empresas conseguem finalmente que seus departamentos forneçam números concretos sobre o objetivo alcançado, daí, dedicar total atenção aos seus objetivos, visto que, e existe a perspectiva de transição para uma perspectiva de construção da fidelidade do cliente. Muitos adotaram a ideia do suprimento para o cliente ao longo do tempo, por meio do qual oferecem para entrega um produto consumido com regularidade, de modo constante e com menor preço por unidade (KOTLER, 2009, p. 30).

Ainda quanto o assunto aplicabilidade do marketing relacionado com as instituições de segurança pública Alysson Medeiros dos Santos (2014, p.21-22) menciona que:

> Por outro lado, é preciso compreender que a Segurança Pública e o marketing são heterogêneos, e que as diferenças preferências são identificáveis, mensuráveis e podem ser atendidas como produtos e serviços. O propósito de elaborar um plano de marketing é estar atento ao mercado, inovar para o cliente, trazer as pessoas aquilo com que se identificam. Logo, quando se traça um plano de marketing é fundamental ter em conta a população ou o público-alvo a quem tal plano se dirige.

> Para Kahn e Zanetic (2005), em contraposição ao modelo tradicional de segurança pública, surgiram novas propostas de intervenção em âmbito municipal que apresentam uma abordagem alternativa da questão da segurança, enfatizando o carater interdisciplinar, plurigencial e comunitário na problemática. Tal modelo defende a visão de que segurança deve deixar de ser competência exclusiva das políticas para se converter em tema transversal do conjunto das políticas publicas municipais, uma vez que a ação policial é somente uma das formas de se abordar uma conduta antissocial. Grosso modo, isso significa que segurança pública é função do poder público, mas exercida em conjunto com a comunidade, tanto no planejamento como na execução de programas preventivos.

Por isso é muito importante aplicar os métodos corretos na promoção de marketing dos serviços públicos para que não se tenha um efeito inverso do pretendido, mas sim alcançando o objetivo de até mudar a visão arcaico que a sociedade tem da segurança pública como sendo uma instituição repressora .

4 A IMAGEM DA POLÍCIA MILITAR NO BRASIL

Dentro do Brasil a construção da imagem da polícia não fora muito diferente do restante do mundo, pois ela tem a sua base marcada completamente pela escravidão, clientelismo e autoritarismo. De acordo com Faoro (1997) a instituição da polícia brasileira é datada de 1530 com a chegada de Martin Afonso de Souza no Brasil.

Essa informação o referido autor retirou de documentos do Museu Nacional do Rio de Janeiro, muito embora pesquisadores tem a tese minoritária de que a polícia nasceu com a primeira guarda militar em solo brasileiro comandada pelo Primeiro Governador Geral da Colônia, Martins Afonso de Souza.

Uma outra tese minoritária afirma que o corpo da polícia brasileira, na verdade, nasceu com a chegada da família real no país trazendo a imagem da polícia de Portugal para o contexto brasileiro. Isso porque fora nessa época que teve a reprodução das instituições burocrática portuguesas em solo brasileiro, isso tudo devido aos interesses da realeza e elites portuguesa e brasileira.

Em 1808 foi criada a Intendência-geral de Polícia da Corte que tinha o objetivo de proteger a então capital do Brasil, Rio de Janeiro, para promover a manutenção de sua ordem já que era cidade principal naquele momento (HOLLOWAY, 1997).

Ressalta-se que a divisão da polícia era bem simples, pois o indentende-geral de polícia era a mesma pessoa que ocupava o cargo de desembargador. Assim ele dividia a tarefa de investigar e julgar sendo considerado um juiz com todas as funções de polícia. Nesse momento a sociedade brasileira que tinha um pouco mais de acesso a educação via essa instituição como um órgão centralizador com o único objetivo de proteger quem tivesse dinheiro relegando as classes menos favorecidas (HOLLOWAY, 1997)

Chegando no século XIX em 1809 a imagem negativa da polícia continuou a mesma com a criação da Guarda Real, que foi organizada militarmente e possuía amplos poderes para manter a ordem. Ela era subordinada ao Indentende-geral de Polícia comentado acima, no entanto tinha orçamento aberto para gastar como quisesse, pois, esses recursos eram oriundos das taxas públicas (HOLLOWAY, 1997).

A principal característica dessa guarda era que ela ficou famosa na época por espalhar violência e brutalidade (HOLLOWAY, 1997). Anos depois essa Guarda Real de Polícia deu origem as Policias Militares do Brasil Nesse período as responsabilidades da polícia era investigar crimes e principalmente capturar os escravos fugitivos das senzalas. No tocante a esse período o Senado Federal publicou o seguinte artigo para tratar da criação da

polícia militar (2013, p.1):

> As polícias militares, entretanto, têm origem no século 19, com a chegada de D. João VI, em 1808. Na época, a chamada Guarda Real de Polícia de Lisboa permaneceu em Portugal. Assim, um ano após a chegada da corte lusitana, foi criado um corpo equivalente no Rio de Janeiro, batizado de Divisão Militar da Guarda Real de Polícia do Rio de Janeiro, que adotava o mesmo modelo de organização da guarda portuguesa, usava os mesmos trajes e armas e já tinha estrutura militarizada, com companhias de infantaria e de cavalaria. O estabelecimento de uma força militar permanente na capital deu-se em função do crescimento populacional do Rio de Janeiro e da necessidade de garantir a segurança da nobreza recém-chegada de Portugal. Todavia, no início do século 19, as cidades do interior também registravam aumento populacional considerável, evidenciando a necessidade de manutenção da ordem pública. Com isso, foram sendo criados corpos policiais nas províncias. Minas Gerais foi a primeira (1811), seguida por Pará (1820), Bahia e Pernambuco (ambas em 1825). Pela formação e estrutura, esses corpos policiais são os que mais se aproximam das atuais policiais militares estaduais[10].

Durante o período imperial que durou de 1822 á 1889 as polícias passaram por um processo de reestruturação, antes mesmo da independência do país. Foi nessa época ainda que a polícia se dividiu e passou-se a ser diferenciada como: Polícia Civil e a Polícia Militar. O motivo dessa divisão interna da polícia fora devido as disputas de caráter político em busca de poder e fazer alianças locais, bem como visando lucros econômicos. Finalmente, Padre Diogo Antônio Feijó exposto na Lei de 10 de outubro de 1831 cria a polícia militar. Essa parte histórica é melhor explicada por Marcus Paulo Ruffeil Rodrigues (2010, p.15):

> A gênese das policias militares no Brasil pautou-se numa perspectiva de controle do poder no recém-criado Estado, culminando com a elaboração de uma cultura institucional fundada a partir da função social e política, conforme é expresso no decreto expedido pelo regente Padre Diogo Antônio Feijó exposto na Lei de 10 de outubro de 1831que a constitui com a finalidade de guarda permanente. A partir de tal concepção, imprimiu-se um modelo de gestão assentado em preceitos de valorização da hierarquia, disciplina, com patentes e graduações semelhantes às existentes no Exército Nacional. A transferência do modelo de gestão de uma instituição militar, cujo objetivo central é a defesa do território nacional, fez com que os integrantes das polícias militares se projetassem como agentes policiais que exercem funções de segurança pública e responsáveis pelo cumprimento da lei e da manutenção da ordem. Segundo Rosa (2007), a Polícia Militar dispunha de ampla competência para garantir a preservação da ordem pública. Tal poder é inserido no contexto institucional tornando-se referência na fundamentação da gestão. A função exercida pela Polícia Militar como parte constituinte do aparelho repressor do Estado interfere diretamente na gestão institucional, inserindo-se no comportamento, nas atitudes, e nas relações da instituição com a sociedade. Neste sentido, este capítulo mostra de que maneira foi construída a cultura institucional enquanto conjunto de valores, crenças, símbolos, artefatos e outros aspectos simbólicos que orientam e guiam, consciente e inconscientemente, as ações dos membros da polícia militar; em seguida explica porque a hierarquia e a disciplina funcionam como os princípios orientadores da gestão da policia militar; finalmente, o capítulo termina mostrando o impacto da cultura institucionál da policia militar nas relações entre os sujeitos.

---

[10] Disponível :< https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2013/11/25/policias-militares-tem-origem-no-seculo-19>. Acessado em: 4 mai. 2020.

Quanto aos objetivos da recém-criada polícia militar e como ela operava de forma repressiva Marcus Paulo Ruffeil Rodrigues explica que (2010, p.19-20):

> Desse modo, a cultura disciplinadora imposta às policias militares tinha por objetivo garantir a docilização de uma sociedade construída a partir da desigualdade quanto ao acesso aos bens sociais e para evitar a insurreição às normas e regras impostas pela classe dominante. Logo, o Estado estruturou seu aparelho repressor contando com um modelo de gestão centralizador, autoritário, disciplinador e hierárquico como antídoto contra possíveis levantes das tropas encarregadas das operações de manutenção da ordem e da segurança. Por conseguinte, a institucionalização da força policial militar resguardou o controle do poder aos grupos que mantinham a hegemonia econômica e política. Assim, os princípios e as doutrinas que orientaram a gestão nessa instituição deveriam fortalecer a manutenção dos privilégios de grupos e indivíduos. Segundo Krok (2008), a presença da Polícia Militar como parte componente do aparelho repressivo do Estado é fruto de decisões políticas cujos objetivos não se limitavam ao controle social nas ruas, mas, em escala mais ampla, à manutenção do poder político estabelecido por meio do controle das disputas políticas. Com a consolidação dos princípios liberais no âmbito internacional, os estados nacionais ampliaram seu papel no controle social e político, por meio da organização e aprimoramento das instituições do Estado responsáveis pela aplicação da lei e da justiça. Ao adentrar o século XX, o Estado brasileiro mantém o controle social e político por intermédio de suas instituições e fortalece o papel da Polícia Militar no controle social e repressão política em períodos de conflitos. Haja vista que a inserção da instituição militar na estrutura administrativa do Estado interferiu de modo significativo na elaboração da cultura de gestão com rebatimento na operação das atividades de manutenção da ordem e da segurança na sociedade.

Em 1889 finalmente ocorrerá a Proclamação da República que deu origem a nova ordem política que tratou de organizar o aparato da polícia que fora profundamente afetado com a abolição da escravidão. Uma vez que o papel das polícias no controle concentrava-se na tarefa de vigiar e capturar os escravos, com o fim da escravidão, as policias passaram a controlar apenas a sociedade com foco na população rural que com o surgimento das metrópoles passou a migrar para as áreas urbanas do país. O próprio Código Penal foi reformulado em 1890 para dar mais ênfase na proteção da sociedade tendo em vista que os crimes mudaram também.

Em 1930 com o golpe ocorreu o fim do arranjo político da primeira república marcada pelo clientelismo. Chegou ao Poder Executivo do país Getúlio Vargas que prometia criar um Estado forte com novos rumos, incluindo a polícia.

A polícia nessa época exercia o papel principal na construção tão almejada por Vargas: a democracia. Suas atividades foram ampliadas para melhor exercer suas funções, um exemplo fora a possibilidade de controlar os grupos políticos com ideais de esquerda ou qualquer ideia contrária ao do Presidente do Brasil (SANTOS, 2016).

Assim todos aqueles que eram vistos como inimigos da pátria eram vigiados, perseguidos ou controlados, sem ter direito a recorrer ao judiciário. Vargas também promoveu mudanças dentro da própria corporação das policias, onde as mais afetadas foram a Polícia

Civil do Distrito Federal que toda muitos membros do seu quadro sendo exonerados e substituídos por outros de confiança da presidência.

Já em 1934 o Decreto nº 24.531 editado nesse mesmo ano que provocou uma grande alteração na organização da polícia e na divisão do território, senão vejamos seus artigos 1º ao 7º (1934, art. 1º- 7º):

> Art. 1º O serviço de polícia do Distrito Federal, subordinado ao Ministério da Justiça e Negócios Interiores, é imediatamente dirigido por um Chefe de Polícia.
> Art. 2º A polícia é judiciária e administrativa ou preventiva, ambas exercidas pelas autoridades policiais nos limites de suas respectivas atribuições.
> Art. 3º A polícia administrativa ou preventiva incumbe, em geral, a vigilância, proteger a sociedade, manter a ordem e tranquilidade públicas; assegurar os direitos individuais e auxiliar a execução dos atos e decisões da Justiça e da administração.
> Art. 4º A polícia judiciária compreende os atos necessários ao pleno exercício da ação repressiva dos juízes e tribunais.
> Art. 5º Para o serviço policial é o Distrito Federal dividido em 30 distritos, com a denominação de Distritos Policiais, cujos limites vão descritas no quadro anexo, podendo, entretanto, o Chefe de Polícia modifica-los, segundo e conveniência do serviço.
> Art. 6º Cada distrito fica sob a jurisdição de um Delegado de Polícia, auxiliado por um Comissário-inspetor e três Comissários, todos designados pelo chefe de Polícia.
> Art. 7º Os atuais postos, policiais ficam substituídos por Comissariados; criados a juízo do Chefe de Polícia. Parágrafo único. Os Comissariados ficarão a cargo de Comissários-lnspetores, auxiliadas por Investigadores e um Escrevente, e o policiamento militar que for necessário (BRASIL, 1934, art. 1º-7º).

Dos artigos citados acima é possível desprender que esse decreto não só redefiniu as funções e atributos da polícia, mas também ampliou o poder do Chefe de Polícia e expandiu a estrutura desta. Ainda fora suplantada a estrutura do Ministério da Justiça que passou a ter autoridade direta sobre os órgãos de repressão de todas as esferas do poder.

É interessante destacar que o Exército do Brasil ajudou bastante a polícia nesse período, pois proporcionava equipamento para auxiliar na formação dos oficias e praças.

Assim as policias, mais especificamente a militar passou a ser monitorado pelo exército, ao passo que todo seu armamento e treinamento era restrito a este. Em 1950 os militares começaram a dar sinais de queria acabar com o período de democracia ao qual o país estava vivendo.

Em 1964, o regime militar, pós fim ao período democrático experimentado pelo governo de Getúlio Vargas justificada na Doutrina de Segurança Nacional desenvolvida pela Escola Superior de Guerra do Exército brasileiro.

Nesse mesmo ano o Decreto nº 317 criou a Inspetoria-Geral DAS Policias Militares do Ministério do Exército (IGPM) Segue abaixo as principais partes do referido decretoo (1967, art. 1º- 6º):

> Art. 2º Instituídas para a manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, compete às Polícias Militares, no âmbito de suas respectivas jurisdições:
> a) executar o policiamento ostensivo, fardado, planejado pelas autoridades policiais competentes, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos podêres constituídos;
> b) atuar de maneira preventiva, como fôrça de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presuma ser possível a perturbação da ordem;
> c) atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprêgo das Fôrças Armadas;
> d) atender à convocação do Govêrno Federal, em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave subversão da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se ao Comando das Regiões Militares, para emprêgo em suas atribuições específicas de polícia e de guarda territorial.
> Art. 3º As Polícias Militares subordinam-se ao órgão que, nos governos dos Estados, Territórios e do Distrito Federal, fôr responsável pela ordem pública e pela segurança interna.
> Art. 4º As Polícias Militares serão estruturadas em órgão de Direção de Execução e de Apoio, de acôrdo com as finalidades essenciais do serviço policial e as necessidades de cada Unidade da Federação.
> § 1º Considerados as finalidades essenciais e o imperativo de sua articulação pelo território de sua jurisdição, as Polícias Militares deverão estruturar-se em grupos policiais. Sendo essas frações os menores elementos de ação autônoma, deverão dispor de um chefe e de um número de componentes habilitados, indispensáveis ao atendimento das missões básicas de polícia.
> § 2º De acôrdo com a importância da região, o interêsse administrativo e facilidades de comando, os grupos de que trata o parágrafo anterior poderão ser reunidos, constituindo em Pelotões, Companhias e Batalhões ou em Esquadrões e Regimento, quando se tratar de unidades montadas.
> Art. 5º O Comando das Polícias Militares será exercido por oficial superior combatente, do serviço ativo do Exército, preferentemente do pôsto de Tenente-Coronel ou Coronel, proposto ao Ministro da Guerra pelos Governadores de Estado e de Territórios ou pelo Prefeito do Distrito Federal.
> § 1º O provimento do cargo de Comandante será feito por ato dos Governadores dos Estados, Territórios ou pelo Prefeito do Distrito Federal, após ser designado por decreto do Poder Executivo Federal, o oficial que ficará à disposição dos referidos Govêrno e Prefeito para êsse fim.
> § 2º O oficial do Exército, nomeado para o Cargo de Comandante da Polícia Militar, será comissionado do mais alto pôsto da Corporação, se sua patente fôr inferior a êsse pôsto.
> § 3º O oficial da ativa do Exército, nomeado para o Comando da Polícia Militar, na forma dêste artigo, e considerado em "função militar", para fins de satisfação de requisitos legais exigidos para promoção como se estivesse no exercício de cargo de Comandante de Corpo de Tropa do Exército.
> § 4º Em caráter excepcional, ouvida a Inspetoria Geral das Polícias Militares, o cargo de Comandante poderá ser exercido por oficial da ativa, do último pôsto, da própria Corporação.
> § 5º O oficial nomeado nos têrmos do parágrafo anterior, comissionado ou não, terá precedência hierárquica sôbre os oficiais de igual pôsto da corporação.
> Art. 6º Oficiais do serviço ativo do Exército poderão servir no Estado-Maior ou como instrutores das Polícias Militares, obedecidas para a designação as mesmas prescrições do artigo anterior, salvo quanto ao pôsto.

Assim é possível perceber que esse decreto se destinou a regulamentar a supervisão e controle da polícia militar no âmbito estadual. Era de responsabilidade da IGPM estabelecer legislações normativas no tocante da regulamentação da organização policial, o controle dos currículos das academias de polícia militar, bem como dispor sobre os programas

de treinamento, armamento e manuais de regulamento utilizados nas policias.

Para auxiliar as policias ainda dentro do ano de 1967 fora criada famosa Lei de Segurança Nacional que detalhava os tipos de crimes contra a Segurança Nacional e fora usado um marketing muito grande nos meios de comunicação da época para mostrar como o exército e a força militar eram indispensáveis para a segurança do país. Mas a ideia não foi aceita pela sociedade, principalmente pelos grupos de esquerda que se preocupavam em mostrar ao povo como a polícia distorcia as informações para criar uma boa imagem que não existia (AMARAL, 2008)

Finalmente em 1985 o período de Ditadura Militar chega ao fim, mas apenas em 1987 é instaurada a Assembleia Nacional Constituinte que propiciou a criação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 que trouxe significativas mudanças para a polícia e sua imagem e que tem seus efeitos até hoje. A primeira inovação é no tocante do artigo 144 que segue abaixo (1988, art. 144):

> Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:
> I - polícia federal;
> II - polícia rodoviária federal;
> III - polícia ferroviária federal;
> IV - polícias civis;
> V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.
> VI - polícias penais federal, estaduais e distrital.

Quanto a este artigo explanam que Maria do Socorro Almeida de Morais e Reginaldo Canuto de Sousa (2011, p.8-9):

> com a Constituição Federal do Brasil de 1988, a qual trouxe inovações importantes na seara da Segurança Pública se comparada ao padrão tradicional7 de Segurança Pública incorporado à Segurança Nacional da época de exceção. As inovações constitucionais, na seara da Segurança Pública, foram significativas, há uma tentativa legal de mudança do paradigma reativo para uma ação policial pró-ativa (preventiva), bem como ocorreu a inserção do princípio da gestão participativa na resolução dos problemas da violência e da criminalidade, conforme se pode vislumbrar pela redação do Artigo 144 da Constituição Federal (BRASIL, 2010): "A segurança pública dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio [...]". A ordem constitucional erigida a partir de 1988 elegeu entre seus objetivos fundamentais a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, o desenvolvimento nacional, a erradicação da pobreza, a redução das desigualdades sociais e o respeito à dignidade da pessoa humana. No modelo democrático, a Segurança Pública é via de acesso à cidadania plena, ao garantir o respeito à dignidade da pessoa humana e aos próprios Direitos Humanos[11].

[11]Disponível:<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2011/CdVjornada/JORNADA_EIXO_2011/PODER_VIOLENCIA_E_POLITICAS_PUBLICAS/POLICIA_E_SOCIEDADE_UMA_ANALISE_DA_HISTORIA_DA_SEGURANCA_PUBLICA_BRASILEIRA.pdf>.Acessado em: 7 mai. 2020.

Sem sombra de dúvidas fora possível perceber que a imagem negativa construída em volta da polícia brasileira na verdade é injusta, pois essa instituição fora importada de Portugal e o Brasil não teve a chance de construir a própria imagem de sua polícia desde o princípio.

No tocante a imagem da polícia, de todos os dispositivos legais o mais importante para a polícia brasileira é a Carta Mãe de 1988 tendo em vista que a própria policia militar que outrora era completamente autônoma e tinha o poder disciplinador sem moderação ou subordinação ramificada, agora passou a ser subordinada aos governadores de cada estado da federação o que fora crucial para a promoção de uma nova ótica sobre sua imagem (BRASIL, 1988).

4.1 A Constituição Federal de 1988 como instrumento transformador da imagem da polícia

Essa nova Carta Magna trouxe alguns elementos cruciais para a melhoria da imagem da polícia na sociedade brasileira. Primeiro ela definiu o poder de polícia dentro do serviço público delimitando o que poderia e não poderia ser feito, justamente para a sociedade poder ver e participar das ações policiais.

A primeira inovação transformadora para imagem da polícia que passou a vigorar com a promulgação dessa constituição é o direito a segurança que passou a ser uma prerrogativa constitucional indisponível, garantida mediante a implementação de políticas públicas. Dessa forma, entende-se que um sistema público de segurança eficiente é uma obrigação do Estado, especialmente, diante do crescimento da violência como se ver hoje em dia. A prova do aumento da violência no Brasil poderá ser visualizada na tabela que segue:

Tabela 1 – Taxa de homicídios por Unidade da Federação (2006 a 2016)

	Taxa de Homicídio por 100 mil Habitantes											Variação %	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2006 a 2016	2015 a 2016 2(
Brasil	**26,6**	**25,5**	**26,7**	**27,2**	**27,8**	**27,4**	**29,4**	**28,6**	**29,8**	**28,9**	**30,3**	**14,0%**	**5,0%**
Acre	23,0	19,5	19,6	22,1	22,5	22,0	27,4	30,1	29,4	27,0	44,4	93,2%	64,6%
Alagoas	53,1	59,5	60,3	59,3	66,9	71,4	64,6	65,1	62,8	52,3	54,2	2,0%	3,5%
Amapá	32,8	27,0	34,2	30,3	38,8	30,5	36,2	30,6	34,1	38,2	48,7	48,5%	27,4%
Amazonas	21,1	21,1	24,8	27,0	31,1	36,5	37,4	31,3	32,0	37,4	36,3	71,9%	-2,9%
Bahia	23,7	26,0	33,2	37,1	41,7	39,4	43,4	37,8	40,0	39,5	46,9	97,8%	18,7%
Ceará	21,8	23,2	23,9	25,3	31,8	32,7	44,6	50,9	52,3	46,7	40,6	86,3%	-13,1%
Distrito Federal	27,7	29,2	31,8	33,8	30,6	34,6	36,0	30,0	29,6	25,5	25,5	-7,8%	0,3%
Espírito Santo	50,9	53,3	56,4	56,9	51,0	47,1	46,6	42,2	41,4	36,9	32,0	-37,2%	-13,4%
Goiás	26,3	26,0	30,7	32,1	33,0	37,4	45,4	46,2	44,3	45,3	45,3	72,2%	0,0%
Maranhão	15,7	18,0	20,3	22,0	23,1	23,9	26,5	31,8	35,9	35,3	34,6	121,0%	-1,9%
Mato Grosso	31,4	30,5	31,7	33,3	32,0	32,8	34,5	36,4	42,1	36,8	35,7	13,8%	-3,1%
Mato Grosso do Sul	29,7	30,5	29,9	30,7	26,8	27,2	27,3	24,3	26,7	23,9	25,0	-15,8%	4,6%
Minas Gerais	21,4	20,9	19,6	18,7	18,6	21,6	23,0	22,9	22,8	21,7	22,0	2,7%	1,4%
Pará	29,2	30,3	39,1	40,2	46,4	40,0	41,4	42,7	42,7	45,0	50,8	74,4%	13,1%
Paraíba	22,8	23,7	27,5	33,5	38,6	42,6	40,0	39,6	39,3	38,3	33,9	48,8%	-11,6%
Paraná	29,8	29,5	32,5	34,6	34,3	32,1	33,0	26,7	26,9	26,3	27,4	-8,1%	4,2%
Pernambuco	52,6	53,0	50,9	45,0	39,5	39,2	37,3	33,9	36,2	41,2	47,3	-10,2%	14,8%
Piauí	13,8	12,5	11,6	12,2	13,2	14,0	16,6	18,8	22,4	20,3	21,8	58,5%	7,5%
Rio de Janeiro	47,5	41,6	35,7	33,5	35,4	29,7	29,4	31,2	34,7	30,6	36,4	-23,4%	18,8%
Rio Grande do Norte	14,9	19,1	23,0	25,5	25,6	33,0	34,8	42,9	47,0	44,9	53,4	256,9%	18,9%
Rio Grande do Sul	18,1	19,8	21,9	20,5	19,5	19,4	22,1	20,8	24,3	26,2	28,6	58,0%	9,2%
Rondônia	37,4	27,2	32,1	35,8	34,9	28,5	33,1	27,9	33,1	33,9	39,3	5,1%	15,9%
Roraima	27,5	27,9	25,4	28,0	26,9	20,6	30,7	43,8	31,8	40,1	39,7	44,2%	-1,2%
Santa Catarina	11,2	10,4	13,3	13,4	13,2	12,8	12,9	11,9	13,5	14,0	14,2	27,4%	1,5%
São Paulo	20,4	15,4	15,4	15,8	14,6	14,0	15,7	13,8	14,0	12,2	10,9	-46,7%	-11,0%
Sergipe	29,2	25,7	27,8	32,3	32,7	35,0	41,6	44,0	49,4	58,1	64,7	121,1%	11,3%
Tocantins	17,2	16,6	18,5	22,4	23,6	25,8	26,7	23,6	25,5	33,2	37,6	119,0%	13,4%

Fonte: MS/SVS/CGIAE - Sistema de Informações sobre Mortalidade - SIM. *Considerando as agressões e intervenções legais. Não foram levados em conta os óbitos em que o sexo da vítima era ignorado. ElaboraçãoDiest/Ipea e FBSP.

No entanto, a omissão do Estado em promover políticas de segurança, asseguradas pela constituição, pode ser considerado um dos maiores responsáveis pela expansão da violência no Brasil. Dessa forma, a população passou a perceber que a polícia brasileira, mais especificamente a militar, tem trabalhado constantemente para reduzir essa violência. Porém

os investimentos são baixos nas políticas para reduzir violência e melhorar os serviços de segurança. Assim a polícia tem que trabalhar com o mínimo possível e ainda se ver obrigada a trabalhar em péssimas condições, mas nunca deixando de zelar pela sua imagem (FERREIRA, 2014).

De acordo com Ferreira (2014), em uma segunda hipótese, deve o Estado ser responsabilizado quando não o direito constitucional à segurança. Dessa forma, o não cumprimento do dever jurídico por parte do Estado de cuidar da segurança dos cidadãos, tem como consequência direta à ocorrência de um evento danoso como a violência e a insegurança, justificando sua responsabilidade civil por omissão específica, quando não atuou para evitar o resultado danoso. De tal forma a imagem do Estado piora a cada dia e a da polícia só melhora porque o cidadão brasileiro, finalmente passou a valorizar esta.

Nas palavras de Ballesteros (2014) dizendo que os principais problemas que envolvem à questão criminalidade no Brasil, tem estreita relação com a implementação de estratégias de políticas de segurança de forma fragmentada e pouco planejada. Ainda, segundo o autor, uma maior eficácia das ações que são adotadas na área de segurança pública é dificultada face a falta de indicações acerca de diretrizes de coordenação ou articulação e à omissão com relação ao real papel do governo federal e dos municípios neste setor.

Assim, isso implica dizer que o Estado é o principal responsável pela segurança publica, por conseguinte, toda essa carga de responsabilidade está sobre a da polícia também. Não obstante, a polícia vem cumprindo o seu papel e aumentando sua credibilidade, já o Estado só vem se omitindo em ajudar a polícia com os instrumentos que esta precisa (FERREIRA, 2014).

Nota-se que para o autor, a resolução dos problemas da segurança pública perpassa pela eficiência das políticas de segurança, aliadas as competências dos atores e órgãos e a potencialidade das ações integradas entre eles. Diante de um cenário de insegurança vivenciado por grande parte da sociedade brasileira, o Estado precisa retomar sua capacidade de gerenciar todo o complexo do sistema da segurança.

Em alguns estados, os governos, na tentativa de reduzir os índices de criminalidade e a sensação de insegurança da população, têm buscado adotar algumas medidas possíveis como a construção de um novo pacto federativo para a Segurança Pública, com a redefinição das respectivas responsabilidades dos entes federativos (MARQUES, 2016).

Dessa forma, percebe-se que combater a criminalidade não é uma tarefa fácil para polícia embora a Carta Mãe tenha definido as atribuições e finalidades dos órgãos que

integram o sistema de segurança pública no Brasil. Entretanto, algumas medidas podem ser implementadas a fim de contribuir para a redução da criminalidade mesmo com a baixa oferta de recursos por parte do Estado

Nesse sentido, a polícia vem aplicando estratégias mais eficientes e eficazes no controle da criminalidade e isso tem sido reconhecido pela população, o resultado disso será demonstrado através de através de análise de dados coletado de entrevistas realizadas neste trabalho.

Também é preciso entender um pouco sobre poder de polícia para melhor demonstrar o marketing institucional como instrumento de promoção da imagem da polícia. Assim o conceito de poder de polícia adotado pela doutrina moderna brasileira se trata de uma atividade do Estado que consiste em limitar o exercício dos direitos individuais em benefício do interesse público. Esse interesse público tratado de todos os setores da sociedade não só quanto a segurança mais a saúde, meio ambiente e defesa do consumidor, dentre outros (PIETRO, 2018)

Por esse motivo a polícia esta divida em: polícia de segurança, polícia das florestas, polícia de trânsito, polícias sanitárias, dentre outras. Essa nova divisão da polícia fora crucial para a mudança de sua imagem, pois ela deixou de ser uma instituição concentrada apenas com o objetivo repressivo e opressor passando a ter funções delimitadas de acordo com as necessidades da sociedade (PIETRO, 2018).

Curiosamente o conceito de poder de polícia está no Código Tributário Nacional em seu artigo 78 (1966, art. 78), traz o seguinte conceito:

> Poder de polícia é a atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos.

O motivo do conceito de poder de polícia estar disposto dentro Código Tributário Nacional decorre do fato gerador de taxas previsto no artigo 145, inciso II da Constituição Federal. Se analisado o poder de polícia e dos direitos e garantias dos cidadãos é possível estabelecer um conflito, pois a administração pública tem o poder legal de limitar o exercício dos direitos destes para promover o bem da coletividade.

Realmente é o que acontece, mas tudo que a polícia faz amparado na constituição é para promover o bem maior de todos os brasileiros, de tal forma que se um direito de uma pessoa é suprimido é porque um número maior de pessoas foram beneficiadas.

Seguindo dentro dos preceitos legais no tocante do poder de polícia esta se reparte entre o Poder Legislativo e Executivo sendo que o Poder Legislativo exerce o poder de polícia que incumbe ao Estado criar leis e as chamas limitações administrativas ao exercício das liberdades. Já o poder executivo no tocante das policias lhe é outorgada a regulamentação das leis e o seu controle quanto aplicação e resultados (PIETRO, 2018).

4.2 A promoção da imagem da instituição policial por intermédio da divisão da polícia em: administrativa e a judiciária

A imagem não só da polícia militar como de todas as outras que compõe o sistema de segurança no Brasil teve uma mudança significativa após a sua divisão em administrativa e judiciaria, fruto da Constituição de 1988. Essa distinção entre as policias fora crucial para o melhoramento de sua imagem como será mostrado em momento oportuno dentro desse trabalho, mas agora é preciso diferenciar essas duas policias para depois intender o marketing que é usado para promoção da polícia militar que é o objeto da presente pesquisa.

A principal diferença entre elas duas é que a polícia administrativa tem caráter repressivo e preventivo e a polícia judiaria tem o carácter investigatório. Quanto a essa diferença Maria Sylvia Di Pietro (2018, p. 196) explica que:

> A diferença não é, no entanto, absoluta, pois a polícia administrativa tanto pode agir preventivamente (como, por exemplo, proibindo o porte de arma ou a direção de veículos automotores), como pode agir repressivamente (a exemplo do que ocorre quando apreende a arma usada indevidamente ou a licença do motorista infrator). No entanto, pode-se dizer que, nas duas hipóteses, ela está tentando impedir que o comportamento individual cause prejuízos maiores à coletividade; nesse sentido, é certo dizer que a polícia administrativa é preventiva. Mas, ainda assim, falta precisão ao critério, porque também se pode dizer que a polícia judiciária, embora seja repressiva em relação ao indivíduo infrator da lei penal, é também preventiva em relação ao interesse geral, porque, punindo-o, tenta evitar que o indivíduo volte a incidir na mesma infração. Conforme Álvaro Lazzarini (in *RJTJ*-SP, v. 98:20-25), a linha de diferenciação está na ocorrência ou não de ilícito penal. Com efeito, quando atua na área do ilícito puramente administrativo (preventiva ou repressivamente), a polícia é administrativa. Quando o ilícito penal é praticado, é a polícia judiciária que age. A primeira se rege pelo Direito Administrativo, incidindo sobre bens, direitos ou atividades; a segunda, pelo direito processual penal, incidindo sobre pessoas. Outra diferença: a polícia judiciária é privativa de corporações especializadas (polícia civil e militar), enquanto a polícia administrativa se reparte entre diversos órgãos da Administração, incluindo, além da própria polícia militar, os vários órgãos de fiscalização aos quais a lei atribua esse mister, como os que atuam nas áreas da saúde, educação, trabalho, previdência e assistência social.

Já quanto a polícia administrativa e a judiciária nas palavras de Odete Medauar (2018, p.337):

> No âmbito administrativo, sobretudo para fins de exercício do poder de polícia, *ordem pública* significa um mínimo de condições essenciais a uma vida social adequada e pacífica; seu conteúdo varia com o estágio da vida social. Além dos aspectos clássicos da segurança dos bens e das pessoas, da salubridade e da tranquilidade, abarca também aspectos econômicos (contra alta absurda de preços, ocultação de gêneros alimentícios), ambientais (combate à poluição) e até estéticos (proteção de monumentos e paisagens). Na verdade, a chamada ordem pública, como fundamento do exercício do poder de polícia, na sua concepção atual, identifica-se com o interesse público e diz respeito à custódia de qualquer tipo de bem ou interesse de todos ante o indivíduo ou grupo restrito de indivíduos. O interesse público, que informa todas as atividades da Administração, é mencionado sob diversos nomes: interesse geral, bem comum, interesse coletivo, necessidades coletivas, necessidades da vida social. Tais termos, às vezes, vêm indicados como fundamentos teóricos do poder de polícia. Visa, então, o poder de polícia propiciar a convivência social mais harmoniosa possível, para evitar ou atenuar conflitos no exercício dos direitos e atividades dos indivíduos entre si e ante o interesse de toda a população. Aos fundamentos teóricos se somam as bases legais.

Por fim, fora possível concluir que era mais que necessária diferenciar a polícia brasileira para agrupá-la de acordo com as suas funções. Assim a diferença entre esses dois aspectos orgânicos de divisão das policiais é que a polícia administrativa é o típico poder de polícia e se difunde por toda a administração estatal, já a polícia judiciária concentra-se em determinados órgão, como por exemplo Secretaria Estadual de Segurança Pública em cuja a estrutura se inserem, vias de regra a polícia civil.

De tal forma o próximo capítulo, após o de metodologia será destinada exclusivamente a tratar da polícia administrativa ao qual a polícia militar faz parte para mostrar como essa instituição tem trabalhado fortemente nos últimos anos para proteger a sociedade brasileira e promover a sua imagem com boas estratégias de marketing institucional.

5 METODOLOGIA

Primeiramente para tratar desse capítulo é indispensável saber o que é uma metodologia e do que se trata uma pesquisa. Nas palavras de Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou um estudo ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Segundo Tartuce (2006) aponta que a metodologia científica trata de método e ciência. Método (do grego *methodos*; *met'hodos* significa, literalmente, "caminho para chegar a um fim") É, portanto, o caminho em direção a um objetivo; metodologia é o estudo do método, ou seja, é o corpo de regras e procedimentos estabelecidos para realizar uma pesquisa. Científica deriva de ciência, a qual compreende o conjunto de conhecimentos precisos e metodicamente ordenados em relação a determinado domínio do saber. Metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas ciências, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias científicas.

Já a pesquisa, segundo Gil (2007, p. 17), pesquisa é definida como:

> o (...) procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve- se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Assim a metodologia de pesquisa é a essência de um trabalho seja ele teórico ou de pesquisa de campo. Nas palavras de Minayo (1994, p. 53), diz que: "Concebemos campo de pesquisa como o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir das concepções teóricas que fundamentam o objeto da investigação".

Já para Fachin (2001), o método de pesquisa se baseia na escolha dos procedimentos metodológicos sistemáticos mais adequados para a descrição e explicação do estudo. Dessa forma o método foi baseado no objeto e nos objetivos que a pesquisa se propôs alcançar, carecendo de ser adequado para atingir os fins desejados pelos estudos.

Assim o presente capítulo tem como objetivo descrever as escolhas metodológicas usadas para desenvolver o presente trabalho, além de explicar cada procedimento seguido com base nos objetivos propostos no tópico introdutório.

5.1 Natureza e objetivos da pesquisa

Quanto a natureza o presente trabalho se qualifica como aplicado, já que nas palavras de Marconi (2006) esse tipo de especificidade tem como objetivo promover as aplicações práticas da forma mais realista possível por intermedio da pesquisa de campo aplicada

Outra justificativa que enquadra esse trabalho dentro da natureza aplicada é o fato de que as pesquisa aplicadas tem a função de liquidar as problemáticas da vida ou resolver as necessidades tanto concretas como as imediatas. Visualizando os objetivos da pesquisa arrolados no tópico introdutório pode-se classifica-las em pesquisa exploratória, descritivas ou explicativa.

Descritivo porque pretende descrever as características das ferramentas de marketing institucional utilizadas pela Polícia Militar do Maranhão para promover a sua imagem. Também no tocante da classificação exploratória teve um carater deste devido a exploração técnica utilizada para analisar os dados quantitativos. Para tanto é necessário saber do que se trata uma pesquisa descritiva. Para Gerhardt e Silveira (2009, p.35)

> A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). São exemplos de pesquisa descritiva: estudos de caso, análise documental, pesquisa ex-post-facto. Para Triviños (1987, p. 112), os estudos descritivos podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos. Estes fogem da possibilidade de verificação através da observação. Ainda para o autor, às vezes não existe por parte do investigador um exame crítico das informações, e os resultados podem ser equivocados; e as técnicas de coleta de dados, como questionários, escalas e entrevistas, podem ser subjetivas, apenas quantificáveis, gerando imprecisão.

Assim ficou explicado do que se trata uma metodologia e uma pesquisa para então compreender a metodologia e a natureza do presente trabalho. Agora é necessário ver os tipos de procedimentos adotados, conforme segue abaixo.

5.2 Tipos de procedimentos utilizados

Segundo Marconi (2006), o elemento mais importante para identificar um delineamento é o procedimento adotado para coleta de dados. O presente trabalho utilizou o delineamento dos fatos do passado e presente estudando a relação dessas duas variáveis para

comparar as mudanças que ocorreram.

No tocante dos fatos do passado eles representam a construção da imagem da Polícia Militar do Brasil e do Maranhão e o que as pessoas pensavam dela naquela época. Já no presente o delineamento fora realizado através de questionários aplicados diretamente aos usuários dos instrumentos de marketing institucional da PMMA como uma tentativa de entender e analisar a forma como a população ver a esses instrumentos e como ajudam na promoção da imagem da polícia.

Após delineado os fatos do passado e do presente no que desrespeitam as ferramentas de marketing institucional da PMMA passou-se então a realizar um estudo de caso sobre o marketing institucional que a PMMA vem usando para promover a sua imagem. A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, etc.) (FONSECA, 2002). De acordo com Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica relacionada um fenômeno contemporâneo em profundidade no seu contexto real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros.

Como conta com múltiplas fontes de evidência, é prevista a triangulação dos dados, por intermédio de um corpus de pesquisa contendo três fontes de dados e três técnicas de levantamento de dados.

Tal triangulação, segundo Tartuce (2006), é necessária para minimizar as possíveis limitações que métodos isolados podem trazer. Na presente pesquisa, foram utilizadas como fontes: 1) a entrevista qualitativa com o responsável pelo setor de comunicação da PMMA; 2) também foi aplicado um questionário aos comandantes de batalhões da capital; 3) a análise de documentos relativos ao objeto, os disponibilizados em sites, reportagens e outros; e 4) por fim fora obtidos dados com base em questionário aplicado aos seguidores de uma das redes sociais usadas pela PMMA.

Outro método utilizado fora o quantitativo que predominou na presente pesquisa que se transfiguram em:

> Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite

> recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002, p. 20).

Também usou-se a abordagem qualitativa. Abordagem qualitativa é uma forma de estudo voltado para a forma como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem. Por isso no mundo tem-se diferentes abordagens que se consideram no âmbito deste tipo de investigação, mas a maioria tem o mesmo objetivo: compreender a realidade social das pessoas, grupos e culturas.

Segundo Gil (2002, p. 55), as principais vantagens dos métodos qualitativos são as seguintes:

> a) geram informações ricas e detalhadas que mantêm intactas as perspectivas dos participantes;
> b) possibilitam uma compreensão do contexto dos comportamentos de saúde e de resultados de programas;
> c) fornecem informações úteis a respeito de tópicos mais pessoais ou de difícil abordagem em desenhos de estudos mais estruturados.

Assim no tocante da abordagem qualitativa usada ela é demonstrada através da apresentação os resultados da pesquisa através de conceitos e ideias, teve como fonte direta para a coleta de dados o ambiente natural da própria atividade acadêmica e administração do setor de comunicação da PMMA, através de entrevistas, revisão documental e bibliográfica, dentre outras. Dessa forma a abordagem qualitativa foi utilizada para conceituar marketing, marketing institucional, estratégia, imagem, polícia e sociedade.

Desse modo, “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.” (MARCONI e LAKATOS, 2011).

A definição de método qualitativo por ele é (2019, p.32):

> A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34). Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens. Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas

> informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58). A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Como todo método tem suas qualidades e defeitos ao qual pesquisador se encontra em determinado momento do desenvolver da pesquisa Gil (2002, p. 55) trouxe em sua obra as principais limitações dos estudos qualitativos são as seguintes:

> a) as medidas tendem a ser mais subjetivas, e a possibilidade de viés do observador pode comprometer a validade do estudo;
> b) os resultados não podem ser generalizados;
> c) o trabalho é intenso e demorado, podendo ter um custo elevado devido aos custos de pessoal;
> d) a análise de dados subjetivos é muitas vezes percebida como problemática, trabalhosa, e o pesquisador deve ser muito.

Desta forma, dentro do método qualitativo usou-se as pesquisas Bibliográfica, Documental. A Pesquisa Bibliográfica se caracteriza através das fontes secundárias, tomado por base estudos públicos que não se resumem apenas a materiais escritos, mas também a entrevistas, material filmado, materiais audiovisuais, dentre outros. Para Fonseca (2002, p. 32):

> A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Para Gil (2007, p. 44), os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são sobre investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema. Já a documental é baseada em tudo que é considerado documento (LAKATOS, MARCONI, 1991).

5.3 Etapas da pesquisa

A primeira parte do trabalho tratou de mostra o marketing através do seu conceito, origem histórica e evolução ao longo do tempo. Prosseguindo para a sua relação

com a segurança pública e seus pormenores como quem é o interessado, qual é o objeto oferecido pelo marketing institucional da polícia militar e formas aplicadas para conseguir seus objetivos. Também demonstrou-se um breve traçado histórico da construção da imagem da polícia no brasil e no mundo, antes fora conceituado polícia e a sua natureza dentro do direito administrativo brasileiro.

Da mesma forma, ainda dentro da primeira parte do trabalho fora explanado sobre as mudanças proporcionadas pela Constituição Federal de 1988 que foi fundamental para a imagem da polícia militar no que diz respeito a sua missão. Essa nova roupagem constitucional à polícia militar é essencial para redefinir o modo como as corporações militares irão desempenhar as suas atribuições e finalidades, tendo em vista a visibilidade negativa que ficou no imaginário social sobre o período da ditadura militar.

A segunda parte mostrará o objeto principal da pesquisa que é o marketing aplicado dentro da instituição da Polícia Militar do Estado do Maranhão. Para tanto utilizou-se de questionários aplicados internamento junto a PMMA e os comandantes das unidades operacionais da capital.

Para coleta de dados dessa segunda parte do trabalho também se aplicou questionários com aos seguidores da página oficial do Instagram da PMMA para saber o que eles acham desta instituição no tocante de sua imagem.

Por fim, demonstrou-se algumas estratégias de marketing que vem sendo utilizadas pelas polícias militares de outros estados e que tem sido exitosas para a promoção do marketing institucional sugerindo a aplicação dessas ferramentas à PMMA. Por fim apresentou-se uma critica de todo o trabalho indicando possíveis soluções. É importante ressaltar que dos questionários aplicados para levantamento de dados a natureza é mista, portanto contém questões abertas e fechadas.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta os resultados advindos da pesquisa teórica realizada em duas etapas, sendo a primeira, utilizando como instrumento de coleta de dados a bibliografia encontrada em livros, artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, teses e dissertações relacionadas ao objeto da pesquisa; segunda, realizada por meio de uma entrevista, com o roteiro estruturado aplicada o chefe da 5º seção do estado maior da PMMMA (APÊNDICE A). Também será apresentado os questionários aplicados, por meio do *google forms,* durante os dias 18 a 22 de maio, aos seguidores da página do instagram oficial da PMMA e aos comandantes das unidades operacionais da capital.

Aos seguidores do instagram da PMMA foi enviado o questionário por meio de mensagens no direct dos perfis e também por intermédio de uma postagem na rede social da corporação. Quanto aos comandantes de unidades operacionais da capital o questionário foi enviado via aplicativo *Whatsapp.* O motivo de ter usado esses meios para aplicar a entrevista e os questionários fora devido a pandemia que se instalou pelo mundo e pensando em preservar a saúde das pessoas, preferiu-se aplicá-los pelo meio virtual.

6.2 O marketing como estratégia de valorização Polícia Militar do Maranhão

6.2.1 A 5ª Seção do Estado Maior Geral da Polícia Militar do Maranhão

Antes de adentra no mérito da entrevista aplicada que segue, em apêndice, no presente trabalho, é antes indispensável falar um pouco sobre a 5ª Seção do Estado Maior Geral da Polícia Militar do Maranhão. A 5º Seção do Estado Maior pela lei ordinária estadual nº 4.750 de 14 de junho de 1985 que dispões sobre a organização básica da polícia militar e dá outras providencias. Segundo essa lei cabe a seção de comunicação da PMMA tratar dos assuntos civis da corporação (1985, art. 11):

> Art. 11. O Estado-Maior é o órgão de direção geral responsável perante o Comandante-Geral pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle das atividades da Corporação, que não colidirem com o disposto no artigo 3º, desta lei, inclusive dos órgãos de direção setorial. É, ainda, o órgão responsável pelo planejamento administrativo, programação e orçamento, elaborando diretrizes e ordens do Comando que acionam os órgãos de direção setorial e os de execução no cumprimento de suas missões.
> § 1º. O Estado-Maior será assim organizado:
> I – Chefe do Estado-Maior;

> II – Subchefe do Estado-Maior;
> III – Seções.
> a) 1ª Seção (PM-1): assuntos relativos ao pessoal é à legislação;
> b) 2ª Seção (PM-2): assuntos relativos às informações;
> c) 3ª Seção (PM-3): assuntos relativos à instrução, às operações e ao ensino;
> d) 4ª Seção (PM-4): assuntos relativos à logística e estatística;
> e) 5ª Seção (PM-5): assuntos civis;
> f) 6ª Seção (PM-6) planejamento administrativo e orçamentário.

Do artigo citado acima, a seção de comunicação social tem como finalidade estreitar constantemente as relações com a sociedade, pois se tem a oportunidade de mostrar a identidade da corporação e com isto possibilitar a obtenção de uma imagem positiva, sendo necessário um planejamento de marketing para divulgar suas ações e serviços institucionais.

Já a seção de comunicação tem a figura do PM repórter. Essa função é desenvolvida pelos praças mais experientes da PM/5 e tem como finalidade produzir diariamente matérias para o site da PMMA, acompanhar as notícias locais que possuem relação com a Polícia Militar, elaborar notas a impressa, notas de falecimento, comunicados de interesse da corporação, assessorar o comandante geral no trato com os veículos de comunicação e outros (MARANHÃO,1985).

Outra função importante na PM/5 refere-se ao cerimonial. Na caserna, em especial, o cerimonial é revestido de importância, pois marca para a tropa um evento militar ou cívico especial. É interessante notar que o cerimonial militar regula diversos assuntos tais como: disposição e o desfile da Bandeira Nacional, das bandeiras históricas, dos estandartes e insígnias das OM.

Também regula a guarda de honra, a revista de inspeção das autoridades civis e militares, as cerimônias militares gerais e desfiles, as formalidades e protocolo para visitas oficiais, passagens de Comando, Chefia, Direção ou Secretaria, cerimônias alusivas às datas comemorativas (MARANHÃO,1985).

O cerimonial, em termos gerais, estabelece a sucessão dos atos de um evento. O protocolo é o conjunto de normas, padrões e códigos utilizados em uma solenidade e em atos oficiais, reconhecido internacionalmente como um sistema de cortesia. Por suas características, o cerimonial tem a responsabilidade de promover a harmonia entre todos os participantes, respeitando o nível hierárquico das autoridades presentes, por meio do uso adequado da precedência, seu principal instrumento de orientação (MARANHÃO,1985).

Dentro das solenidades militares existe uma função de suma importância para que o evento ocorra da melhor forma: o mestre de cerimônia. Atualmente, a 5º seção possui

apenas dois mestres de cerimônia: a soldado Kalina e o 3º sargento Fontinele. Ambos possuem formação na área de comunicação e, além da função de mestres de cerimônia da PMMA, também desempenham a função de Pm repórter. Os mestres de cerimônia são destacados não só para atuarem nas solenidades realizadas no quartel do comando geral (QCG), mas em todos os eventos que são realizados pelas unidades operacionais da PMMA (MARANHÃO,1985).

Prosseguindo, fora aplicada uma entrevista em forma de questionário (APÊNDICE A) realizada com o Major Eduardo Alexandre Azevedo Pereira, responsável pelo setor da 5ª Seção do Estado Maior Geral da PMMA. Na oportunidade, em sede entrevista quando indagado sobre qual os cuidados que a polícia militar deve ter antes de fazer o marketing da instituição ele respondeu que trabalhar de forma transparente e verdadeira. Disse ainda que é necessário observar sempre a veracidade das informações que lhe forem repassadas sobre ocorrências policiais militares e qualquer outro tipo de situação que envolva a PMMA e principalmente as que forem divulgadas pela instituição policial militar garantindo ao cidadão informações verdadeiras e de qualidade.

Quando o Major fora indagado sobre como ele analisa a forma como as mídias de comunicação do Maranhão retratam as ações policias respondeu que existem ainda muitas contradições e críticas ao trabalho policial militar do Maranhão.

Sendo assim, precisa-se de uma seção de comunicação mais forte e desenvolvida para garantir um trabalho eficiente e eficaz, dando 5º seção a devida atenção e importância que deveria ter pela sua característica estratégica de divulgação dos trabalhos e produtos da PMMA (segurança pública de qualidade) e proteção da sua imagem Institucional contra falsas críticas e acusações. Enfim, deve ter prioridade como as demais secões administrativas do Estado Maior Geral da PMMA.

Ainda fora feita a pergunta se a PMMA faz uso de instrumentos tecnológicos para promover o marketing da instituição exemplo: as redes sociais, ou utilizam outros métodos. Na oportunidade ele disse sim que usam algumas tecnologias essenciais como: de informática (site oficial e instagran da PMMA); câmeras fotográficas e filmadoras; celulares; mas ainda precisamos melhorar e evoluir muito nos recursos materiais de forma geral.

Por fim o último questionamento feito fora se o Major olhar para o passado e hoje no presente o que mudou dentro do setor de marketing dentro da polícia militar? Pode destacar os pontos positivos e os negativos?

O Major respondeu que evoluíram consideravelmente. Porém, como um dos membros da equipe da 5ª Secão do EMG observamos que precisamos de mais valorização e

reconhecimento profissional. A criação e implantação de uma Diretoria de Comunicação Social para ampliação dos seus Recursos Humanos e Materiais.

Dessa forma, teríamos um avanço e evolução considerável no Setor de comunicação da PMMA e assim o seu efetivo trabalharia com maior qualidade e de forma mais eficiente e eficaz nas atribuições gerais e especificas da referida Diretoria (Projeto já criado e encaminhado à Subchefia do EMG para apreciação e aprovação, pelo Sr. Ten cel Lenine, a época Chefe da 5 Seção do Estado Maior Geral da PMMA).

6.2.2 O projeto de criação da diretoria de comunicação da PMMA

Conforme exposto no segundo capitulo do presente trabalho, com o advento da revolução tecnológica, os meios de comunicação evoluíram e junto com eles as estratégias de marketing, para acompanhar essa nova era ao qual o mundo está passando. Pensando nisso que a Policia Militar do Estado do Maranhão (PMMA) reconheceu a necessidade de criar estratégias de marketing para mostrar como como esta instituição tem desenvolvido suas atividades para com a sociedade e administração pública como forma de valorizar essa instituição.

Esse projeto surgiu a partir da problemática do é necessário para a criação e implantação da diretoria de comunicação da PMMA levando em consideração que ela ainda não possui uma diretoria responsável por seus assuntos de comunicação que trata do marketing institucional. A justificativa dada pela PMMA para a criação desse projeto dentro dessa instituição é (2019, p.5):

> A modificação da atual 5ª Seção do Estado Maior Geral para Diretoria de Comunicação da PMMA é mais do que uma adaptação da estrutura vigente, é a mudança de visão quanto ao papel da comunicação para a instituição, trata-se de um reposicionamento estratégico, da criação de uma estrutura com funções especializadas e que tem na identidade institucional algo imprescindível para que se reconheça o trabalho da segurança pública planejado pelo Comando da PMMA, notadamente, junto aos seus públicos internos e externos. Dentre estes últimos, uma preocupação especial com a imprensa, visto sua capacidade de influenciar a opinião pública, contribuindo ou ameaçando as atividades desenvolvidas.

Para concretizar seus objetivos e atividades é necessária estrutura tanto administrativa e financeira quanto técnica para o exercício das atribuições de assessoria de imprensa, identidade institucional, relacionamento com a mídia e com a comunidade; planejamento, execução e captação para eventos; identidade visual (marca); cerimonial, mídia

trainning etc. Diante das inúmeras atividades a diretoria buscará soluções coerentes e factíveis para máxima eficiência e eficácia na utilização dos recursos. O objetivo geral desse projeto de criação de uma diretoria de comunicação da PMMA é substitui a atual 5ª Seção do Estado Maior Geral dinamizando as divulgações das atividades da PMMA. Já quanto aos objetivos específicos, segue abaixo (MARANHÃO, 2019, p. 5):

> Estruturar diretrizes da comunicação institucional; Alinhar práticas de comunicação social da instituição ao planejamento estratégico da Polícia Militar; Desenvolver planos, projetos e programas de comunicação para os diferentes públicos e ações da polícia, alinhados as diretrizes da diretoria; Estabelecer normas, estudos e instruções para assuntos de comunicação social, estreitando ligação entre Diretoria de Comunicação Social e os P-5 das Unidades policiais; Elaborar o Plano Anual de Comunicação Social; Avaliar planos, projetos e programas de comunicação para os diferentes públicos e ações da polícia; Identificar os públicos de interesse da Instituição; Definir estratégias e ferramentas de comunicação apropriadas para o diálogo com os públicos de interesse; Estabelecer diálogo com organizações de diferentes segmentos (público, privado, terceiro setor) com objetivo de aproximar, apresentar e buscar parcerias e patrocínios para PMMA, através da DCS;Organizar, disseminar e promover a memória institucional; Promover treinamentos para o efetivo-policial militar (oficiais e praças) apto para as atividades de Comunicação Social e atendimento ao cidadão. Enfatizar a função estratégica da comunicação social para organização policial militar junto ao Estado Maior Geral para que esta seja prioridade dentro das ações dos comandos que se sucedem e contribua para estruturação da identidade e, consequentemente, da imagem da Polícia Militar do Maranhão junto aos públicos internos e externos (MARANHÃO, 2019, p. 5).

Por fim, ficou demonstrado que o referido projeto nada mais é que a tentativa de modificação da atual 5ª Seção do Estado Maior Geral para Diretoria de Comunicação da PMMA é mais do que uma adaptação da estrutura vigente, é a mudança de visão quanto ao papel da comunicação para a instituição, trata-se de um reposicionamento estratégico, da criação de uma estrutura com funções especializadas.

6.2.3 O marketing utilizado pela PMMA na atualidade para promover sua valorização

Sem sombra de dúvidas o meio mais utilizado para promoção do marketing institucional são as redes sociais. A PMMA não ficou muito distante das outras instituições e procurou acompanhar essa revolução tecnológica claro visando apresentar para a sociedade maranhense os resultados de seus serviços e como são prestados. Sendo assim Paulo Roberto Sousa Silva explica em sua dissertação quais são as redes sociais mais utilizadas pela PMMA (2019, p. 33-34):

> A Polícia Militar do Maranhão passou a utilizar as redes sociais há pouco menos de 10 (dez) anos e desde sua primeira participação oficial, com uma conta no Facebook,

> diversas contas foram criadas em diversas redes sociais. Atualmente, a PMMA, por meio da 5ª Seção do Estado Maior (EM), mantém e administra 02 (duas) contas ativas nas redes sociais, sendo uma no Facebook e a outra no Instagram. Existem, além dessas, outras contas nas mesmas redes sociais, mantidas e administradas pelas diversas unidades da PMMA. Desde então, porém, todas essas contas foram administradas de maneira empírica e sem padronização ou regulamentação. As publicações produzidas nessas redes sociais consistem essencialmente na replicação de matérias publicadas em jornais regionais, ocorrências policiais, atuação da Polícia Militar em manifestações, vídeos institucionais, não existindo uma preocupação com relação à quantidade e à qualidade das postagens. Por meio das redes sociais a Polícia Militar interage com a comunidade por cadeias, isto é, "com muitos e ao mesmo tempo", o que, inquestionavelmente, eleva consideravelmente sua capacidade de comunicação. De um modo em geral, as redes sociais auxiliam na comunicação com a sociedade, sendo que, Polícia e comunidade juntas, garantem uma melhor qualidade de vida para todos, ou seja, contribuem para uma formação de uma sociedade mais justa (RECUERO, 2009). O uso de redes sociais para potencializar a comunicação com a sociedade é uma condição sine qua non que a PMMA deve atender para se inserir num contexto que cada vez mais, em função do tempo e das limitações físicas (distâncias) se apresenta como irreversível.

Para usar as redes sociais é indispensável que a PMMA como uma instituição de caráter público administrativo deve seguir algumas regras como menciona Gabriel (2010 apud OLIVEIRA, 2013, p. 49), conforme segue:

> As crises geradas, no mundo digital atual, se tornam maiores por dois fatores:1. A velocidade com que as informações se espalham é muito rápida. Isso requer uma habilidade de responder rapidamente também às situações de crise, mesmo que seja para informar que a resposta oficial será fornecida em 24 horas. É importante evitar o vácuo de informações que gere viralize rumores negativos e intensifique a crise. Só se pode impedir isso se a empresa/marca envolvida prover informações em tempo hábil. 2. A ubiquidade computacional on-line aumenta a probabilidade de mais crises de informação ocorrerem. Antigamente, para um consumidor emitir opiniões negativas, era necessário preencher formulários que eram lidos apenas pelos gestores da empresa, ou, em casos extremos, ele procurava a imprensa para tentar conseguir tornar sua opinião pública, requerendo grande esforço para se expressar, hoje as pessoas emitem opiniões com muita facilidade por meio das redes sociais on-line, como Twitter, Facebook, Yelp, por exemplo, e iniciam a propagação de informações virtualmente de qualquer lugar em qualquer tempo.

Ainda no tocante dos cuidados que a PMMA deve ter ao manusear as redes sociais para promover seu marketing institucional é bem explicada por Paulo Roberto Sousa Silva (2019, p. 64):

> Conforme os princípios da legislação federal, a normatização é clara quanto aos limites impostos a todos. Assim, o comando das Forças Armadas Brasileiras disciplina as normas internas para o uso das redes sociais em serviço, que seguem um rigoroso cuidado, ao padronizar os serviços de comunicação social. Durante o serviço as forças policiais estaduais também padronizam a utilização das redes sociais para se comunicar com a população. Esta normatização trouxe para a segurança pública o fortalecimento da imagem institucional. Nas instituições militares e federais, qualquer norma padronizada efetiva o uso das redes sociais fora do serviço. Neste sentido, sugere-se que a Polícia Militar de Maranhão deve adotar uma estratégia de prevenção, publicando materiais explicativos, mesmo pelas suas respectivas redes sociais, enfatizando sobre os perigos em relação ao uso das redes sociais pelos seus integrantes, fora do horário de serviço. Ressalta-se, porém, que a ação fiscalizatória da PMMA, não consegue limitar os direitos inerentes à pessoa

> física, no que diz respeito à divulgação de fotos e vídeos, desde que não atinja o direito de outras pessoas. Desta forma, as regras estabelecidas para a PMMA devem estar adequadas ao uso das redes sociais, para que possíveis erros sejam evitados. Portanto, o regulamento disciplinar aplicados na PMMA serve para esclarecer e orientar os policiais militares sobre a correta utilização das redes sociais.

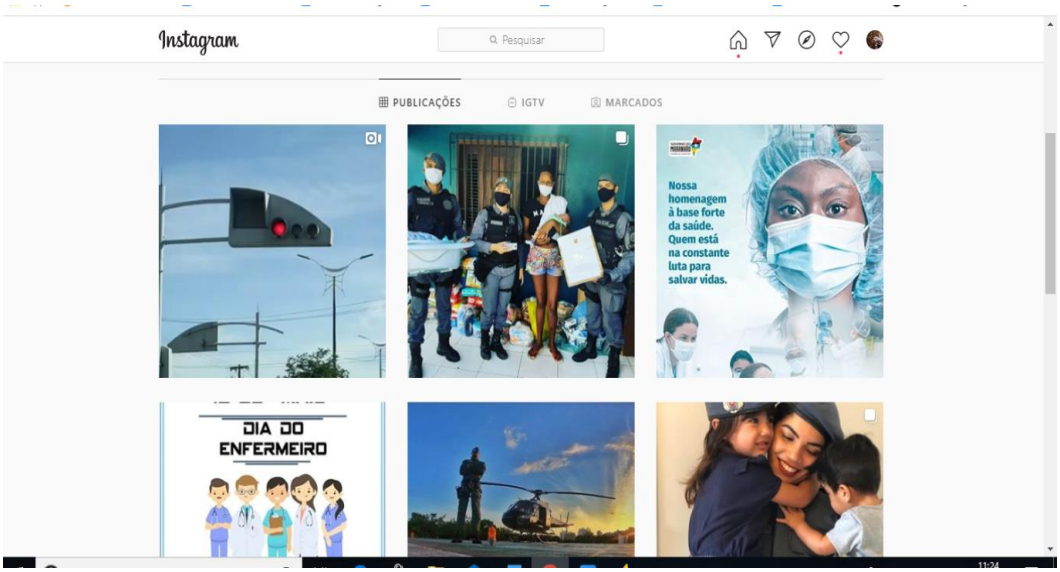
Curioso fato no tocante das redes sociais manuseadas pela PMMA, mencionada na dissertação de Paulo Roberto Sousa Silva(2019), é que a própria 5ª Seção não tem conhecimento de tudo que ocorre nas mídias sociais e até desconhece quais as redes a instituição detém provando que a polícia militar ainda tem muito a melhorar nesse sentido até mesmo para se preservar. Assim o primeiro exemplo de estratégia de marketing para a promoção da PMMA é o seu site. Apesar de ser um instrumento simples ele é crucial para tornar as ações policiais públicas e acessível a toda a sociedade conforme segue:

Figura 1 – Site oficial da PMMA

Fonte: PMMA 2020

Mas, conforme exposto mais acima, a forma mais utilizada pela PMMA para promoção de sua imagem tem sido através das redes sociais, assim segue abaixo sua rede sociais oficial:

Figura 2 – Instagram da PMMA



Fonte: Instagram 2020

A PMMA tem desenvolvido muito projetos educativos e de cunho social. Eles se demonstrado como ótimos instrumentos de melhoria da imagem da instituição. Um exemplo é a trata-se de uma terapia voltada para desenvolver e oferecer a prática da equoterapia para crianças, jovens e adultos com deficiência e/ou necessidades especiais de todo o Estado do Maranhão, conforme segue abaixo:

Figura 3- Trabalho de Equoterapia ofertado pela PMMA

Fonte: SSPMA 2020

Outro projeto louvável que a PMMA vem desenvolvendo e colhendo bons frutos e conquistando novos admiradores é a ronda escolar que funciona na Sede das Companhias Operacionais do 1° Batalhão de Policia Militar, a Prefeitura Municipal de São Luís, celebrou um convênio por meio da Secretaria Municipal de Educação e a Secretaria de Segurança Pública do Estado do Maranhão, conforme exposta uma imagem retirada de seu site:

Figura 4 – Ronda Escolar da PMMA

Fonte: SSPMA 2020

Outro projeto de marketing institucional da PMMA que tem sido muito divulgado pelos jornais locais é o curso de instrutores do Programa Estadual de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD). Esse programa além de melhorar a imagem polícia ainda é uma importante ferramenta que fortalece os princípios de cidadania e promove a cultura de paz e a valorização da vida entre crianças, adolescentes e seus familiares. Segue notícia do curso de formação de seus instrutores:

Figura 5 – PROERD PMMA

Fonte: SSPMA 2020

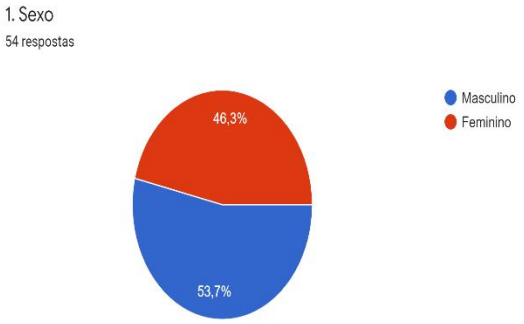
Sendo assim, conforme disposto no capítulo referente ao marketing mais especificamente no tópico de marketing institucional as redes sociais tem tido um papel muito grande em promover as instituições. Isso pode ser visto na PMMA que inclusive está usando as redes sociais como um canal de manter a sociedade informada das suas atividades e ao mesmo tempo se informa sobre a opinião das pessoas para promover operações para diminuir a criminalidade, principalmente na capital (SILVA, 2019).

6.3 Análise de dados coletados em questionários

6.3.1 Questionário aplicado aos seguidores da página oficial da PMMA no Instagram

Tendo em vista a preservação da intimidade dos entrevistados, os seus nomes e ocupação embora tenha sido perguntado no questionário não foram expostos neste trabalho. Ressalta-se que os resultados dos gráficos foram elaborados baseados em 54 respostas aplicadas aos seguidores da página oficial da PMMA no Instagram. De tal forma o primeiro gráfico que segue representará a porcentagem do sexo dos entrevistados:

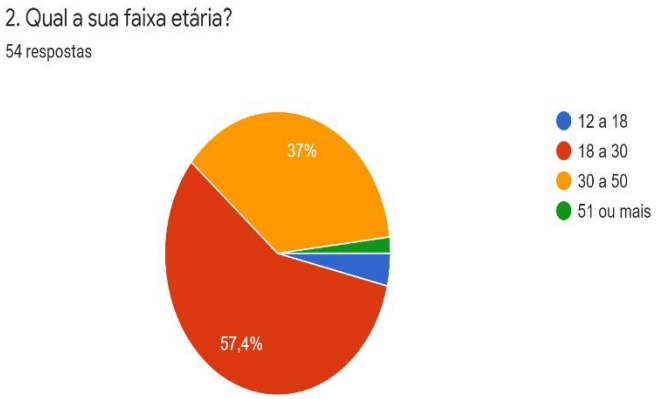
Gráfico 1 – Sexo dos participantes



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

Assim do gráfico demonstrado acima ficou perceptível que a maioria dos usuários que acessam a página oficial da PMMA 53,7% durante a pesquisa, são homens. Em contra mão 46,3 % são mulheres. Em seguida será apresentado um gráfico que demonstra a faixa etária dessas pessoas:

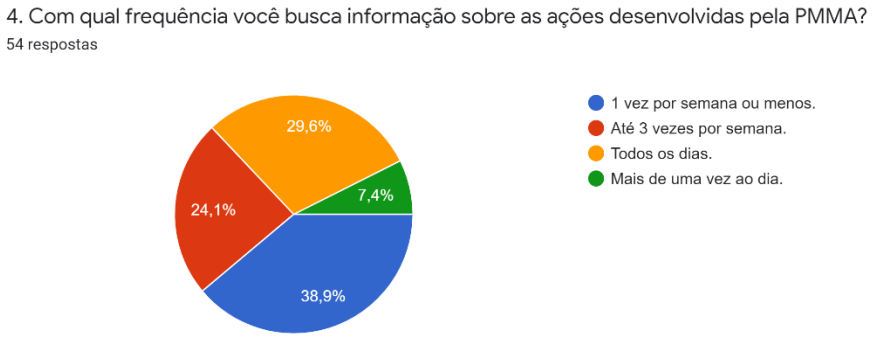
Gráfico 2- Faixa etária dos participantes



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

A informação que pode ser retirada do gráfico é que 57,4 % dos seguidores da página oficial da PMMA tem entre dezoito e trinta anos. É um público relativamente jovem e que fez a feliz escolha de se manter bem informado e sobre as ações da PMMA. Prosseguindo segue abaixo o gráfico representativo da porcentagem da frequência que as pessoas buscam informação sobre as ações desenvolvidas pela PMMA:

Gráfico 3 – Frequência da busca pela informação sobre ações da PMMA

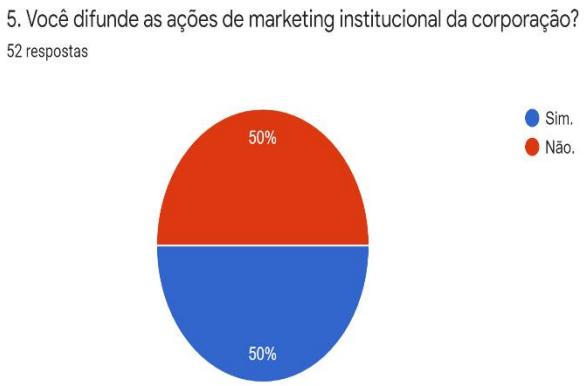


Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

Assim, das pessoas que responderam o questionaram estas acessam no mínimo uma vez na semana as informações produzidas pela PMMA totalizando 38,9% e 29,6 % acessam todos os dias. Ainda 24,1% acessa até três vezes na semana, 29,6% tem uma rotina de ver as informações todos os dias e 7, 4% acessam mais de uma vez ao dia. A terceira pergunta do questionário foi se as pessoas acompanham as ações de marketing da PMMA.

No gráfico seguinte será demonstrado a porcentagem de pessoas que difunde as ações de marketing institucional da corporação:

Gráfico 4- Difusão das ações de marketing da PMMA



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

O gráfico mostra que, infelizmente apenas 50% das pessoas que acessam a informações produzidas pela PMMA as divulgam para outras pessoas que as desconhecem. Os outros 50% não divulgam essas informações já que são do interesse de toda a população.

O próximo gráfico demonstrará como essas pessoas conheceram as ações de marketing institucional desenvolvidas pela PMMA:

Gráfico 5- Forma como fora conhecida as ações da PMMA

Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

O gráfico mostrou que 88,7% das pessoas conheceram as ações de marketing institucional desenvolvidas pela PMMA através da rede social chama Instagram. Isso mostra que as redes sociais são o instrumento mais utilizado hoje em dia como forma de promoção da imagem das instituições. O próximo gráfico que segue vai demonstrar se essas pessoas acompanham as ações de marketing da PMMA:

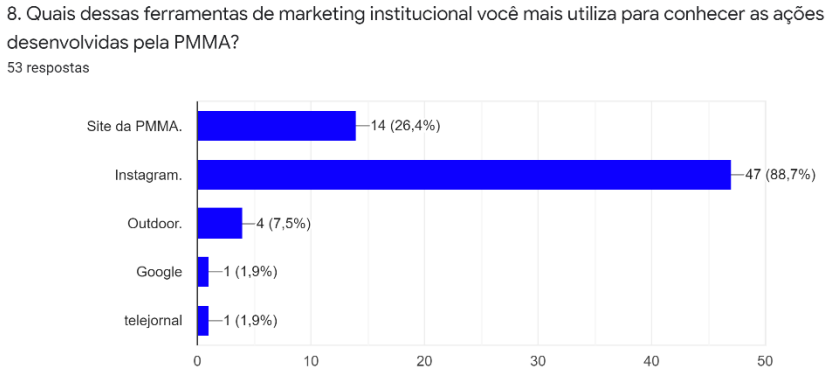
Gráfico 6 – Conhecimento se outras pessoas acompanham as ações da PMMA

Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

Através do gráfico acima restou demonstrado que 75, 9% das pessoas que responderam o questionaram conhecem outras pessoas que acompanham as ações de marketing da PMMA. Pode-se inferir que essas ações são vistas por um número maior de pessoas além dos seguidos da página. O gráfico que segue mostrará quais dessas ferramentas

de marketing institucional as pessoas mais utilizam para conhecer as ações desenvolvidas pela PMMA:

Gráfico 7- Ferramentas mais utilizadas para se ter conhecimento das ações da PMMA



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

O gráfico acima demonstrou que 88,7 % das pessoas que responderam o questionaram utilizam mais a rede social chamada Instagram para conhecer as atividades desenvolvidas pela PMMA. O site da PMMA, está em segundo lugar como ferramenta mais utilizada com 26,4 % dos usuários recorrendo a ele para ter conhecimento sobre as ações da corporação. Segue abaixo o gráfico demonstrativo da opinião, das pessoas com relação se as ações de marketing da Polícia Militar do Maranhão que têm contribuído para valorizar a imagem da corporação diante da sociedade:

Gráfico 8 – Opinião sobre a contribuição das ações da PMMA para a promoção da sua imagem

Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

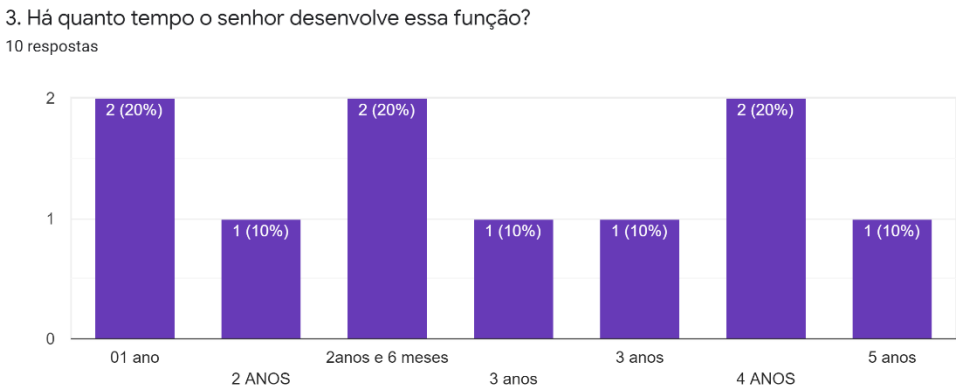
Por fim, do último gráfico deste tópico o que pode ser analisado é que 85, 2% das pessoas que responderam o questionário acreditam que as ações de marketing da PMMA têm

contribuído para valorizar a imagem dessa corporação.

6.3.2 Questionário aplicado junto aos comandantes das unidades operacionais da capital.

Tendo em vista a preservação da intimidade dos entrevistados, os seus nomes e ocupações dentro da PMMA não foram revelados, embora tenha sido perguntado dentro do questionário. Assim segue abaixo gráfico que representa o tempo de serviço desses policiais dentro da corporação com base em 10 respostas:

Gráfico 9 – Tempo de serviço na mesma função dentro da PMMA



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

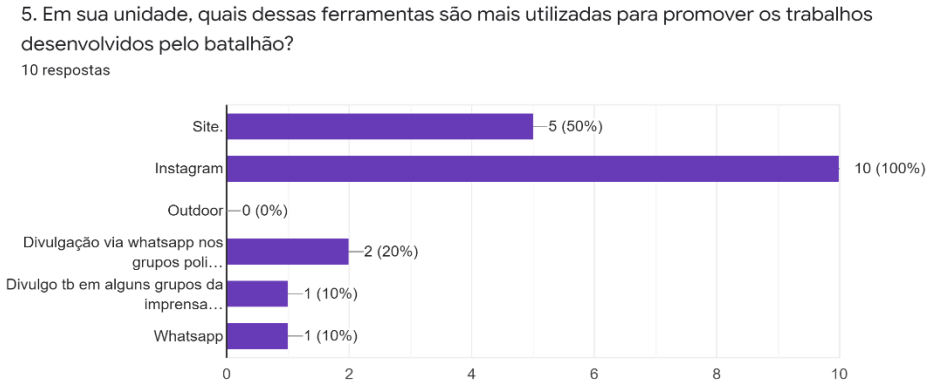
De acordo com o gráfico apresentado acima, os comandantes das unidades operacionais que se interessaram em responder esse questionário, prestam seus serviços públicos a dois anos e meio dentro da mesma função desde quando entraram e representando 10 %. Prosseguindo, segue abaixo gráfico que representa a porcentagem de oficiais da PMMA que acreditam fielmente que as estratégias de marketing utilizadas pela PMMA são cruciais para promoção de sua imagem:

Gráfico 10 – Opinião acerca da contribuição do marketing para a imagem da PMMA

Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

Conforme demonstrado no gráfico acima 80% dos comandantes das unidades operacionais da capital, baseada em dez resposta, acredita que a PMMA tem promovido a sua imagem através das estratégias de marketing utilizadas e 20% não acreditam. Claro que se outros servidores se interessassem para responder o questionário essa porcentagem seria de cem por cento. Prosseguindo segue abaixo gráfico demonstrativo dos instrumentos de promoção de marketing utilizada pela unidade dos participantes do questionário:

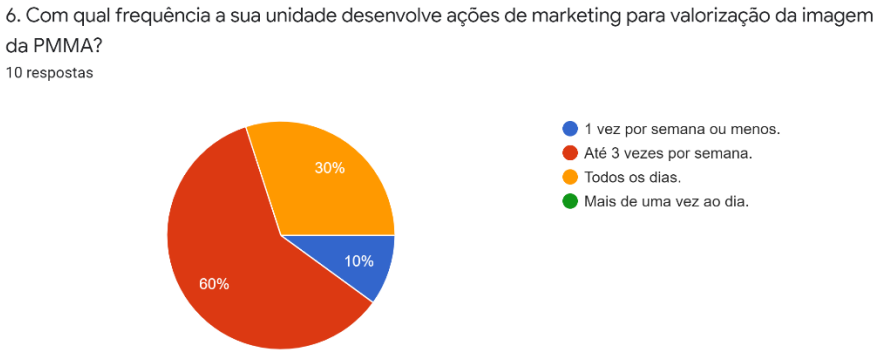
Gráfico 11- Ferramentas mais utilizadas para promover os trabalhos da PMMA



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

Coma base nas respostas dos participantes do questionário fora possível avaliar que todas as unidades fazem uso da rede social chama Instagram. Apenas 10% utiliza a imprensa, talvez a resposta pela repudia a utilizar os jornais de imprensa seja porque está sempre tentando difamar a imagem da polícia com mensagens sensacionalista e fundada em inverdades. Próximo gráfico a ser apresentado será voltado para mostrar a porcentagem da frequência com que as unidades da PMMA se utilizam de publicação de estratégias de marketing para promover a sua imagem:

Gráfico 12 – Frequência do desenvolvimento das ações de marketing pela PMMA



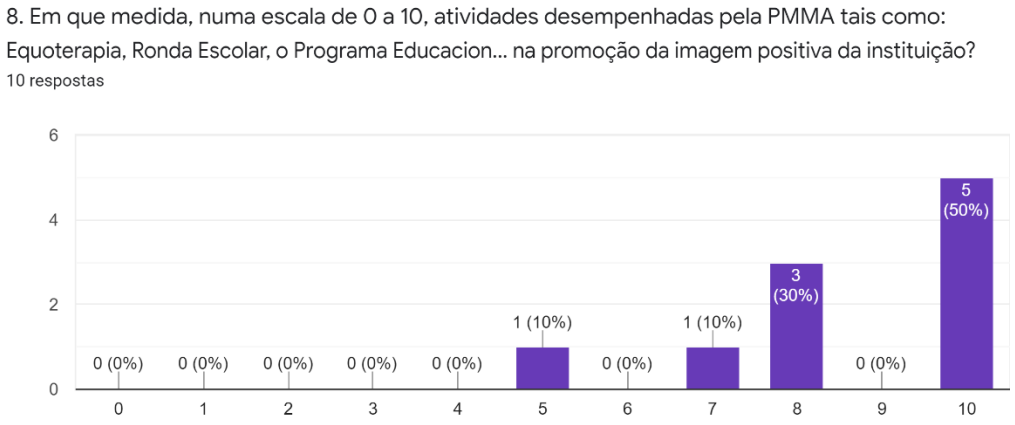
Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

Do gráfico acima é possível extrair a informação de que as unidades da PMMA se mantém bem ativas e pelo menos três vezes na semana desenvolvem ações de marketing para valorização da imagem da PMMA representando uma porcentagem de 60 %.

Quando questionados sobre quais os cuidados que os comandantes de batalhões da PMMA devem ter antes de fazer o marketing da sua unidade, obteve-se as seguintes respostas: “Devemos ter também o endomarketing na UPM”; “Filtrar a divulgação e as ocorrências, as atividades e treinamentos”; “Observância da Legislação para não incorrer em Abuso de Autoridade, cuidado com a legitimidade da informação passada; Cuidado na utilização de imagem do policial”; “Manter um padrão”; “Se acercar de todos os dados (nuances) antes de postar nas redes sociais do batalhão e da PMMA. Sempre divulgar ações positivas do Batalhão, e consequentemente da PMMA como se estivéssemos prestando conta para a sociedade que é a destinatária dos nossos serviços (ela quem nos paga - cliente externo)”; Não exagerar em postagens com pouca relevância para que não fique banalizado o seu trabalho”; “Não expor assuntos que vão de encontro à linha de ações do Comandante Geral”.

Assim o próximo gráfico tem como objetivo demonstrar em que medida, numa escala de 0 a 10, atividades desempenhadas pela PMMA tais como: Equoterapia, Ronda Escolar, o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD), a escolinha de música Dó-Ré-Mi ajuda na promoção da imagem positiva da instituição:

Gráfico 13 - Opinião acerca das atividades desempenhadas pela PMMA



Fonte: Gráfico de respostas do Formulários Google-2020

A informação que pode ser extraída do gráfico acima é que 50 % dos participantes do questionário acreditam que atividades desempenhadas pela PMMA tais como: Equoterapia, Ronda Escolar, o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD), a escolinha de música Dó-Ré-Mi ajudam numa proporção de 50 % na promoção da imagem positiva da PMMA.

Quando questionados sobre quais as dificuldades que a sua unidade possui para promover ações de marketing institucional, obteve-se as seguintes respostas: “A nossa maior dificuldade é a Falta de pessoal qualificado”; “Falta de um trabalho profissional ao invés de próprios policiais terem que desenvolver esse papel”; “Não existir normal claras e apoio para que a PM 5 faça uma divulgação adequada”; “Falta de orçamento (previsão orçamentária/aporte) para implementar alguns outros recursos visuais (Endo e Exomarketing)”; “Falta de profissionais capacitados nessa área (procuramos dentre a tropa alguém que se encaixe ou tenha perfil, habilidade ,competência ou expertise em comunicação social), lembrando que a propaganda é a alma do negócio”; “ O Comandante deve ser criativo e inovador para sempre trazer informações ou publicitar as ações tanto sociais, quanto operacionais (produtividade), aliás as matérias policiais sempre vendem e aguça a curiosidade da população”; “Não vejo dificuldades, só tomamos os cuidados necessários para não expor de forma exagerada as nossas ações”.

Questionou-se sobre quais soluções que foram implementadas para minimizar essas dificuldades, as respostas foram as seguintes: “Buscar na tropa um profissional da área

para trabalhar essa questão”; Não temos recurso para contratar um profissional então não tem como minimizar”; “Orientar para se ter um padrão na divulgação”; “Planejamentos de projetos pilotos (que chamem a atenção). “Buscas de parceria e ajuda junto a outras instituições e empresas para comprar a ideia, e principalmente estreitar os laços de amizade e aproximação com a sociedade. Ampliar os nossos recursos humanos para a área afim. Sempre solicitamos o apoio e parceira também com PM/5 para dirimirmos algumas dúvidas, pois lá também tem essas mesmas problemáticas”.

A última pergunta fora como eles enxergam o resultado das ações de marketing desenvolvida pelo batalhão, as respostas foram: “Avalio de forma muito positiva, pois temos feito um trabalho de forma a construir uma imagem mais positiva da PMMA”; “No nosso caso muito boas, nos tornando fortes e profissionais bem especializados que ecoam entre as outras unidades”; “Positivamente. É muito importante a divulgação das ações desenvolvidas pelo batalhão”; “Pelas Unidades subordinadas são bem desenvolvidas”;” Enxergo que nossos resultados das ações desenvolvidas são excelentes pelos recursos disponíveis. Poderíamos ser melhores. Ex. Queríamos implementar uns outdoors próximos ao batalhão, produzir um totem como lugar de visitação e fotos, criar uma imagem positiva e de identificação do Batalhão com a comunidade”. Diante de todas as dificuldades enfrentadas, mas com a vontade de querer fazer acontecer, temos alcançado resultados (marketing) positivos e assim criar um know how em nossa missão”; “De certa forma proveitoso. Recebemos vários elogios e também críticas que contribuem para o nosso trabalho”; “Atinge o objetivo, mas poderíamos usar outras ferramentas para expandir a divulgação das ações”.

6.4 As estratégias de marketing usadas pela polícia militar de outros estados da federação

Muitas corporações da polícia militar de outros estados da federação usam suas estratégias de marketing para promover esta instituição cada qual com as suas particularidades. Um exemplo é a Policia Militar do Estado de Goiânia (PMGO) que inclusive tem tido bons resultados para sua promoção e mudança de pensamento da sociedade desse estado que passou a ver esta polícia com outros olhos, senão vejamos a explicação dada por Alexandre Magno de Souza Nunes e Gibert Alves Rabelo (2011, p.36):

> Aproveitando-se disso e devido ao grande compartilhamento de informações, interesses, esforços em buscar os objetivos em comum e conhecimento, a PMGO

> tem trabalhado de forma inteligente com ferramentas de redes de sociais (Facebook e Twitter) promovendo a imagem da corporação junto a esse público que é constituído, em sua maioria, por pessoas da sociedade formadoras de opinião. Esse trabalho tem sido feito a partir da captação de informações de interesse dos colaboradores e da sociedade, fóruns de debates e discussões, vídeos publicitários, ocorrências policiais de destaque, matérias jornalísticas sobre as ações positivas nos jornais, rádios e TVs que são posteriormente inseridos no Youtube e reproduzidos dentro dessas redes sociais.
> Os perfis e comunidades da PMGO nas redes sociais:
> a) Facebook – Polícia Militar de Goiás de (PMGO);
> b) Twitter - @PMGO

Um outro caso de sucesso de marketing institucional é o da Polícia Militar do Rio de Janeiro que além de promover a sua imagem ainda se aproxima da população, conforme explicam Leonardo Rincon Stankiewicz Baccin e Tércia Maria Ferreira da Cruz (2015, p.23-24):

> A Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ) vem investindo nas redes sociais em busca de uma forma de se aproximar da população, de melhorar sua imagem e de criar novos canais para denúncias. Isso inclui páginas no Facebook, contas no Instagram e números de WhatsApp para os batalhões (PUFF, 2015). O Coronel Frederico Caldas, Coordenador de Comunicação Social da Corporação, observa a visão que se tinha das redes sociais: Até agora, as redes sociais eram vistas mais como uma ameaça do que como uma oportunidade. Essa era a visão do governo e do comando da segurança pública, mas é um caminho inevitável, e no nosso planejamento atual daremos ênfase às redes e ao Whatsapp, um extraordinário canal de diálogo direto com a população. (PUFF, 2015, p. 1) Iniciado no começo de 2015, com a criação da página oficial da PMERJ no Facebook, o movimento rumo às mídias sociais começou a se espalhar pelos 39 batalhões de todo o Estado, 38 Unidades de Polícia Pacificadoras (UPPs) da capital e demais unidades (que juntas somam mais de 100). Prisões e operações especiais realizadas a partir de denúncias feitas pelas redes ou pelo WhatsApp, além da alteração da rotina policial em alguns locais, já ocorreram (PUFF, 2015). A PM fluminense tem por objetivo expandir as novas tecnologias para todas as unidades (das mais de 100, cerca de 40 já mantêm perfis na rede) e padronizar o que é veiculado nesses canais. Busca-se, além da modernização das rotinas, um impacto na proximidade com a sociedade (PUFF, 2015). Em Teresópolis, na serra fluminense, a ferramenta tecnológica tem sido o WhatsApp. O número do 30o Batalhão de Polícia no aplicativo circula no vidro traseiro de 115 ônibus e é veiculado por 15 segundos antes dos trailers nos cinemas da cidade, além de ser divulgado pelas redes sociais da polícia e pela imprensa local (PUFF, 2015). O industrial Hélio Neves, morador da cidade e presidente do Conselho Comunitário de Segurança, diz, sobre essa nova forma de interação, que "É uma capacidade de reação imediata". Exemplifica que "Em menos de meia hora tive um retorno do co mandante, e o suspeito tinha sido preso. Comerciantes alertaram o batalhão ao verem algo em suas câmeras, e acredito que essa rapidez na comunicação esteja tendo u impacto sobre o número de assaltos" (PUFF, 2015). Neves diz que os retornos do comando da polícia no aplicativo sobre as denúncias também "aumentam a sensação de segurança" (PUFF, 2015).

Outros vários exemplos podem ser dados como é o caso do Estado da Bahia que em parceria com a Secretaria de Segurança Pública da Bahia SSP-BA vem combatido crimes de homicídio e tráfico de droga usando o auxílio das redes sociais. O que demonstra que além de ajudar a combater crimes e prender criminosos o marketing dentro das instituições de polícia acabam que virando um marketing institucional alcançada de uma forma indireta, pois

o objetivo da polícia da Bahia e da SSP-BA era a princípio combater o crime através de informações coletadas por meio das redes sociais, mas quando consegue atingir essa finalidade acaba que se promovendo de alguma forma porque todos os cidadãos aplaudem o êxito das operações(SOUZA; RABELO, 2011).

Quanto a importância das mídias sociais para a promoção do marketing institucional das corporações de polícia militar o jornalista Sérgio Esser (2000, p.34) diz que:

> Para um cidadão comum, como o autor, um caminho que parece inovador e eficaz é a ação preventiva, como se recomenda para vários processos de evolução social, principalmente no campo da saúde pública. Este caminho, entretanto, pressupõe forte interação com a comunidade e o cidadão. E hoje falta confiança da população na polícia. É preciso, portanto, conquistar esta confiança. A melhoria da qualidade dos serviços, mediante maior disponibilidade de recursos e maior adequação do policial à função contribuem para isso. Um bom trabalho de melhoria de imagem complementa esta estratégia, conforme se comenta a seguir. Imagem - Uma marca forte se constrói a partir de uma clara definição dos atributos pelos quais uma organização pretende se posicionar na mente de seus clientes e da comunidade em que atua. É preciso que a Polícia Militar defina com clareza os atributos positivos com que pretende ser reconhecida, legitimada e valorizada pelo cidadão e destrua os atributos negativos pelos quais atualmente costuma ser avaliada. Exemplos de atributos positivos que poderiam ser trabalhados são a integridade do policial, a preparação do policial, a tolerância zero com a corrupção, a clara definição de áreas de atuação das polícias Militar e Civil (hoje confundidas), o compromisso do policial com a comunidade diretamente atendida por ele. Em síntese, a polícia precisa ser vista como apoio, e não ameaça. Estas proposições provavelmente parecerão superficiais, para não dizer óbvias, aos Comandos Gerais das PMs. O que talvez tenham de novidade é estarem inseridas em um contexto de análise sob a perspectiva de marketing. Nossa intenção, com esse singelo artigo, é despolitizar a discussão sobre a imagem e atuação da Polícia Militar e colocá-la sob um crivo profissional de marketing e comunicação, como se faz com qualquer outro negócio na área de prestação de serviços. Nossa intenção é contribuir, como cidadão, para a melhoria de um serviço essencial a qualquer comunidade humana. E nossa motivação é o conhecimento e o respeito profissional que temos pela Polícia Militar de Minas Gerais, que sabemos ser aberta a críticas e sugestões e compromissada com todos os mineiros.

Assim fica demonstrado o tanto que o marketing dentro das instituições de polícia não só a militar, mas como qualquer outra são indispensáveis para promover a harmonia entre a sociedade e a interação de todos os envolvidos na construção de uma cidade mais unidade ainda que seja por intermédio das mídias digitais.

7 CONCLUSÃO

Depois de todo o exposto nesse trabalho conclui-se que a resposta para a problemática apresentada na introdução desse trabalho é que o marketing institucional usado pela PMMA tem ajudado positivamente na promoção de sua imagem a prova disso são as análises dos gráficos dos questionários aplicados diretamente ao público interessado, onde estes aprovam as ações de marketing da instituição a acreditam que ela ajuda na promoção de sua imagem.

Ainda diante de todo o exposto no presente trabalho fora possível fazer algumas observações quanto ao tema objeto da pesquisa. Primeiro, fora possível perceber que de fato a tecnologia trouxe as maiores alterações para o mundo e mudou todo a dinâmica da sociedade. Umas dessas mudanças foi no tocante as comunicações, onde o mundo virtual, com o advento da internet, se tornou o campo mais propício para a promoção do marketing.

Segundo, fora possível perceber que o marketing institucional vem mudando a imagem da polícia militar, através de formas criadas dentro de um contexto mercadológico transportado para essas instituições que oferecem serviço publico, onde estas, até outrora, não sabiam que existia algo nesse tocante. Hoje a instituição policial não só a militar faz questão de ser transparente com a sociedade e deixar as coisas bem claras, principalmente no tocante as suas atividades.

No tocante da Polícia Militar do Estado do Maranhão é notário que essa instituição em especial vem evoluindo e muito no aspecto da promoção social, por intermédio das mídias sociais. Claro que essas redes sociais já existiam a muito tempo, mas só de um tempo mais recente que a instituição passou a utilizar dessas ferramentas aproximando-se cada vez mais dos seus clientes, a sociedade maranhense.

Não se sabe ao certo porque a PMMA demorou tanto para adotar essas medidas, mas é sabido que cada instituição tem sua dinâmica particular. Isso tendo em vista que desde o princípio como fora explanado dentro do próprio trabalho a polícia tem seus próprios regramentos particulares e um jeito peculiar de funcionar, por desempenhar um dos papeis mais importantes para a harmonia da sociedade que é a segurança pública.

Talvez, por esse motivo que a polícia tem tido cautela antes de adotar certas formas de promoção pessoal, porque quando se trata de marketing deve ser analisado tudo de forma minuciosa porque qualquer postagem errada nas mídias sociais da margem para dupla interpretação e podendo comprometer a imagem institucional.

Com relação aos questionários aplicados, primeiramente constatou-se que 88,7%

dos entrevistados acredita fielmente nas atividades desenvolvidas pela PMMA e a sua consequência é essa mesma porcentagem de opinião acredita que essas referidas atividades ajudam na promoção da imagem da instituição. Isso se dar porque essas atividades são tão bem desenvolvidas que as pessoas acreditam em seus resultados. Não pode se deixar de mencionar que todas as tarefas executas pela PMMA são feitas com muitos poucos recursos por falta de investimentos em políticas públicas voltadas para o setor de segurança pública. Claro que essa deficiência não é exclusiva do Estado do Maranhão, ela se perfaz por todo o Brasil.

Ainda o tocante do questionário aplicadas junto as pessoas que acompanham o portal oficial da PMMA, um fato curioso é que apenas 50% dos seguidores difundem as informações acercas das atividades promovidas pela PMMA. Mas acredita-se integralmente que as boas ações praticadas pela PMMA devem ser completamente propagadas principalmente por quem tem pleno conhecimento delas.

Com relação ao questionário aplicado para aos comandantes das unidades operacionais da PMMA quando questionados acerca de suas opiniões quando as benesses das ações de marketing da PMMA para a imagem dessa, 50% deles responderam acreditam que atividades desempenhadas pela PMMA tais como: Equoterapia, Ronda Escolar, o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD), a escolinha de música Dó-Ré-Mi ajudam na promoção da imagem positiva da PMMA. Foi constatado que pelo menos três vezes na semana desenvolvem ações de marketing para valorização da imagem da PMMA representando uma porcentagem de 60 %.

Nos questionários abertos aplicados nesse trabalho aos comandantes das unidades operacionais da capital foi percebido que muitos deles encontram alguns empecilhos e dificuldades nos batalhões para criar ações de marketing institucional. Entretanto como também fora comentado nesse trabalho a principais causa dessas limitações é a escassez de recursos repassados pelo Estado, falta de profissionais qualificados na área e a ausência de normas claras sobre a comunicação social da corporação.

Entretanto algumas críticas têm que ser feitas. Assim se observar o último tópico do último capítulo é possível perceber que a PMGO tem feio um trabalho incrível usando uma ferramenta que tem tido muita popularidade que é o *youtube*. Assim eles fazem seu próprio material de marketing e publicam em forma de vídeo tendo o objetivo de alcançar o número máximo de pessoas. Essa estratégia poderia facilmente ser adotada pela PMMA, pois tem um custo muito baixo e usa uma grande cama de informação sem ser necessário fazer várias postagens em um dia.

Outro exemplo que poderia tranquilamente se seguido pela Polícia Militar do Maranhão é o da polícia da Bahia também citada no trabalho que tem logrado muito êxito e tem saído constantemente nas mídias.

Isso porque ela tem usado as redes sociais como um instrumento de trabalho então só como uma forma exclusiva de promoção pessoal pois ela vem combatido crimes de homicídio e tráfico de droga usando o auxílio das redes sociais. O que demonstra que além de ajudar a combater crimes e prender criminosos o marketing dentro das instituições de polícia acabam que virando um marketing institucional alcançada de uma forma indireta, pois o objetivo da polícia da Bahia.

O caso da Bahia é um exemplo de alta eficiência, onde a polícia desse estado em nenhum momento esquece do lema de sua corporação e aproveita de todos os recursos para combater a criminalidade em prol do bem da sociedade.

Uma outra crítica é com relação ao projeto de criação de um diretório de comunicação dentro da PMMA. Isso é algo muito bom, sem sombra de dúvidas, muito embora seja uma iniciativa muito tardia e que poderia facilmente ter sido executada desde a explosão das mídias sociais no Brasil, assim seguindo o exemplo da polícia militar de Goiânia e Bahia. Mas claro voltando ao que fora citado mais acima que cada corporação tem o seu tempo e forma de trabalhar.

Outro caso que não pode deixar de ser mencionado é como o projeto é vago e necessita de mais complementação. Uma solução seria que a PMMA entrasse em contato e conversasse com as outras polícias militares que tem tido bons frutos com a aplicação de um bom diretório de comunicação. Evidentemente, adequando os métodos utilizados em outros estados a realidade do cotidiano da polícia do Maranhão.

Um problema encontrado pelo projeto em questão é que ele traz pouca menção das redes sociais. Tendo em vista que essa é maior arma usada na atualidade e acredita-se que será assim por um longo tempo até que novas tecnologias sejam criadas para substituir as que são usadas hoje para promover o marketing institucional.

Feitas as críticas agora é possível apresentar as soluções que esse projeto como ainda não fora executado fosse reformulado coma participação do povo maranhense, um exemplo, seria a promoção de audiência pública ou até mesmo o mais correto seria fazer enquetes nas mídias sociais perguntando para a população do Estado do Maranhão como a polícia militar do estado poderia melhorar ou o que poderia fazer para ajudar as pessoas via internet.

Foi possível perceber também que esse projeto não traz muito da realidade do povo maranhense. É possível tecer essa crítica, porque infelizmente acredita-se que metade da população ainda não tem tido acesso à internet e a meio tecnológicos de qualidade suficientes para acessar o marketing institucional promovido pela PMMA.

Assim tomando como base o artigo 1º da Carta Magna que prega pela dignidade da pessoa humana é preciso agir com isonomia e criar estratégias de levar a comunicação para as pessoas de baixa renda. Assim esse projeto mesmo que deferido e se concretize poderá muito bem se adaptar a realidades das pessoas sem condições financeiras de ter acesso internet através da promoção de atividades culturais que aproximem a população da polícia e a não a distanciando ainda mais como era feito outrora.

Uma melhoria que o projeto da PMMA poderia fazer é tentar se aliar com os jornalistas para tentar melhorar esse projeto. Esse comentário é embasado pois visto as estratégias de promoção da comunicação da instituição ela parece não tratar muito da comunicação sendo que o marketing usa integralmente as mais variadas formas de comunicação para atingir o seu público e os conquistar.

Então os jornalistas por serem especialistas em propagação de noticia poderiam oferecer esse suporte para a PMMA. Assim seria sanada a lacuna que existe e não deixaria espaço para que jornalistas sensacionalistas distorcessem as informações e manipulassem- as para difamar a polícia como é muito visto nos últimos anos.

O certo é que problemas existem em todas as formas de marketing e fica mais complicado ainda quando ele é executado dentro de pessoas jurídicas de direito público direto e indireto que tem que seguir uma serie de regras e princípios. Não obstante, esses impasses precisam ser solucionados para que a sociedade possa acabar de uma vez com a imagem negativa da polícia que remota desde os tempos da Antiguidade como o trabalho demonstrou.

A melhor forma de começar a melhorar a imagem da polícia quebrando essa barreira é através das políticas públicas voltas para o marketing institucional que tem como objetivo principal a promoção da instituição e a criação de vínculos com seus clientes, por meio da prestação de um bom ou serviço com qualidade e transparência.

REFERÊNCIAS

_____. Lei nº 4.002, de 07 de dezembro de 1978. **Fixa o efetivo da Polícia Militar do aranhão e dá outras providências.** Diário Oficial do Estado do Maranhão, São Luís, ano 70, nº 241, 21 de dezembro de 1978.

ALVES, J.A. **A comunicação organizacional como ferramenta da Polícia Militar para produzir segurança pública subjetiva, em Uberlândia.** Monografia apresentada ao Centro de Pesquisa e Pós Graduação da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2006.

ALVES, Neila de Castro; PEREIRA, Ricardo de Sousa. **PROPOSTA DE PLANO DE COMUNICAÇÃO PARA A POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**.Monografia(Monofrafia para atender à exigência do currículo do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública) - CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Goiânia, p.11-93, 2013.

BALLESTEROS. **Gestão de políticas de segurança pública no Brasil: problemas, impasses e desafios, Rev. bras. segur. Pública**. São Paulo v. 8, n. 1, 6-22 Fev/Mar 2014.

BRASIL. **Código Penal: promulgada 7 de dezembro de 1940**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm>. Acesso em: 30 mar.2018.

BRASIL**. Código Penal: promulgada em 16 de dezembro de 1830**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim-16-12-1830.htm>.Acesso em 30 mar.2018.

BRASIL. **Código Penal: promulgado em 11 de outubro de 1890**. Disponível em:< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1851-1899/d847.htm>. Acesso em: 30 mar.2018.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 31ª. Rio de Janeiro: Forense, 2018.
FARIA, Regina Helena Martins de. **Em Nome da Ordem: a constituição dos aparatos de polícia no universo luso-brasileiro**. Universidade Federal de Pernambuco, 2007 .

FONSECA, J. J. S. ***Metodologia da pesquisa científica***. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
Gerhardt, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. 1ª ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. ***Métodos e técnicas de pesquisa social***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
HOLLOWAY, Thomas H. **Polícia no Rio de Janeiro: repressão e resistência numa cidade do século XIX**. Tradução de Francisco de Castro Azevedo. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

KOTLER, P. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1988.
KOTLER, Philip. **Marketing estratégico para Instituições Educacionais**. São Paulo: Atlas,

2006.

LAZZARINI, Álvaro. **A segurança pública e o aperfeiçoamento da polícia no Brasil.In: Encontro dos Comandantes gerais das policiais militares e corpos de bombeiros no Brasil, 1991, São Paulo**. Tópico Temático. São Paulo, 1991.

LEITE, Fábio de Jesus**.A PROPAGANDA COMO FERRAMENTA PARA GERAÇÃO DE SEGURANÇA SUBJETIVA**.2020. Disponivel em:< http://www.policiamilitar.sp.gov.br/unidades/caes/artigos/Artigos%20pdf/F%C3%A1bio%20de%20Jesus%20Leite.pdf >.Acessado em 27 abr. 2020.

MANSO, Vitor Manuel Caeiro Roberto. **MOVERE: A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO E A DIMENSÃO EMOCIONAL NOS PROFISSIONAIS DO SETOR SEGURADOR**. Dissertação(Dissertação em Marketing)-Instituto Universitario de Lisboa. Portugal, p4-74,2013. Disponivel em:< https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/6868/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Movere%20Vitor%20Manso.pdf > Acessado em 10 abr. 2020.

MARANHÃO. **Decreto-Lei nº 837, de 16 de fevereiro de 1944**. Fixa a força policial do Estado para o exercício de 1944. Diário Oficial do Estado do Maranhão, São Luís, ano 39, nº 42, 19 fev. 1944.

MARQUES; RICARDO. **Recensão crítica**. In: Revista Colóquio/Letras. Recensões Críticas, n.º 193, p. 211-213. Set. 2016.

MEDAUAR ODETE. **DIREITO ADMINISTRATIVO MODERNO**. 21ªed. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

MIRANDA, Hugo Pedrosa**TIPOS DE MARKETING**. Revista Gestão em Foco – Edição n° 9 – Ano: 2017 Disponivel em:< http://portal.unisepe.com.br/unifia/wpcontent/uploads/sites/10001/2018/06/003_artigo_hugo_pedroso_miranda.pdf> Acessado em 15 abr. 2020.

MORAES, Maria do Socorro Almeida de; SOUSA, Reginaldo Canuto de. **POLÍCIA E SOCIEDADE: uma análise da história da segurança pública brasileira** .2011. Disponivel em:<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2011/CdVjornada/JORNADA_EIXO_2011/PODER_VIOLENCIA_E_POLITICAS_PUBLICAS/POLICIA_E_SOCIEDADE_UMA_ANALISE_DA_HISTORIA_DA_SEGURANCA_PUBLICA_BRASILEIRA.pdf Acessado em 25 abr. 2020.

PEREIRA , Luciana Baroni Santos. **“MULHERES FARDADAS”: a participação feminina na polícia militar do Maranhão**.Trbalho de Conclusão de Curso(Graduação em História)-UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO.São Luís, p.11-57,2009. Disponível em: < http://www.historia.uema.br/wp-content/uploads/2015/09/5.-luciana-baroni.pdf>. Acesso em: 10 mai. 2020.

Santos, Mateus Rennó . **O TRABALHO POLICIAL E A LEI: UM ESTUDO DE CASO DA POLÍCIA MILITAR EM BELO HORIZONTE**. Dissertação(Mestrado em Sociologia)- Universidade Federal de Minas Gerais, p.15-67.2012. Disponível em: < https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-8S5PW9/1/disserta__o_mateus_renno.pdf. Acesso em: 10 mai. 2020.

SANTOS. Alysson Medeiros dos. **MARKETING EM SEGURANÇA PÚBLICA**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, p.1150.2014Disponívelem:<http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/3281/1/PDF%20-%20Alysson%20Medeiros%20dos%20Santos.pdf Acesso em: 11 mai. 2020.

SCHIAVO, Márcio Ruiza. **Conceito e evolução do Marketing Social**. São Paulo: Pioneira, 2009.

SILVA, Paulo Roberto Sousa. **REDES SOCIAIS NA POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO: PADRONIZAÇÃO E REGULAMENTAÇÃO EM CONSONÂNCIA COM OS PRINCÍPIOS LEGAIS, ÉTICOS E ESTRATÉGICOS DA INSTITUIÇÃO E SUA INTREGRAÇÃO COM AS DEMAIS FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública) - CENTRO DE ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA – CAES. São Paulo, p. 13-68, 2019.

SILVA,James Ribeiro. **Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão**. 4ª ed. Ver.e atual.- São Luís: Comercial Segraf- Gráfica e Editora Ltda, 2006.

SOUSA, Francisco. **Polícia Militar do Maranhão: apontamentos para sua história/Polícia Militar do Maranhão**.- São Luís: PMMA, 2006.

TARTUCE, T. J. A. ***Métodos de pesquisa***. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006.
TAVARES, F. **Gestão de marca: estratégia e marketing**. Rio de Janeiro: E-papers serviços editoriais, 2003. Disponível em:<https://books.google.com.br/books?id=Lvc_uw8tqpMC&pg=PA53&dq=marca+kotler&hl=ptBR&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI5f2VhtXqyAIVx5CQCh3KUg4u#v=onepage&q= marca%20kotler&f=false>. Acesso em: 30 abr. 2020.

VIEIRA, Domingos Filho. **A polícia Militar do Maranhão: síntese histórica**. Rio de Janeiro: Olímpica, 1975.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Título: Entrevista com o Major Azevedo chefe da 5ª Seção da PMMA

Nome do responsável pelo setor: Eduardo Alexandre Azevedo Pereira.

Função: Major QOPM/Resp. p/ Chefia da 5 Seção do EMG.

Formação: Mestrado Profissional em Segurança Pública pelo Centro de Altos Estudos da PMESP (stricto sensu) e pós-graduado-graduado em Segurança Pública, Defesa Civil e Cidadania pela UEMA (lato sensu).

1. A quanto tempo o Senhor desenvolve essa função?

_____
_____
_____
_____
_____

2. O que o Senhor acha do marketing dentro das instituições de segurança pública?

_____
_____
_____
_____
_____

3. Qual a importância de um bom trabalho desenvolvido na prática do marketing da Polícia Militar dentro de uma cidade como São Luís?

_____
_____
_____
_____
_____

4. Qual os cuidados que a Polícia Militar deve ter antes de fazer o marketing da instituição?

_____
_____
_____
_____

_____

5. Como o Senhor analisa a forma como as Mídias de comunicação do Maranhão retratam as ações policias?

_____
_____
_____
_____
_____

6. A instituição faz uso de instrumentos tecnológicos para promover marketing exemplo: as redes sociais, ou utilizam outros métodos?

_____
_____
_____
_____
_____

7. Se olhar para o passado e hoje no presente o que mudou dentro do setor de marketing dentro da Polícia Militar? Pode destacar os pontos positivos e os negativos?

_____
_____
_____
_____
_____

8. O que as autoridades públicas podem fazer para melhorar esse setor, no sentido de políticas públicas?

_____
_____
_____
_____
_____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO 1

TÍTULO: QUESTIONÁRIO SOBRE MARKETING INSTITUCIONAL DA PMMA.

PÚBLICO ALVO: SEGUIDORES DA PÁGINA DO INSTRAGRAM OFICIAL DA PMMA

LINK DA PESQUISA: https://forms.gle/iHTStCRYEXve1Cbd8

Ola! Antes de tudo gostaria de agradecer muito pelo seu interesse em colaborar com a minha pesquisa. O presente formulário tem por objetivo analisar o marketing institucional como estratégia de valorização da imagem da Polícia Militar do Maranhão. O sigilo da sua identificação será preservado e em nenhum momento você será identificado. Todas as suas respostas serão analisadas em conjunto com as dos demais participantes.

Obrigado pela sua participação.

Esdras Barros Cavalho- Aluno do curso de formação de oficias UEMA

Cap QOPM Elenilson Kleber Viegas Barros- Orientador

1. Sexo

a. Masculino

b. Feminino

2. Idade?

a. 12 a 18

b. 18 a 30

c. 30 a 50

d. 51 ou mais

3. Você acompanha as ações de marketing institucional promovidas pela Polícia Militar do Maranhão?

a. Sim.

b. Não

4. Com qual frequência que você busca informação sobre as ações desenvolvidas pela PMMA?

1 vez por semana ou menos

Até 3 vezes por semana

Todos os dias

Mais de uma vez ao dia

5. Você difunde as ações de marketing institucional da corporação?

a. Sim

b. Não

6. Como você conheceu as ações de marketing institucional desenvolvidas pela corporação?

a. Site

b. Instagram.

c. Outdoor

d. Outras

7. Você conhece outras pessoas que acompanham as ações de marketing da PMMA?

a. Sim.

b. Não

8. Quais dessas ferramentas de marketing institucional você mais utiliza para conhecer as ações desenvolvidas pela PMMA?

a. Site.

b. Instagram.

c. Outdoor.

d. Outras.

9. Na sua opinião, as ações de marketing da Polícia Militar do Maranhão têm contribuído para valorizar a imagem da corporação diante da sociedade?

a. Sim.

b. não

APENDICE C – QUESTIONÁRIO 2

TÍTULO: QUESTIONÁRIO SOBRE MARKETING INSTITUCIONAL NOS BATALHÕES DA UNIDADES DA CAPITAL

PUBLICO ALVO: COMANDANTES DAS UNIDADES OPERACIONAIS DA CAPITAL

LINK DA PESQUISA: https://forms.gle/LKcuEAP4ahgPyFyW8

Minha continência comandante. Antes de tudo gostaria de agradecer muito pelo seu interesse em colaborar com a minha pesquisa. O presente formulário tem por objetivo analisar o marketing institucional como estratégia de valorização da imagem da Polícia Militar do Maranhão. Todas as suas respostas serão analisadas em conjunto com as dos demais participantes. Essa, em especial, é destinada aos comandantes de unidades operacionais da capital.

Obrigado pela sua participação.

Esdras Barros Carvalho- Aluno do curso de formação de oficias UEMA

Cap QOPM Elenilson Kleber Viegas Barros- Orientador

1. Identificação

2. Função

3. Há quanto tempo o senhor desenvolve essa função?

4. Na sua opinião, as ações de marketing da Polícia Militar do Maranhão têm contribuído para valorizar a imagem da corporação diante da sociedade?

a. Sim.

b. não.

5. Em sua unidade, quais dessas ferramentas são mais utilizadas para

promover os trabalhos desenvolvidos pelo batalhão?

a. Site.

b. Instagram.

c. Outdoor.

d. Outras.

6. Com qual frequência a sua unidade desenvolve ações de marketing para valorização da imagem da PMMA?

a. 1 vez por semana ou menos.

b. Até 3 vezes por semana.

c. Todos os dias.

d. Mais de uma vez ao dia.

7. Na sua opinião, quais os cuidados que os comandantes de batalhões da PMMA devem ter antes de fazer o marketing da sua unidade?

8. Em que medida, numa escala de 0 a 10, atividades desempenhadas pela PMMA tais como: Equoterapia, Ronda Escolar, o Programa Educacional de Resistência às Drogas e à Violência (PROERD), a escolinha de música Dó-Ré-Mi ajuda na promoção da imagem positiva da instituição?

a. 0 a 3

b. 4 a 6

c. 5 a 7

d. 8 a 10

9. Quais as dificuldades que a sua unidade possui para promover ações de marketing institucional?

10. Quais soluções que foram implementadas para minimizar essas dificuldades?

11. Como o senhor enxerga o resultado das ações de marketing desenvolvida pelo batalhão?