

Polícia Militar do Estado de Goiás
Academia de Polícia Militar
Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais
CAO - 2001

O Serviço de Marketing a ser Desenvolvido Pela
Assessoria de Comunicação Social
da PMGO

Cap. GCPM/GG Rosângela Perreira de Moraes

ORIENTADOR : Carlos Antonio Elias-TC PM

Goiânia, 2001

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
ACADEMIA DE POLICIA MILITAR
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
CA0 – 2001

02

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLICIA MILITAR
BIBLIOTECA

O SERVIÇO DE MARKETING A SER DESENVOLVIDO PELA
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DA PMGO

CAP QOPM/GO ROSÂNGELA PEREIRA DE MORAES

ORIENTADOR: Carlos Antônio Elias – TC PM

GOIÂNIA
2001

CAP QOPM/GO ROSÂNGELA PEREIRA DE MORAES

**O SERVIÇO DE MARKETING A SER DESENVOLVIDO PELA
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
DA PMGO**

*Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar
do Estado de Goiás, como requisito parcial para
conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.
Orientador: Carlos Antônio Elias – TC PM*

GOIÂNIA

2001

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
ACADEMIA DE POLICIA MILITAR
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
CA0 – 2001

**Título - O SERVIÇO DE MARKETING A SER DESENVOLVIDO PELA
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PMGO**

Autora: CAP QOPM/GO ROSÂNGELA PEREIRA DE MORAES

BANCA EXAMINADORA

Aprovado em _____/_____/2001.

Presidente

Membro

Membro

A Deus, nosso Pai, e a Jesus Cristo, que, como mediador, recebeu uma árdua tarefa a cumprir pela salvação de nossas almas. E, contrariando aqueles que o rodeavam e até a si mesmo, cumpriu-a em obediência ao Pai.

Obrigada, Jesus, pelo sacrifício da cruz e pela graça de realizar este trabalho.

Capitã Rosângela

A prova pela qual toda conduta será finalmente julgada é o motivo. Como a água não pode subir mais lato do que o nível da sua fonte, assim a qualidade moral de um ato nunca pode ir mais alto do que o motivo que o inspira. Por esta razão, nenhum ato procedente de um mau motivo pode ser bom, ainda que algum bem possa parecer provir dele. Toda ação praticada por ira ou despeito, por exemplo, ver-se-á afinal que foi praticada pelo inimigo e contra o reino de Deus.

Infelizmente, a natureza da atividade religiosa é tal que muita coisa, dela pode ser levada a efeito por razões não boas, como a raiva, a inveja, a ampliação, a vaidade e a avareza. Toda atividade desse, já é essencialmente má e como tal será avaliada no julgamento.

Toda a fraqueza dos fariseus jazia na qualidade dos seus motivos. Que isso não é uma coisa pequena infere-se do ato de que aqueles religiosos formais e ortodoxos continuaram em sua cegueira até que finalmente crucificaram o Senhor da glória sem um pinga de noção da gravidade do seu crime. Ato religioso praticado por motivos vis são duplamente maus – maus em si mesmos e maus porque praticados em nome de Deus. Isso é equivalente a pecar em nome d'Daquele Ser que é sem pecado, a mentir em nome d'Daquele que não pode mentir, e a odiar em nome d'Daquele cuja natureza é amor.

Os cristãos, especialmente os muito ativos, freqüentemente devem tomar tempo para sondar as suas almas para certificar-se dos seus motivos. Não se esqueçam, os fariseus eram grandes missionários, e circundavam mar e terra para fazer um converso.

Um bom modo de evitar a armadilha da atividade religiosa vazia é comparecer ante Deus sempre que possível com as nossas Bíblias abertas no capítulo 13 de I Coríntios. Essa passagem, conquanto considerada como uma das mais belas da Bíblia, e também uma das mais severas das que se acham nas Escrituras Sagradas. O apóstolo toma o serviço religioso mais elevado e o consigna à futilidade, a menos que seja motivado pelo amor. Sem amor, profetas, mestres, oradores, filantropos e mártires são despedidos sem recompensas.

Para resumir, podemos dizer simplesmente que, à vista de Deus, somos julgados, não tanto pelo que fazemos como por nossas razões para fazê-lo. Não o que, mas por que, será a pergunta importante quando nós cristãos comparecermos no tribunal para prestarmos contas dos atos praticados enquanto no corpo. (A. W. Tozer).

RESUMO

São apresentados
O presente trabalho busca trazer aos nossos leitores alguns dos fatores que podem estar influenciando ^a má conduta de Policiais Militares, o que causa uma imagem negativa de uma corporação com a missão de servir a sociedade e zelar pela paz social.

São das
Apontamos estigmas do passado, que ainda influenciam o comportamentos de policiais, como também o fato de que a sociedade tem uma imagem cristalizada da corporação, face aos acontecimentos da época do regime militar.

É o do
Enfocamos o papel do marketing dentro do contexto e também da imagem, que é fator determinante para o sucesso de qualquer organização.

São dos
Visando ^a trabalhar a imagem da corporação, ^{se julgam} apontamos fatores que julgamos importantes para uma mudança na imagem que a população tem em relação à Instituição Polícia Militar.

1) qualificar mais
este memorando com
familiaridade.

SUMÁRIO

RESUMO 6

INTRODUÇÃO 9

CAPÍTULO I

1 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A POLICIA MILITAR: UMA PERSPECTIVA SOCIAL

1.1 – Imagem 12

1.2 – Marketing..... 14

1.3 - Polícia Militar no Contexto Social 17

1.4 - Os Reflexos do Regime Militar 21

1.5 - Os Órgãos de Comunicação Social 24

CAPÍTULO II

2 - O PÚBLICO NO CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR

2.1 - O Público Interno30

/

2.2 - O Público Externo e Misto.....	31
2.3 - O Público Alvo.....	32

CAPÍTULO III

3 - A IMAGEM NO ASPECTO SOCIAL

3.1 - O Que é Crise de Imagem.....	37
3.2 - Como Lidar com as Crises de Imagem.....	39
3.3 - Mudança de Imagem.....	43
3.4 - Marketing de Imagem.....	48

CONCLUSÃO.....	51
----------------	----

PROPOSTA.....	54
---------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
----------------------------------	----

ANEXO.....	59
------------	----

INTRODUÇÃO

No mercado, nosso produto é a segurança, nas ruas, é a

esperança.

Rosângela de Fátima
(Própria Autora)

Após observar o comportamento de integrantes da Polícia Militar do Estado de Goiás, que cometem atitudes inadmissíveis aos cidadãos comuns, por estarem fora dos princípios do direito e da justiça, que dirá para pessoas com qualificação e missão de proteger a sociedade pelos princípios da justiça e do direito, partindo da premissa de que “ todos são iguais em direitos e obrigações” (CF/88, art. 5º ^e Caput), é que houve um despertar quanto à imagem da Polícia Militar junto à sociedade. Os autores escrevem, os noticiários fazem sensacionalismos, os músicos fazem paródias, e a população o aceita como uma pessoa comum, e não como um policial; a criança aprende desde cedo que deve temer o policial, porque a mãe ou o pai, por falta de autoridade sobre o filho, transfere para o policial o papel de repressor. Por que tudo isto?

Visando ^a propor uma nova imagem para a sociedade em relação à polícia militar e para a própria polícia militar dela mesma, é que elencamos fatores que desgastam a imagem da corporação por

tratar-se de circunstâncias promovidas pela ação humana. Levando-se em conta que a Polícia Militar é composta por pessoas do povo, como qualquer um, tornam-se inaceitáveis determinadas ações praticadas em desfavor de seu semelhante.

Desta feita, fatos que venham a escandalizar o público em geral, causando desaprovação pela sociedade, tendem a causar uma imagem negativa de uma instituição, que tem a missão de garantir a paz social e a segurança da comunidade.

Carregando estigmas negativos de um período de ditadura, em que as polícias trabalhavam a serviço do governo e não da comunidade, observamos uma imagem cristalizada de repressão e não de prestação de serviços, por isso é que chegamos hoje à situação em que estamos como descrito no primeiro parágrafo.

O tempo passou, e as instituições policiais militares se acomodaram com o dia-a-dia do serviço, não evoluindo nos meios empregados, e nem mesmo na instrução dispensada aos alunos dos diversos cursos de formação.

Por carregar conceitos e costumes de uma formação arcaica, pouca ou nenhuma idéias eram aceitas propondo uma nova filosofia de trabalho por entenderem que as mudanças que aconteciam na sociedade, e as evoluções tecnológicas não deveriam entrar nos órgãos de segurança, porque poderiam causar problemas à hierarquia e às informações devidamente arquivadas e muitas bem guardadas até bem pouco tempo.

Com esta mentalidade, a polícia viveu por muitos anos e ainda hoje, podemos nos deparar com alguns integrantes que não compreendem seu verdadeiro papel na sociedade, cometendo atos que são reprováveis pela comunidade à qual ele serve e até mesmo por seus colegas de trabalho.

Desta feita, a presente pesquisa busca apontar com mais clareza as falhas cometidas, bem como nortear um trabalho a ser desenvolvido pela Assessoria de Comunicação Social da PMGO, primeiramente com o público interno para que a prestação de serviços à sociedade melhore para o nosso público alvo, àquele que está à mercê dos nossos serviços, que nem sempre se sente seguro com a aproximação de um policial ou de uma guarnição de radiopatrulha.

Abordamos a questão do marketing, o que seria e qual seu papel em uma organização que não visa ^a lucro, bem como a questão da imagem, que é o nosso principal enfoque, uma vez que as instituições vendem, trabalha com sua imagem, e é esta que deve receber a aprovação do público externo.

A presente pesquisa foi estruturada baseada em dados bibliográficos e em observações e deduções feitas pela autora a fatos ocorridos na rotina do trabalho policial militar e nas informações extra-oficiais colhidas da sociedade. Buscamos dados estatísticos fornecidos pela Corregedoria da Polícia Militar de Goiás das principais ocorrências em que envolviam policiais em situação irregular no período de julho de 2000 a junho de 2001.

*Introdução não apresenta
revisão da literatura
pertinente ao tema.*

*Apresenta
apenas
como apoio
ao texto. Não
há justificativa
no desenvolvimento*

CAPÍTULO I

1 - CONSIDERAÇÕES SOBRE A POLICIA MILITAR: UMA PERSPECTIVA SOCIAL

1.1 - Imagem

A imagem se popularizou nas ciências das comunicações humanas a partir do início da segunda metade do séc. XX, como um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição.

Esse conhecimento sugere duas coisas importantes. A primeira, é que as imagens sobre um objeto variam de pessoa a pessoa. Isto acontece, porque as crenças, as idéias e as impressões de uma pessoa resultam de seus antecedentes, de suas necessidades e de suas experiências passadas com o objeto ou a instituição. As diferenças nesses aspectos produzem muitas imagens diferentes do mesmo objeto. Em segundo lugar, as imagens diferem em sua clareza e complexidade. Algumas pessoas poderão ter impressões bastante detalhadas; as //

outras poderão ter impressões muito reduzidas ou confusas sobre um objeto.

Um dos fatores que influenciam na observação, agindo inclusive como um processo seletivo ^{delela} da mesma, é a “tendenciosidade”. // As pessoas tendem a observar e lembrar o que confirma suas idéias pré-concebidas, o que, inúmeras vezes, leva o indivíduo a distorcer a percepção. //

Outras vezes os preconceitos adquiridos contra determinados objetos, indivíduos, ou mesmo situações, acabam por constituir no observador, uma idéia estereotipada, decorrente da semelhança dos fatos.

A imagem de uma pessoa sobre uma instituição não revela, necessariamente, suas atitudes para com a instituição. A imagem de uma pessoa sobre uma instituição qualquer, no caso, poderá influenciar suas atitudes quanto ao grupo, mas não é o mesmo que as suas atitudes – duas pessoas podem ter a mesma imagem da instituição e, no entanto, apresentar atitudes diferentes em relação a ela. Uma atitude é uma disposição quanto a um objeto, que inclui componentes cognitivos, afetivos e de comportamento.

O termo imagem é comumente utilizado numa variedade de contextos: imagem organizacional ou empresarial, imagem nacional, imagem de marca, imagem pública, auto-imagem e assim por diante. Sua larga utilização tendeu a ampliar seu significado.

Se alguém pensar numa hierarquia de conceitos do comportamento, indo das crenças às atitudes, até o comportamento, a imagem deverá ser posicionada em algum lugar entre as crenças e atitudes. Uma imagem é mais que uma simples crença.

Quanto mais fixa a imagem que uma pessoa faz de determinado objeto, mais difícil se torna convencê-la de que não corresponde à realidade. Existe uma tendência para as pessoas conservarem uma imagem já formada. As informações que reforçam a imagem são mais facilmente absorvidas do que aquelas que a contrariam. Para vencer essa resistência à mudança, é necessário investimento e um trabalho persistente de formação de imagem.

1.2 - Marketing

É o processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços, de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais.

Marketing é um processo de planejamento e execução, isto é, representa uma série de decisões e atividades integradas. Pressupõe uma ampla gama de responsabilidades associadas com o desenvolvimento de produtos, decisões de preço, decisões promocionais e decisões de distribuição. Marketing também se refere não apenas a produtos tangíveis como também ao marketing de idéias e serviços.

As atividades de marketing são projetadas para proporcionar satisfação a indivíduos e organizações. Quando ocorre satisfação maior, é porque o marketing funcionou para proporcionar um valor maior aos clientes. É esse elemento de "satisfação" dentro da definição do marketing que exemplifica a filosofia moderna do marketing nas organizações esclarecidas e sofisticadas.

Uma outra visão limitada é aquela que considera o marketing, em essência, apenas um dos departamentos da empresa. É

verdade que as empresas possuem departamentos de marketing, onde se concentram grande parte das idéias e dos esforços de marketing. Entretanto, se as atitudes e o trabalho de marketing se localizassem apenas nesse departamento, a empresa acabaria muito mal. Uma empresa pode ter o melhor departamento de marketing e vendas de seu setor e ainda assim fracassar no mercado.

O marketing tem sido enxergado como a tarefa de descobrir e satisfazer as necessidades. Essa é uma forma louvável de marketing.

Marketing é também a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas cuidadosamente formulados e projetados para propiciar trocas voluntárias de valores com mercados-alvo, no propósito de atingir os objetivos organizacionais. Depende intensamente de projeto da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo.

O marketing objetiva acontecimentos de trocas voluntárias de valores. Os especialistas de marketing procuram uma reação da outra parte, mas não uma reação que deva ser conseguida por quaisquer meios ou a qualquer preço. Os especialistas de marketing tentam oferecer ao mercado-alvo benefícios que possuam suficientes atrativos a fim de produzirem uma boa troca voluntária.

Marketing baseia-se no desenvolvimento da oferta da organização, em termos das necessidades e desejos dos mercados-alvo, em vez de em termos dos gostos pessoais do vendedor. Marketing é uma tecnologia democrática e não de elite. Marketing afirma que provavelmente falharão os esforços que procurarem impor ao mercado um produto, serviço ou idéia que não se coadune com os gostos e desejos desse mercado. Os governos locais que projetam playgrounds ou estradas com pedágio, sem estudarem as atitudes do público, na

maioria das vezes descobrem que o nível de utilização subsequente é desapontador.

Muitas vezes, o público identifica marketing com apenas um de seus instrumentos, como a propaganda. Mas marketing está orientado no sentido da produção de resultados e isso exige um amplo conceito de todos os fatores que influenciam o comportamento de compra. Uma igreja, por exemplo, poderá não fazer qualquer propaganda e, no entanto, atrair um grande número de fiéis, por causa de outros elementos que apelam às necessidades do público.

Organizações sem fins lucrativos podem ser qualquer instituição pública ou privada envolvida no provimento de uma oferta de mercado sem a finalidade de obter lucro. A rigor, essas organizações caem na categoria de organizações de serviços. E esse serviço oferecido por elas traz desafios consideráveis e peculiares. A discussão do marketing em organizações sem fins lucrativos costuma ser incluída em tópicos como organizações não comerciais, o que é verdadeiramente inadequado. Prestadores de serviços sem fins lucrativos são homens e mulheres de negócios que atuam nas áreas de planejamento, gestão de capital e administração de pessoal, enfrentando diariamente as pressões de um complexo ambiente de negócios. Portanto, organização sem fins lucrativos é considerada como empresas verdadeiras, apesar de não perseguir o objetivo de lucro, o seu produto era a idéia.

Percebendo que o mercado simbólico em que atuam ^{percebam?} ^{cujas} ~~no qual~~ a retórica é a atividade dominante, opera uma troca simbólica que é consumada quando uma idéia, divulgada junto a uma pessoa ou comunidade, desperta nesta um determinado interesse sobre a ideologia proposta.

O contexto de atuação das instituições não econômicas, dentro de suas características próprias, não prescinde de um sistema de trocas. A diferença é que enquanto as empresas realizam trocas materiais, as demais instituições realizam trocas de bens intelectuais que são as idéias.

1.3 - A Polícia Militar no Contexto Social

A Polícia Militar ocupa espaços e realiza serviços que ficam ocultos àqueles ^{os} que servem. É através dos serviços de policiamento ostensivo, serviço de radiopatrulha e outros, que a Polícia Militar se comunica com a sociedade. O soldado que controla o trânsito numa esquina, auxiliando as pessoas a atravessarem, consolando a criança perdida ou dando informação de forma educada e correta, é quem mantém a imagem da Polícia Militar. Por se tratar de uma corporação com um número expressivo de integrantes (hoje com aproximadamente 12.800 policiais), é difícil manter uma mesma linha de conduta durante a execução de sua missão, ainda mais pelo fato de que esses integrantes possuem diferentes formações e diferentes formas de educação.

Seguidamente, deparamos com as manchetes de jornais dando ênfase aos fatos negativos que prejudicam a imagem da Instituição, provocando um conceito errôneo e antipático para muitos. Atos relevantes e até mesmo heróicos é que não faltam na Polícia Militar. Porém, os mesmos não levam letras garrafais das manchetes de jornais. O soldado que presta socorro a um acidentado em seu horário de folga, a guarnição de radiopatrulha que realiza um parto, porque não deu tempo de chegar a um hospital, ou que socorre uma vítima enfartada, ou com qualquer outro tipo de problema, nada mais é do que

a missão da Polícia Militar de proteger a sociedade, a qual pertence, não interessando as possíveis conseqüências que irá sofrer.

A boa imagem da Polícia Militar é o reflexo do comportamento dos seus agentes. Por isso, é necessária uma atenção especial, na maneira de agir e de falar, no atender a qualquer tipo de ocorrência.

A conduta do policial é um dos principais instrumentos de relações públicas com que conta a corporação. É através dela que o público constatará se a tropa está ou não bem preparada, se existe ou não a mentalidade de que nossa missão é proteger e garantir os direitos dos cidadãos.

O policial é o principal veículo de ligação entre a Polícia Militar e a sociedade. É ele quem está diariamente nas ruas mantendo o contato direto com o público. É ele quem está sendo constantemente observado, elogiado ou criticado por todos aqueles que o rodeiam. Ele não é visto como um cidadão comum, e sim como um representante da lei, como alguém encarregado de manter a ordem e assegurar a tranqüilidade da população. É ele que, através de um bom serviço prestado, faz as melhores relações públicas da corporação.

No contexto geral, a Polícia Militar está situada no grupo como agente inibidora da expressão do comportamento proibido, como estimuladora do comportamento permitido e como fiscal do comportamento exigido. Independentemente da classe, status e posição social, ou seja, sem distinção de qualquer natureza – todos são iguais em direitos e deveres (grifo nosso). Partindo dessa premissa, a Polícia Militar, como Instituição, visa tão somente ^{ao} o bem estar da comunidade. Visa ^a oferecer à sociedade como um todo, um grau de segurança

aceitável e compatível para que seus desígnios sejam realizados com tranquilidade.

Entendemos que a Polícia Militar deve desenvolver uma conscientização profissional em cada um dos seus integrantes, com vistas aos objetivos e às finalidades expressas nos textos legais que definem a situação das PM, no contexto sócio político do Brasil.

Essa conscientização é que permite a valorização do PM no exercício de sua profissão, definido na estrutura social do país. Nas mais diversas atuações do Policial Militar, é que este se firmará como um indivíduo útil à sociedade à qual serve, caracterizando, assim, o binômio polícia e sociedade.

Para que isso ocorra, é mister que todos aqueles que estejam em função de comando, que orientem e dirijam homens, estejam cientes de suas responsabilidades e procurem, através de instrução, conscientizar o homem de suas atribuições legais, como último ou primeiro representante do poder público, dando-lhe o devido apoio, o incentivo necessário para que se sinta protegido e possa atuar em sua frente de serviço dentro dos ditames do bom senso e da responsabilidade que lhe pesa sobre os ombros. A tropa deve estar conscientizada de que a missão da PM é especificada, visando construir e integrar, e estar a serviço da sociedade, fazendo por aqueles que estão à mercê da prestação de serviços, como se o fizesse a um ente querido seu, ou para um de seus melhores clientes.

Tratando-se da questão por este lado, o problema é que não sabemos manter os clientes, nós os conquistamos, ao começarmos a desenvolver um novo trabalho em determinado lugar, e feito isto, com o passar do tempo, nós os tratamos sem nenhuma deferência, pelo simples fato de já serem nossos clientes, a população é o nosso cliente

e precisa ser mantido^a ao nosso lado. Quem, na verdade, vendo^o o nosso produto, não são as propagandas e sim os nossos clientes. Nós temos que, antes de tudo, satisfazer os nossos clientes e antecipar os desejos deles, ou seja, fazer de acordo com o que devemos.

Analisando situações ocorridas de maus tratos, lesão corporal, torturas, abuso de autoridade, furto, homicídio doloso, formação de quadrilha, estupro e outros mencionados no anexo, que nos trazem índices altos de violência, sabemos muito bem que todos esses problemas poderiam ser evitados, uma vez que foi praticada por mãos humanas. Pessoas com capacidade plena, que deveriam ponderar melhor suas atitudes, não o fazem por motivos que desconhecemos.

Alguns, porque querem provar aos colegas que são "bons de serviço", cultura esta advinda de tempos remotos na corporação. Época em que, se o policial, ao final do serviço, não trouxesse um cassete quebrado, era porque havia trabalhado mal. Fatos como este ocorridos há pouco mais de 30 anos atrás, remanescentes desta época ainda estão na corporação.

Outros por deficiência ^{da formação que lhes deu} em nossa formação. Dispensamos aos nossos alunos uma formação empírica, tratamos de assuntos que deveriam ser bem explorados sem nenhuma técnica ou estudos mais aprofundados.

Outras situações são aquelas em que o policial está sobrecarregado, e até mesmo estressado com problemas familiares e profissionais, o que acarreta um desconforto psicológico em um profissional que constantemente está envolvido com questões de ordem emocional, porque o serviço de polícia envolve sempre questões emocionais, devido ao grau de tensão^a que são submetidos.

Ressaltamos também o fator saúde do policial. Contamos com profissionais portadores de doenças psicossomáticas, problemas

de alcoolismo e dependência química, ^{que} por motivos de escassez de pessoal para a atividade fim, ou sobrecarga nas escalas de serviço, muito desses policiais estão “trabalhando” normalmente, o que na realidade não ocorre, pois o fato de ter um desses homens na rua causa desconforto e insegurança ao parceiro que trabalha ao seu lado, e preocupação aos fiscais de serviço que acabam por assumir responsabilidades sobre os atos do policial que foi colocado nas ruas, não por determinação sua, mas por estar também sujeito ao cumprimento de ordens.

Fatos dessa natureza, normalmente trazem atos desastrosos ^{que} ~~os quais~~ causam escândalo e maculam a imagem da corporação. À sociedade não interessa saber quais os motivos que culminaram para que os fatos se dessem como aconteceram, importa que alguém com a missão de proteger, guardar e garantir a tranquilidade pública, demonstrou uma conduta reprovável com aqueles a quem tem obrigações, nivelando-se aos opositores da sociedade.

1.4 - Os Reflexos do Regime Militar

Anos 70, polícia de São Paulo. Durante quase uma década, o delegado paulista Sérgio Paranhos Fleury personificou a síntese do aparato de repressão do regime militar. Como delegado do Dops, o Departamento de Organização Política e Social da polícia paulista, Fleury aterrorizou a vida de dezenas, de centenas de militantes da esquerda, usando para isso ~~toda~~ uma gama de instrumentos, entre os quais se destacavam a tortura e o assassinato dos inimigos do regime. Nos porões do Dops, Fleury e sua equipe reinaram como cavaleiros da morte, trazendo um infindável dose de dor e pânico para suas vítimas.

Fleury morreria afogado em 1979, em circunstâncias suspeitas, não sem antes ter sido promovido ao nível máximo da carreira de delegado.

Anos 90, Polícia Militar de São Paulo. Numa blitz na favela Naval, na periferia da capital Paulista, o Soldado Otávio Lourenço Gamba, conhecido como "Rambo", passa uma madrugada inteira aterrorizando os moradores do bairro de gente humilde. Pára os carros, submete seu ocupante a cenas de humilhação, bate, grita. Seus subordinados fazem o mesmo. Até que às 2h30 Rambo faz dois disparos. Um deles atinge a nuca do conferente Mário José Josino, que morre quase instantaneamente. Hoje Rambo está preso.

O que há de diferente entre os dois desfechos não é apenas a dificuldade maior de fazer justiça contra um algoz de um regime de força, como era o caso do delegado Fleury. Entre uma história e outra, não foi só o país que mudou. Não foi só a democracia que passou a fazer parte do cotidiano do Brasil. A diferença, do ponto de vista que nos interessa explorar aqui, é que o mundo onde os dois viveram é totalmente diferente.

Os relatos sobre as barbaridades cometidas pela equipe de Fleury, em nome do combate à chamada subversão esquerdista, após o golpe de 64, compõem um evidência incontestável da nebulosa história daqueles dias. Existem inúmeras testemunhas que já relataram em pormenores os sofrimentos impostos às vítimas de Fleury e sua turma nos porões do regime militar. Existem provas testemunhais – inúmeras, inquestionáveis e contundentes – mas nunca houve provas materiais. Documentos, registros, fitas, gravações. Levando-se em conta que a máquina de matar de Fleury, mesmo acionada nos anos de repressão política, durou uma década, a inexistência de provas materiais por um período tão longo não é pouca coisa. Tem um enorme significado.

Já a história de Rambo foi nacional e internacionalmente exibida inúmeras vezes. Milhões de pessoas puderam assistir à grotesca sessão de tortura e morte, sentadas em casa, na hora do jantar, diante da tevê. A reportagem do *Jornal Nacional* apresentava cada detalhe dessa barbaridade. Tudo porque a cena deplorável havia sido filmada por um cinegrafista estrategicamente oculto, a poucos metros de onde Rambo celebrava seu espetáculo sombrio. Tudo registrado, as imagens mais fortes, os tapas, os golpes de cassetete, os gritos de dor, os tiros. Tudo meticulosamente filmado e, depois, exposto de forma indiscutível a milhões de lares, pela tela da tevê.

O que torna essas histórias e seus desfechos diferentes não é apenas os contextos diametralmente opostos em que se passaram. O que fez com que Rambo fosse flagrado, punido e condenado, ao passo que Fleury acabasse promovido à categoria de delegado especial, é que a sociedade em que eles viveram mudou num aspecto fundamental e, até mesmo, revolucionário. O crime de Rambo acontece num momento da humanidade em que legiões de pessoas anônimas dispõem de recursos relativamente banais do mundo moderno, como uma nova e diversa gama de propósitos. Entre Fleury e Rambo houve duas revoluções: a da informação e a revolução tecnológica.

Além dos riscos envolvidos, acima de tudo era tecnologicamente difícil – senão inviável – registrar em vídeo o vaivém do Dops dos tempos de Fleury. A própria tecnologia do videocassete, que permite uma ampla reutilização do material captado pelas lentes, começava a engatinhar quando a Operação Bandeirantes de Fleury e todo o seu espectro de pavor se encontravam em pleno funcionamento. Não se está aqui apelando para qualquer tipo de simplificação, mas apenas destacando um fator importante - e decisivo. *qual?*

Os reflexos da ação da Polícia Militar dos últimos anos ainda se fazem presentes, pois os resultados revelam dúvidas quanto a sua credibilidade, como ligeira tendência positiva.

As questões relativa às forças de segurança e à mídia e os conceitos das Forças Armadas de Estado e Polícia, via preceitos Constitucionais, formação dos objetivos, não desenvolve a vocação para a segurança pública, se o problema das polícias é de insuficiência ou de competência, tem-se de resolver estes problemas e não pensar no exercício do papel de polícia pelas Forças Armadas.

O longo processo autoritário contamina o conceito de segurança, militarizando os fundamentos do direito pessoal, da justiça e da polícia, uma vez que as polícias exerciam o papel de defender o Estado e não a população. Quando as questões de guerra substituem a política, os problemas sociais perdem consistência. A criminalidade pede referência. Via comunicação social buscava-se evitar a representação do autoritarismo. A opinião pública é a menos pública das opiniões, se não são adequadas ao acesso à informação e a produção de informações.

Embora não sejam únicos, os conceitos de prevenção e repressão, não foram diferenciados no passado e continuarão sem o ser no futuro. Os problemas da violência estão obscuros a um túnel sem luz. Os regimes autoritários resolviam seus índices de criminalidade não permitindo que a verdade saísse de seus porões.

1.5 - Os Órgãos de Comunicação Social

Muitos de nós hoje trabalhamos em comunicações de marketing, crescemos durante os anos em que as "comunicações de

massa” se desenvolveram por todo o mundo. Durante os últimos quarenta anos, aproximadamente, temos observado que a publicidade, promoção de vendas, marketing direto, relações públicas e todas as outras formas de comunicações têm-se tornado setores muito complexos e sofisticados. Num período de tempo incrivelmente curto assistimos ao deslocamento da mídia local para os sistemas de comunicações eletrônicas globais; à substituição de eventos de mídia programados e planejados pela comunicação instantânea entre pessoas e empresas; à mudança de sistemas de comunicação ligados ao tempo e ao lugar para a transferência do tempo feita pelos consumidores para adequá-los a suas necessidades e programações. E estas são apenas algumas das mudanças que a década passada nos trouxe. Embora várias dessas mudanças sejam resultado de inovações tecnológicas, muitos outros fatores do desenvolvimento humanos são também responsáveis por essa revolução das comunicações.

Atualmente, poucos consumidores se lembram do período anterior à existência dos sistemas de mídia de massa. Parece que as redes de rádio e televisão, as revistas e os grandes jornais diários sempre estiveram conosco. Estes sistemas não apenas ligaram o mundo de ponta a ponta, mas existe forte evidência de que ajudaram a criar nossa cultura social e política. Os profissionais de comunicações de marketing desenvolveram planos, programas e sistemas para se comunicar com esses mercados de massa.

A tecnologia tem permitido que as organizações de mídia identifiquem, segmentem, selecionem e atraiam audiências menores e mais atentas, focalizadas para seus veículos de áudio, vídeo e da mídia impressa.

A informação pode chegar de uma ampla variedade de fontes externas. Por exemplo, ela pode chegar de fontes não-tendenciosas, como alguns jornais e revistas bem conceituados da mídia impressa, ou de histórias, artigos e atividades divulgadas pela televisão. O público pode também obter informações de outras fontes de dados ou simplesmente da crescente variedade de mídia disponível.

A humanidade hoje tem como seu alicerce a opinião pública, e é exclusivamente sobre essa base que o mundo tende a sobreviver. A sociedade de massas precisa ser substituída pela comunidade pública, pela elevação do pensamento coletivo, mediante apelos dirigidos à razão e à reflexão.

Os meios de comunicação de massa são os formadores da opinião pública, que é uma consciência, podemos dizer que é um tribunal, é claro que destituído de poder jurídico, mas um tribunal temido. Cedo ou tarde os homens de empresas ou instituições serão julgados pela opinião pública. A opinião pública como potência anônima é, por vezes, uma força política que nenhuma constituição prevê.

O que observamos nos dias de hoje é que a população, graças ao desenvolvimento espantoso dos meios de comunicação e principalmente ao progresso seguro da educação em todos os quadrantes do mundo, podem obter maiores e melhores esclarecimentos sobre problemas controvertidos, elas se tornam cada vez mais críticas e interessadas na obtenção dos fatos. Sabemos que o poder público e o poder econômico, tendenciosamente, lançam informações incompletas ou meias-verdades que são aceitas como fidedignas ou omitem informes indispensáveis à compreensão correta dos fatos. Cabe, então, aos órgãos de comunicação social a importante tarefa da formação de opiniões junto as empresas ou instituições,

levando as controvérsias, fornecendo as informações e facilitando a discussão, tendo em vista o interesse social.

O efeito da violência dos meios de comunicação é objeto permanente de discussão, de declaração de princípios e acordos. Mas o resultado tem sido a inércia e a incapacidade para implementar soluções. A violência televisada atua como elemento estimulador, catalisador de violência na conduta real, ainda que não seja causa direta.

Ainda que ultimamente, parece encontrar-se uma nova relação entre meios de comunicação, a violência, e o efeito cultural acumulatório, que levam a sociedade ao aumento inconsciente de sua capacidade de tolerância, há meios insensatos de formar, na medida em que ultrapassam a fronteira entre o racional e o irracional, a notícia não pode ser mais importante que a dignidade.

A mídia trabalha em função da encomenda social, ela fornece ao público aquilo que ele quer receber, do contrário estará derrotada. *As pessoas se convencem daquilo que querem se convencer porque já estão convencidos*. A imagem já está formada. A mídia não tem compromisso com a euforia, mas com as denúncias, a realidade. A realidade não pode ser subestimada. Atribuir a mídia responsabilidade pelas mazelas da sociedade é uma total impropriedade.

Entretanto, as mensagens apresentam uma versão da realidade a partir da qual se propõe a necessidade de manter a sociedade nas condições em que se encontra ou transformá-la em sua estrutura econômica, regime político ou sistema cultural. As informações aparecem como se a realidade fosse assim mesmo e houvesse absoluta neutralidade na sua apresentação.

O que na maioria das vezes não percebemos é que há sempre uma seleção prévia de aspectos da realidade que vão ser apresentados e uma interpretação dessa realidade a partir de um ponto de vista que serve a determinados interesses. Assim, as informações são fragmentadas, retiradas do seu contexto social e histórico.

Para que o controle dos órgãos de comunicação social sobre a população seja mantido, é necessário criar alguns mecanismos que impeçam o indivíduo de observar com olhos críticos o meio em que vive e de ter informações diferentes das veiculadas pela ideologia dominante.

Tratando da questão dos órgãos de comunicação social, vamos enfocar o papel de uma Assessoria de Comunicação Social, haja vista que as assessorias são um trabalho de auxílio direto ao Comando. Cabendo aos componentes da Assessoria colher dados, estudar, planejar, propor soluções, estabelecer estratégias.

A natureza do trabalho de um Assessor é de aconselhamento e de assistência, por força dos conhecimentos especializados que ele possua em determinado assunto. Existe uma forte tendência a desvalorizar o trabalho dos assessores na maioria das organizações, talvez pelo fato de que, embora não possuam autoridade de comando, suas idéias sempre são acolhidas pela cúpula do Comando e colocadas em prática.

É o Assessor de Comunicação Social que representa a instituição em situações públicas, principalmente quando se trata de assuntos desagradáveis.

CAPÍTULO II

2 - O PÚBLICO NO CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR

Toda organização funciona num meio ambiente de públicos, que se trata de um grupo distinto de pessoas e/ou organizações que possuem um interesse real ou potencial e/ou um impacto sobre uma organização.

É razoavelmente fácil relacionar os vários públicos que circundam qualquer organização específica. Seria útil encontrar uma maneira de se classificarem os diversos públicos de uma organização, que mostrasse suas relações funcionais para com a organização. A classificação dever ser exaustiva, já que públicos importantes não devem ser desprezados.

Uma organização é encarada como um máquina de conversão de recursos em que os públicos internos da organização tomam os recursos de certos públicos provedores e os convertem em produtos úteis que são levados pelos públicos agentes a designados públicos consumidores.

2.1 - O Público Interno

O público interno é constituído pelos policiais militares da ativa, reformados, da reserva, bem como seus familiares. Tratamos aqui de uma interação entre familiares, comandantes, e colegas de trabalho. Esse público deve ser considerado como o número um da corporação, necessitando de todo apoio moral e material para desenvolver suas potencialidades, pois ele é a essência da instituição, a base de todas as realizações e a corporificação da Polícia Militar perante a sociedade.

É dentro dos quartéis ou até mesmo ao lado de seus colegas de trabalho é que os Policiais permanecem uma boa parte do tempo e, por essa razão, faz-se necessário criar um clima de harmonia, alicerçado no respeito mútuo e no espírito de equipe. Para tanto, é imprescindível que não existam conflitos na relações de trabalho, tanto com profissionais de postos ou graduações diferentes, quanto entre os de mesmos postos e graduações.

É muito importante procurar ouvir a opinião do pessoal, se está o não contente com as condições internas da corporação, no que diz respeito à motivação profissional, às condições de trabalho, dos meios de que dispõem para a realização do mesmo, com a movimentação de pessoal de modo que sejam facilitados problemas como o de locomoção, economia de transporte e tempo, proximidade da família e, não menos importante, quanto aos vencimentos que percebem.

Desenvolver programas específicos destinados à preparação psicológica da tropa, especialmente das praças, executoras por excelência das diversas frentes de serviço, de modo a aprimorar a sua capacidade de reação diante de situações de serviço.

Tratando desse assunto, faz-se necessário a implantação de um serviço de assistência visando acompanhar os familiares dos policiais que estivessem com problemas, fazendo a detecção dos mesmos e buscando solucioná-los para que o policial possa trabalhar tranquilamente, porque na realidade sabemos que não se pratica a premissa de que problemas de casa não devem ser levados para o trabalho e vice-versa.

Empreender programas visando a valorização do homem e uma maior participação de sua família em sua profissão, a fim de que seu amor pela corporação seja tão marcante que ela se transforme em motivo de orgulho para todos os seus familiares. Diversos temas e procedimentos poderão ser explorados com esse fim.

2.2 - O Público Externo e Misto

O público externo é constituído pelos diferentes grupos que não pertencem à instituição, mas estão ligados a ela direta ou indiretamente, são eles os Poderes Públicos, comunidade, escolas, hospitais, bancos, sindicatos, imprensa, etc.:

Sabemos que qualquer empresa depende da aceitação direta ou indireta dos consumidores de seu produto. A Polícia Militar se reveste das mesmas características ao lançar o seu produto final, que é a segurança.

Para que esse produto, a segurança, seja aceito no mercado, ele deve representar aquilo que é desejado pelo consumidor. Isto é, pela sociedade como um todo. O que se torna um tanto difícil, pela diferença de interesses que marca essa sociedade. Por isso, o trabalho policial se reveste de aspectos extremamente delicados.

Esse aspecto faz com que a corporação passe a se empenhar em uma ampla cooperação com a sociedade, dentro de um clima de atuação integrada e harmônica, em qualquer nível ou escalão responsável. Essa atuação integrada inclui um mútua e rápida prestação de esclarecimentos e informações, a cooperação com os demais tipos de polícia, o atendimento das solicitações do Poder Público em geral, a participação na mobilização comunitária ante situações de calamidades públicas, a cooperação em atividades cívicas, recreativas e sociais, além da participação na segurança de serviços essenciais à comunidade. Se o público interno é o que deve merecer, por parte da corporação, a melhor atenção, é porque ele deve, em nome da corporação, oferecer o que há de melhor para o público externo, uma vez que, via de regra, estes são cidadãos que como ele pagam os seus impostos e são clientes por excelência, os quais têm direito a uma boa prestação de serviços.

O público misto são os fornecedores e prestadores de serviço. São aqueles que vendem seus bens materiais e serviços.

2.3 - O Público Alvo

Para ilustrar melhor essa sistemática observamos a seguinte situação: Em um desenho do Snoopy, Charlie Brown estava praticando arco e flecha em seu quintal. Em vez de mirar, ele atirava as flechas no muro de madeira e desenhava um alvo, onde a flecha tinha atingido. Lucy foi até ele e disse: "Porque você está fazendo isso?" ele respondeu sem nenhuma vergonha: " Desta maneira, nunca erro!". Existe pouco planejamento e estratégia por trás de nossos esforços e não miramos num alvo específico. Somente desenhamos uma alvo ao de uma flecha e nos contentamos com isso. É um método patético.

Uma organização ou instituição precisa determinar seu público alvo, fazendo uma “exegese” da sua comunidade, devendo estar atenta à geografia, hábitos, cultura e história religiosa. Devemos observar também os dados demográficos, o perfil psicológico (atributos internos, como atitudes, valores, motivação e personalidade).

Em virtude de a estrutura de mercado depender das variáveis de segmentação, é criticamente importante que se conheça as principais variáveis de que poderão ser usadas para se segmentar um mercado. Três são as classes principais: Variáveis geográficas, variáveis demográficas e variáveis psicográficas. Nem todas as variáveis de segmentação são adequadas para todos os mercados. Os mercados industriais são, geralmente, segmentados em bases tais como o tamanho do cliente, a localização, a classificação industrial e a taxa de uso. Os mercados consumidores são geralmente segmentados em bases tais como a renda, a idade, o tamanho da família. Os mercados de levantamento de fundos são geralmente segmentados em bases tais como os tipos de doadores, os motivos de doação, e o tamanho dos doadores.

As principais bases para a segmentação de mercado têm mudado através dos tempos. A variável de segmentação mais antiga foi a geográfica; mais tarde, as variáveis demográficas entraram no uso geral e, mais recentemente, as variáveis psicográficas.

Na variável de segmentação geográfica, o mercado é subdividido em diferentes localidades dentro das quais os membros do mercado são encontrados. As localidades são determinadas por unidades geográficas como as nações, os estados, os municípios, as cidades ou as vizinhanças. A segmentação geográfica é realizada por causa dos variados potenciais e dos custos de reação ao se servirem

diferentes localidades de mercados. Dada a estrutura geográfica do mercado, a organização decidirá sobre que parte ou partes poderia melhor servir.

A segmentação demográfica, é onde o mercado é subdividido em diferentes partes, como a idade, o sexo, o tamanho da família, a renda, a profissão, a instrução, o ciclo de vida familiar, a religião, a nacionalidade, ou a classe social. O termo “demográfico” engloba fatores que ajudam a agrupar grandes populações, independentemente de interesses por produtos ou de características psicológicas. As variáveis demográficas têm sido, desde muito tempo, a base mais popular para se distinguirem os agrupamentos significativos do mercado.

Outra categoria de variáveis é a psicográfica, que tende a referir-se mais ao indivíduo e a seus aspectos, estilo de vida, atitudes e padrões de comportamento. As pessoas dentro do mesmo grupo demográfico poderão exibir enormes diferenças quanto a essas variáveis. Os fatores psicográficos são críticos para a procura de uma estrutura significativa de mercado, no propósito de se reconhecer a oportunidade de mercado ou de se servir mais eficazmente às necessidades.

O estilo de vida refere-se ao modo característico que um indivíduo ou grupo demonstra com relação ao consumo, ao trabalho e ao lazer. Expressões tais como hippies, malandro, elemento, play-boys, e “quadrado” são, todas, descritivas de estilos diferentes de vida. Cada grupo de estilo de vida tem uma orientação específica quanto ao vestuário, hábitos de trabalho, tempo, espaço, amigos e recreações. A importância das diferenças de estilo de vida pode ser ilustrada para uma agência de bem-estar. Personalidade poderá ser, também, uma variável

útil para se classificarem os membros de um mercado. Ao recrutar policiais, os departamentos de polícia procuram eliminar os candidatos cujas personalidades possam ser psicóticas.

Uma organização poderá adotar diferentes estratégias para com um mercado no qual tem um interesse

Marketing não-diferenciado ocorre quando uma organização decide tratar todo o mercado de uma maneira homogênea, enfocando aquilo que é comum a todos os membros do mercado, em vez de aquilo que é diferente; nesse caso a organização não se engaja numa segmentação de mercado. Esse tipo de marketing normalmente é ineficaz e perde a força do moderno conceito de marketing, que exige uma delicada atenção quanto às diferenças do mercado, como uma base para alcançar o sucesso.

O marketing concentrado ocorre quando uma organização decide dividir o mercado em segmentos significativos e devotar seu principal esforço de marketing a um segmento. Em vez de se espalhar superficialmente nas muitas partes do mercado, concentra-se em servir bem a um segmento específico de mercado. Através do marketing concentrado, a organização geralmente consegue sólida base e reputação num segmento específico de mercado. Desfruta de maior conhecimento das necessidades e do comportamento do segmento de mercado e também alcança economias operacionais, por meio da especialização na produção, distribuição e promoção.

A escolha de uma estratégia de marketing depende de fatores específicos que se apresentam à organização. Se a organização tiver recursos limitados, provavelmente escolherá o marketing concentrado, porque não possui recursos suficientes para se relacionar com todo o mercado e/ou proporcionar serviços especiais para cada

segmento. Se o mercado for razoavelmente homogêneo em seus desejos e necessidades, a organização provavelmente escolherá o marketing não-diferenciado, porque muito pouco será conseguido pelas ofertas diferenciadas.

Observando a sistemática da multiplicidade do público e das diferentes formas de se trabalhar com eles, é que verificamos a dificuldade em traçar uma meta a ser desenvolvida pela Assessoria de Comunicação Social da PMGO, uma vez que o objetivo é atingir toda a população, com o mínimo de recursos possível. Uma vez que não interessa atingir determinada camada social e deixar as outras desguarnecidas de uma prestação de serviços digna e em recompensa pelos impostos pagos.

Essa solução dos problemas para a introdução de mudanças de idéias e práticas de um público alvo somente será possível se houver o engajamento de todos, desde o mais recruta dos policiais ao Comandante Geral, que deve ser a pessoa mais preocupada em realizar um trabalho a esse nível, dispondo profissionais na área de comunicação social que venham implantar um projeto visando a implementação e o controle de programas para aumentar a aceitação de uma idéia ou prática social num grupo-alvo. Utiliza conceitos de segmentação de mercado, de pesquisa de consumidores, de configuração de idéias, de comunicação, de facilitação de incentivos e a teoria da troca a fim de maximizar a reação do grupo-alvo.

CAPÍTULO III

3 - A IMAGEM NO ASPECTO SOCIAL

3.1 - O Que é Crise de Imagem

Quando uma rede de tevê faz um “flagrante” de um fiscal desconhecido cobrando propina ou de um policial de trânsito extorquindo um mal motorista, esses “personagens” possuem uma dimensão exemplar. Eles “representam” tudo aquilo que o senso comum imagina que existe, e a televisão apenas está desnudando. Portanto, não se trata de um fiscal num ponto afastado ou de um policial qualquer na rua de uma cidade: trata-se, em última instância, da confirmação de que aquele cidadão extorquido poderia ser qualquer um de nós, e de que o agente de extorsão poderia ser o que se encontra na esquina da nossa rua. //

As instituições (por definição), devem estar preparadas para enfrentar um largo espectro de crises no seu dia-a-dia. Elas fazem parte da rotina de qualquer organização. Entretanto, especificamente as crises de imagem não obedecem a um traço de “normalidade”, se é que a palavra normalidade pode ser aplicada ao contexto de qualquer crise. //

Não há uma definição universalmente válida e irrepreensivelmente aceita sobre o que vem a ser crise de imagem, mas podemos diferenciar essa crise das demais, essencialmente, tendo em vista seu agente provocador: quando ela tem origem humana, isso torna o caso potencialmente mais chamativo e perigoso. A melhor definição é de que a crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, e a reputação.

Crises de imagem não são uma prerrogativa dos muito grandes, dos muito poderosos, dos muito influentes. Há cada vez mais programas televisivos voltados para registrar secretamente e divulgar publicamente pessoas comuns em situações embaraçosas. Médicos, advogados, policiais, sindicalistas, profissionais de todas as áreas – pessoas comuns – convivem diariamente com esse risco.

As grandes crises de imagem só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito apenas a uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior – nacional ou, até mesmo global. Num mundo globalizado, uma grande crise de imagem, como por exemplo, o vazamento de óleo do outro lado do mundo, é apenas um problema do outro lado de nossa casa. No mundo da informação, a notícia local pode adquirir a dimensão nacional ou global e também o contrário.

Outro aspecto que contribui para a inevitabilidade das grandes crises é a crescente complexibilidade dos sistemas existentes no mundo de hoje. Por sistemas, entendam-se todos os sistemas de produção, de distribuição, de informação. Enfim, as enormes roldanas

que movimentam as engrenagem^{ms} da vida moderna. Nossos sistemas tornam-se tão complexos a cada dia que, na verdade, sob certos aspectos, estão totalmente fora de controle. Ou, pelo menos, fora de um controle absoluto. Assim, uma pequena falha (uma pequena agulha no palheiro) pode produzir um problema de proporções colossais em nossa sociedade interconectada. O estopim das grandes crises mora nos detalhes de nossos sistemas cada vez mais complexos e vulneráveis.

De forma geral, consideramos que alguma instituição ou organização está em crise de imagem, quando há um deslocamento de caderno, ou seja, quando a polícia vai ser manchete na área da política ou o político é manchete na área da polícia. Desta feita, estes quando vão parar em caderno que não são os seus específicos, estão no meio de um escândalo, ou , vão estar.

Desta feita, quando a polícia é manchete na página policial, a notícia que está sendo veiculada, está de acordo com o previsto, está em seu próprio caderno.

3.2 - Como Lidar com as Crises de Imagem

Em primeiro lugar, de nada adianta culpar a mídia ou apontar genericamente o interesse do mal gosto de alguns veículos de comunicação de só querem mostrar os defeitos, ao invés de enfatizar as virtudes do mundo moderno. Infelizmente, o problema é bem mais grave, complexo e abrangente. A prevenção é a melhor forma de lidar com as crises. Agindo antes, investindo o seu tempo quando tudo parece bem, é sempre o caminho mais produtivo. É melhor do que cruzar os braços, ou fechar os olhos e tapar os ouvidos, ou perder o controle depois, quando o chão parece ruir aos seus pés.

A administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas, buscando o correto posicionamento perante a opinião pública. A incapacidade de produzir ações e definir a linha de atuação já nos primeiros momentos das grandes crises acaba comprometendo a posição de instituições ou personagens que estão em seu epicentro, precipitando, por vezes, o desfecho da crise ou a forma como a opinião pública passará a enxergar a instituição afetada. Para quem está no centro de uma crise, perder a iniciativa logo que ela eclode pode significar a perda de todo o processo.

Foi por isso que as grandes corporações passaram a desenvolver planos de administração de crise com dois objetivos centrais. O primeiro era prever as crises potenciais que uma instituição poderia ter de encarar, realizando-se as chamadas auditorias de crise e seguindo-se um conjunto de ações prévias para evitar que elas viessem a ocorrer efetivamente. O segundo passo era definir as ações a deflagrar no caso de crises, que de alguma forma não pudessem ser evitadas, mas que exigiriam ações concatenadas – normalmente previsíveis e planejáveis. A administração de crises considera que há crises que, por ser sempre previsíveis e evoluir de forma semelhante, podem ser previamente estudadas, seguindo um planejamento criterioso, um conjunto de diretrizes definidas antecipadamente e acionadas tão logo o ambiente de crise venha a se materializar. O que as crises têm em comum é que, em última instância, não são tragédias naturais. São provocadas pela mão do homem. Alguém de carne e osso precisa errar para que elas aconteçam.

Há aqueles que consideram que a administração de crises é feita para enfrentar grandes comoções públicas causadas por erro

quem?

humano – e, extrapolando daí, pode ser um erro médico, um desvio ético, um excesso de um policial. E, quando o erro é humano, há necessariamente um culpado, com nome, sobrenome, cara, impressões digitais, endereço, CPF, mulher, filhos, familiares. Por isso, é útil entender como se processam as tragédias – porque, em última instância, as grandes crises são sempre grandes tragédias.

A percepção de uma tragédia e a forma como uma sociedade interage com ela depende da eficácia das equipes de salvamento no local da ocorrência, sem dúvida. Mas a sociedade não se satisfaz apenas com isso. Uma tragédia cria quase imediatamente uma associação automática entre aqueles que estão distantes do acontecimento e as vítimas diretas do episódio. Uma tragédia nos lembra que um de nós poderia ter sido atingido. Poderíamos estar naquele avião. Poderíamos estar naquele edifício. Ou naquela explosão. Nós poderíamos ser o pai daquelas crianças.

Por isso, a organização ou a pessoa responsável é julgada num momento como esse não apenas de forma distante, fria e indireta mas, na prática, é como se cada um daqueles que acompanham a tragédia pelos veículos de informação de massa estivesse avaliando como a empresa o estaria salvando pessoalmente. Ou como estaria empenhada na melhor forma de confortar seus familiares. Numa grande tragédia, as vítimas não estão só no lugar do acidente – a opinião pública é a vítima quando cai um avião, quando um grande trauma acontece.

A forma como uma organização procura salvar as vítimas reais, ou resgatá-las, ou a responsabilidade que assume pelo episódio, sua atitude, seu posicionamento, tudo isso diz aos demais espectadores como essa empresa os estaria salvando e conduzindo caso fossem as

vítimas e não estivessem apenas assistindo a tudo pela tela da tevê. Salvar as vítimas significa também salvar todos nós daquela situação que nos provoca tanto sofrimento.

Durante as crises, se achar melhor, opte pela intuição. Entretanto, a intuição nos oferece a oportunidade de pensar na racionalidade também. Como pessoas ou como indivíduos, ou como líderes de equipes no comando de organizações, estamos sujeitos permanentemente a esses dois pólos de influência. Queiramos ou não, gostemos ou não admitamos ou não, temos um dimensão racional e uma dimensão intuitiva, e essa dupla polaridade aflora como nunca na hora da crise. Numa crise, esses valores aparentemente conflitantes vêm à tona com enorme intensidade, porque os nervos estão à flor da pele, porquê os sentimentos estão exaltados. Pelo próprio esgarçamento emocional que esse tipo de evento provoca, durante as crises é comum ocorrerem muitas batalhas estéreis entre a “razão” e a “sensibilidade”.

Assim, vale lembrar que a melhor maneira de conduzir uma crise, do ponto de vista de quem está no comando ou é seu alvo principal, é fazer um esforço para balancear os vetores da racionalidade e da intuição. Os dois são necessários. Não os despreze. Saiba perceber as vantagens de cada um deles. Mas, da mesma forma que já alertamos sobre o risco de uma abordagem excessivamente intuitiva numa crise, é preciso que a racionalidade não se transforme num dogmatismo estéril.

O traço pragmático, quando exagerado, pode construir um ambiente que só credite valor àquilo que é palpável e concreto. Mas a vida não transcorre assim.

3.3 - Mudança de Imagem

É um trabalho muito árduo modificar as pessoas para o mal ou para o bem. Aqueles que trabalham num relacionamento pessoal com as outras e que adquirem sua confiança, tais como os psiquiatras, policiais militares, psicólogos, médicos, assistentes sociais, ou os parentes, sabem quão difícil é modificar alguém. É ainda mais difícil modificar todo um grupo de pessoas, quando os meios são a mídia de massa, que aparecem de forma tão freqüente e como fontes não necessariamente desinteressadas.

As determinantes da imagem executam um papel imediato no que se refere à seguinte pergunta: Como poderão as imagens ser modificadas? As organizações que têm problemas de imagem, tais como as Polícias Militares, algumas agências do governo e outras, todas, estão ávidas por descobrir como melhorar suas imagens públicas. A teoria da imagem determinada pelo objeto afirma que uma organização não poderá fazer muito para criar uma imagem de si própria, diferente daquilo que realmente é. As pessoas formarão suas imagens na base do comportamento real da organização. Se a polícia for rude, então será vista como rude. Se a organização quiser modificar sua imagem, terá de mudar seu comportamento.

Vamos analisar alguns estigmas formadores da imagem da Polícia Militar:

→ a. estigmas positivos

- A articulação das OPM, disseminadas por todo o Estado, facilita a criação ou manutenção de uma imagem favorável da corporação;

- A própria origem popular da PMGO, seus padrões de conduta e sua atividade-fim permitem, se bem divulgadas, a manutenção de uma imagem dentro dos níveis pretendidos.
- Os trabalhos desenvolvidos pela instituição, em benefício da comunidade, garantem condições de sucesso em iniciativas, visando estimular a participação do público;
- A participação dos órgãos governamentais, civis ou militares, prestando orientações técnica no estudo e execução dos projetos de relações públicas e ação comunitária, garante condições de êxito na sua realização;
- A coesão e o espírito de corpo dos integrantes da corporação permitem atingir os elevados objetivos pretendidos na execução das atividades de assuntos civis programadas;

b. estigmas negativos

- A incompreensão da missão da PM, a distorção dos fatos ocorridos, às vezes incitada por algum órgão de comunicação social, e a exorbitância de arbitrariedade praticada por alguns policiais militares concorrem para o desgaste da boa imagem da corporação;
 - O caráter repressivo das ações policiais militares em momentos de necessidade, a falta de segurança e a ameaça à propriedade, amplamente divulgados pelos órgãos de comunicação social;
-

- A falta de estímulo e a carência de informações e instruções aos integrantes da corporação, facilita para que haja despreparo nas ações de polícia;
- A deficiência no sistema de instrução que deveria ser constante para a tropa, trazendo informações e técnicas novas para o desempenho do serviço.
- A falta de reuniões periódicas com a tropa fazendo estudo de casos concretos, e fazendo com que os policiais reflitam em cisma destes, invertendo a ordem dos fatores, colocando o parente do policial, na situação de vítima da violência por ele praticada.

A teoria da imagem determinada pela pessoa também declara que uma organização tem pouco controle sobre a imagem que as pessoas possuem. Uma grande quantidade de variações de imagens existirá sempre, porque as pessoas têm diferentes experiências com a organização e porque processarão os dados sensoriais de forma diversa.

Estudiosos de imagens já observaram que as imagens tendem a manter-se estáveis através do tempo, mesmo face às dramáticas mudanças do objeto. Como explicarmos isso? Há dois fatores que representam um papel chave nesse fenômeno. Primeiramente, tão logo as pessoas tenham certa imagem de um objeto, tenderão a perceber seletivamente dados adicionais. Se a imagem desenvolvida de uma instituição foi altamente favorável, sua tendência é captar outros sinais favoráveis mais rapidamente que os sintomas desfavoráveis.

Assim, uma organização que procura modificar sua imagem precisará de muita paciência. A mudança não será alcançada da noite para o dia.

Os preceitos Constitucionais e a história relacionam a Polícia Militar ao constante combate à criminalidade, colocando-a como agente co-autora da sociedade. Mas a verdade é que traduz, porque a imagem da corporação emerge não apenas de como os policiais se apresentam em seu uniformes, mas também de como agem em relação aos cidadãos. Do passado trazemos o estigma de que os policiais assumiam uma feição rude, projetada para criar o medo, especialmente nos contraventores em potencial. E isso ficou marcado pela história. Hoje, cinquenta anos depois da Declaração Universal dos Direitos Humanos, estamos diante de preceitos que dizem que o policial deve ser prestativo e usar dos meios estritamente necessários para conter seu opositor, ou mesmo o agressor da sociedade. Desta feita, muitos órgãos de polícia criaram programas de “Polícia Cidadã”, “Polícia Comunitária” Proerd, e outros mais, em que os policiais visitam escolas dos bairros, fazem palestras com as crianças, e levam as crianças aos quartéis, com o fim não apenas de modificar as imagens das crianças a respeito da Polícia, mas também para modificar a imagem que os policiais têm de si mesmos.

É preciso que muito ainda seja investido nessa questão de modificação da imagem policial. Justamente por ser uma profissão que se encontra o tempo todo submetida à apreciação de todas as lentes sociais, da mais ingênua criança, ao mais frio agressor da sociedade.

A Polícia Militar integrada por indivíduos também comuns e sociais – homens e mulheres igualmente sujeito aos mesmos perigos e anseios de bem estar, deve, não somente buscar o apoio do Estado no

sentido de angariar recursos para execução do seu trabalho, mas contar com o reconhecimento mais verdadeiro e mais humano da sociedade à qual, em retribuição aos impostos pagos, apresenta o melhor de seu trabalho.

Conquistando, ainda, de forma lenta e gradual e sem qualquer intuito comercial a imprensa para que num futuro próximo, esta possa, com o mesmo ênfase, propagar ^{o que} aos lares, às expectativas individuais de cada leitor, de cada ouvinte, e aos anseios sociais de um modo geral. Quem sabe até os seus grandes feitos.

Na intenção de se mudar uma imagem, jamais se deve ^{dever} transmitir mensagens mentirosas. As pessoas formam suas imagens na base do comportamento real da organização. Numa sociedade em que a informação dos fatos tem fluência, é difícil para uma organização lançar uma imagem falsa e mantê-la por muito tempo.

A condição primordial na condução de crises é que a verdade deve ser adotada como um valor ético e moral em si. Mas se se você preferir, o valor da verdade pode ser visto também como uma questão estratégica. Hoje, a mentira não apenas tem pernas curtas, é infinitamente mais fácil seguir seu rastro. O custo/benefício da mentira é grande, perigoso e, por isso mesmo, indesejável.

O que devemos ter em mente é que durante crises de imagem, não é preciso mentir. É preciso convencer seus interlocutores da justeza de seus argumentos. Conte sempre a verdade, mas o faça no ritmo que lhe for apropriado, tornando pública cada camada de sua realidade a partir das circunstâncias avaliadas por você como importantes e sensíveis.

O fato de omitir determinadas verdades, em determinado momento, por determinada razão estratégica, não pode nem deve ser

confundido como dizer mentiras, por mais fugazes que sejam. Você pode falar as verdades, prendendo-se ao que é essencial. É isso que se espera. E quanto mais tiver atuando de forma ética desde os primeiros metros da maratona de sua crise, mais créditos terá para que compreendam que você está agindo de boa-fé.

Diante do aspecto sempre abstrato que caracteriza toda e qualquer imagem, o que fica claro é que, quando se lida com imagens públicas, o importante é transmitir claramente os valores aos quais se está associado. Isso é particularmente válido antes que as crises aconteçam e ainda mais fundamentalmente depois, durante a condução das crises. Mais do que tudo isso, a formação da imagem nos ensina que não podemos subestimar nem menosprezar o público.

3.4 - Marketing de Imagem

A imagem é na verdade o único patrimônio de uma instituição. É um organismo vivo que requer muita atenção.

Sendo a imagem o único patrimônio de uma instituição, a instituição nada mais é do que a expressão do comportamento e do desempenho dos seus funcionários. Sem estes, a instituição seria apenas um aglomerado de edifícios, máquinas e gabinetes, a que apenas o ser humano é capaz de dar vida. Assim, atitudes são o que qualquer público percebe de forma quase subliminar.

Imagens são concebidas, principalmente, pelas atitudes. A atitude é o “fazer”. A imagem é o receber as atitudes.

Observando o que foi tratado sobre a imagem, falaremos agora sobre o papel do marketing de imagem, pois se trata de um plano

que deve ser desenvolvido, a fim de alterar a imagem atual no sentido da imagem desejada.

A medida chave nesse sentido é proporcionar uma prestação de serviços mais eficiente. Não estamos dizendo que a Polícia Militar deva adotar posturas de sair distribuindo rosas nas ruas, deva deixar de portar armas, como ocorre em determinados países, mas sim que deve observar melhor os comportamentos desenvolvidos pelos integrantes da corporação.

Como imagens não são criadas ou mudadas da noite para o dia, temos hoje o resultado de um trabalho implantado no passado, e, para que haja mudança, precisamos saber qual imagem pretendemos ter no futuro, e começar a prepará-la hoje para que os resultados sejam colhidos daqui a 30 (trinta) ou 40 (quarenta) anos.

Projetar a imagem que a corporação deverá ter amanhã é a nossa meta hoje, procurar implantar nos integrantes da corporação uma nova filosofia de trabalho, sem receio de críticas, sem medo da repressão que certamente virá, mas com a convicção de que cada um de nós tem um papel a desempenhar e devemos fazê-lo cônecios de que é necessário darmos o primeiro passo.

Usando relações públicas, a organização pode patrocinar atividades comunitárias, enviar seus Comandantes de Organizações Policiais Militares (OPM) para entrevistas com negociantes locais e grupos cívicos, oferecer seminários públicos sobre segurança e lançar folhetos para a imprensa sobre importantes medidas de segurança a serem adotadas com o fim de inibir a ação de malfeitores.

A propaganda de imagem corporativa é uma das principais ferramentas à disposição das organizações para fazerem seu marketing para os vários públicos. Elas podem utilizar a propaganda de imagem

corporativa para construir ou manter uma imagem favorável durante muitos anos. Ou podem utilizá-la para combater efeitos que poderiam prejudicar sua imagem.

Tais esforços de marketing institucional somente podem funcionar se a organização realmente se adequar à imagem projetada. Nenhum volume de propaganda e de relações públicas pode enganar o público por muito tempo se a realidade não se igualar à imagem.

CONCLUSÃO

Em face às
Face às circunstâncias apresentadas, podemos ter uma ótica de quais serão as metas a serem seguidas para o melhor desempenho do trabalho da Polícia Militar e, conseqüentemente, para que a imagem da corporação comece a mudar.

Após estudos e observações feitas, concluímos, primeiramente, que marketing não se trata de um trabalho a ser realizado por um departamento específico, e sim de uma forma de trabalho a ser desenvolvida por toda ^a instituição, por cada integrante e por todos os departamentos, pois se trata ^{da} da imagem dessa corporação, e assim sendo é de responsabilidade de todos. Em segundo lugar, o tema do nosso trabalho tratava ^{se} sobre : " O Serviço de Marketing a ser Desenvolvido pela Assessoria de Comunicação Social da Polícia Militar do Estado de Goiás". Como ficou evidenciado, a Assessoria de Comunicação Social tem o se papel a desempenhar, mas se quisermos resultados concretos, temos que mexer com a raiz do problema, e esta não é responsabilidade da Assessoria de Comunicação Social, precisamos envolver os departamentos de Assistência Social, de forma a oferecer condições psicológicas de um bom trabalho.

Por último, se quisermos trabalhar a imagem da corporação, temos que começar pelos órgãos de ensino e toda a sua estrutura.

Desta feita, a má qualidade na prestação de serviços, os atos de tortura praticados, as lesões corporais, os homicídios e tantos outros atos repugnantes praticados pelos policiais não se restringem ao fato de serem bem ou mal remunerados. A questão é muito mais crítica do que se comenta. Primeiramente é uma fator social, porque antes de ler um edital e se preparar para um concurso na Polícia Militar, o candidato já tem uma imagem formada sobre a corporação. E, por último, após aprovação no concurso, ele conta com uma formação deficiente que deverá "prepará-lo" para ser colocado nas ruas, a serviço, são sabendo ao certo de quem.

Essa é a rotina da situação do policial militar, quer admitamos ou não, porque na maioria das vezes o que fazemos é representar que está tudo sobre controle, o que não é verdade. Posteriormente, estamos questionando atos daqueles ^{por cuja formação} os quais fomos responsáveis ~~por sua formação~~, e mais uma vez nos escondemos em nossas representações e dizemos que a instrução e a orientação correta foram ministradas e as fiscalizações estão sendo feitas normalmente.

A questão da deficiência do nosso processo de formação, que comina em atitudes que não pactuam com os princípios de um bom profissional, de uma boa prestação de serviços. *Salta a oração principal*

Nosso policial é produto do meio, porque o homem assim é. Desta feita, a ressocialização do homem deve ser uma preocupação da corporação, bem como a sua formação.

Esclarecemos que nada é definitivo, e que nosso trabalho é apenas o preâmbulo para aqueles que posteriormente apresentarão a seu tempo propostas muito mais interessantes, as quais já estarão vivendo uma realidade diferente, que é a questão da disciplina consciente.

> as propostas

O fato é que, quando os atos desastrosos ocorrem, o público interno aponta como o único culpado o policial, e a mídia prepara as manchetes como sendo a Polícia Militar a vilã da sociedade.

PROPOSTA

A complexidade e a variedade das atividades governamentais exigem, para o bom funcionamento das coisas do Estado, que as organizações exponham nas opiniões e reivindicações, pois os homens públicos não podem conhecer em profundidade todas as questões sobre o que tinha de decidir.

Atualmente, onde a idéia democrática e a conseqüente revisão dos procedimentos indicam grandes mudanças, urge que a corporação também se direcione nesse sentido. Arquivos e fichas devem ser colocadas à disposição do público, de forma bastante ostensiva, procurando resgatar a confiança na instituição, por meio de demonstrações claras, simples e objetivas de seus atos. Abrir as portas da Polícia Militar aos jornalistas nada mais seria que demonstrar, sem receio, sua honestidade de propósitos, explicando suas atuações, quer sejam boas ou más. Este procedimento, assumindo suas falhas, gera confiança, pois todas são passíveis de erros e equívocos.

Atualização das grades curriculares, dando preferência a matérias mais humanísticas.

Atualização dos detentores das cadeiras nas diversas disciplinas, com preferência aos pós graduados e aos especializados.

Pagar pró-labore aos instrutores militares da ativa como incentivo e recompensa por ter^{se} especializado na área.

Instrução permanente aos policiais já formados, fazendo um rodízio para que todos voltem aos bancos escolares e se atualizem.

Atividades de Assistência Social descentralizada, e com recursos, acompanhando o policial em seu local de trabalho e também sua vida familiar, oferecendo a ele subsídios para um trabalho tranquilo e equilibrado.

O trabalho de profissionais da área de psicologia junto à tropa, retirando do serviço operacional profissionais contra-indicados temporariamente.

Implantação de programas de ressocialização nas OPMs para policiais que estão às margens do contexto social e de terapias grupais e individuais, conforme o caso.

O desenvolvimento das atividades de comunicação social, diz respeito, prioritariamente, ao quadro de Segurança Pública, capaz de assegurar aos integrantes da corporação, um estado moral elevado, que contribua para maior eficiência de suas missões e de esclarecer à comunidade a verdadeira participação das OPMs na preservação da ordem pública.

Ao profissional Assessor de Comunicação Social, cabe ser pessoa de perfil específico para este mister. A urgência, a perspicácia, a grandeza no trato e a iniciativa são qualidades a serem exploradas no exercício da atividade.

A seleção dos homens para cuidar das relações com os poderes públicos é de extrema importância. Ele deverá estar bem informado e em posição de fatos inteiros acerca das operações da sua corporação, bem como prestar informações a respeito de outras corporações que passem pelas mesmas situações.

Uma vez que tenha certeza de ter melhorado seu desempenho em importantes pontos de medida de imagem, a Polícia Militar poderá projetar um programa de marketing para comunicar a nova imagem aos clientes.

Concebida como um elemento de proteção, propiciador da tranquilidade e da paz pública, a polícia preventiva terá a sua atuação melhor conceituada pela sociedade e não pelos cultores do direito penal, que tendem a explicar a atuação policial a partir da polícia judiciária, que tem seu campo limitado aos criminosos e crimes consumado ou tentados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

707115
FILHO, Luiz Almeida, *Martins*. Programa da ONU para as Nações Unidas – 1974- 1976. (Fita de Vídeo).

KEEGAN, Warren J., GREEN, Mark C. Princípios de Marketing Global. *Tradução Sônia Schwartz, Cecília C. Bartalotti.* São Paulo. Saraiva, 1999.

KOTLER, Philip, ROBERTO, Eduardo L. Marketing Social. *Tradução José R. Azevedo e Elizabethe Maria Braga.* Rio de Janeiro. Campus, 1992, Ed. Original.

KOTLER, Philip. Marketing para o Século XXI. *Tradução Bazan Tecnologia e Lingüística .* São Paulo. Futura, 1999. 8. Reimp.

KOTLER, Philip. Marketing para Organizações que não Visam Lucro. *Tradução H. de Barros.* São Paulo, Atlas, 1978, 1^{ed.}

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. *Tradução Alexandre S. Martins.* Rio de Janeiro. Editora Prentice-Hall do Brasil, LTDA, 1993, 5.ed.

RICHERS, Raimar. O que é Marketing. São Paulo. Brasiliense. 1994, Coleção Primeiros Passos. 15. Ed.

ROSA, Mário. A Síndrome de Aquiles. São Paulo. Editora Gente, 2001.

SEMENIK, Richard J. ;BAMOSSY, Gary J. Princípios de Marketing. Uma Perspectiva Global. Tradução Lenke Peres. São Paulo. Makron Books, 1995.

SCHULTZ, Don E. et al. ^{n p} O Novo Paradigma do Marketing. Tradução Ana Terzi Giova. São Paulo. Makron Books, 1994.

VAZ, Gil Nuno. ⁱ Marketing Institucional. O Mercado de ⁱ Idéias e ⁱ Imagens. São Paulo. Pioneira, 1995.

WARREN, Rick. ^{e p} Uma Igreja Com Propósitos. ^{2.ed} São Paulo. Editora Vida, 1999, 2.ed.

ANEXO

ABANDONO DE POSTO EM SERVICO	3
ABUSO DE AUTORIDADE	22
ACAO MERITORIA	4
ACIDENTE DE TRANSITO	34
AGRESSAO	3
AGRESSAO FISICA	164
AMEACA	38
AMEACA	1
APROPRIACAO INDEBITA	12
APROPRIACAO INDEBITA	1
ARBITRARIEDADES	10
ARREBATAMENTO DE PRESO	2
ASSALTO A MAO ARMADA	1
ASSEDIO	1
ATO DE BRAVURA	3
CARCERE PRIVADO	1
CONCUSSAO	5
CONDECENDENCIA CRIMINOSA	1
CONDESCENDENCIA CRIMINOSA	1
CONDUTA CONTRARIA A ÉTICA PM	54
CONSTRANGIMENTO ILEGAL	5
CONTRABANDO OU DESCAMINHO	1
CORRUPCAO	3
CRIME MILITAR	4
DANO	1
DESACATO	4
DESCUMPRIMENTO ORDEM JUDICIAL	3
DESERCAO	1
DESRESPEITO A SUPERIOR	5
DILIGÊNCIAS DA AJM	4
DISPARO DE ARMA DE FOGO	66
DISPARO DE ARMA DE FOGO	1
EMBRIAGUES	10
ESTELIONATO	5
ESTUPRO	1
EXTORSAO	10
EXTRAVIO	22
EXTRAVIO ARMA FOGO (ASSALTO)	7
FALTA AO SERVICO	1
FAVORECIMENTO PESSOAL	2
FORMACAO DE QUADRILHA	1
FRAUDE	20
FUGA DE PRESO	35
FURTO	12
HOMICIDIO	22
HOMICIDIO CULPOSO	2
IMPROBIDADE ADMINISTRATIVA	1
INJURIA	3
INSUBORDINACAO	5
INVASAO DE DOMICILIO	13
INVESTIGAÇÃO	2
IRREGULARIDADES PRAT. POR PPMM	262
LATROCINIO	2
LESAO CORPORAL	31

LESAO CORPORAL	1
MAUS TRATOS	1
OBITO DE PM	9
OMISSAO PENALMENTE RELEVANTE	1
PECULATO	1
PORTE ILEGAL DE ARMA	8
PORTE ILEGAL E COMERCIO ARMA F	1
PREVARICACAO	3
PRIVACAO DE LIBERDADE	1
PROPRINA	7
RECEPTACAO	13
REVOGACAO DE PORTARIA	1
ROUBO	10
S/N	2
SEDUCACAO	1
SONEGACAO DE DEBITO	14
SUICIDIO	3
TENTATIVA DE ESTUPRO	1
TENTATIVA DE HOMICIDIO	4
TENTATIVA DE HOMICIDIO	1
TENTATIVA DE ROUBO	1
TORTURA	8
TRAFICO DE ENTORPECENTES	5
TRANSGRESSAO DISCIPLINAR	13
USO E PORTE DE ENTORPECENTE	1
VENDA ILEGAL DE ARMA DE FOGO	3
VIAS DE FATO	11
VIOLACAO DE DOMICILIO	1
Total geral.....->	1.054

C-DI

PMGEST02

biografia: "O serviço de marketing a ser desenvolvido pela professora de Comunicação Social da PUCGO?"

Observação

Não há, no estudo em epígrafe, correlação entre Introdução e Conclusão.

Faltam na Introdução elementos essenciais norteadores do Desenvolvimento, tais como: revisão da literatura, área de conhecimento - disciplinar ou multidisciplinar, clareza metodológica, entre outros.

Os "dados estatísticos" enunciados na Introdução não foram trabalhados e sobre eles não é feita menção ao longo do texto. Aparecem numa listagem em anexo, tão somente. Trata-se, portanto, de "peças" alheias ou externa ao conteúdo desenvolvido.

A Conclusão introduz matéria nova, não focalizada no corpo do trabalho. Exemplo: "(...) se quisermos trabalhar a imagem ideal da corporação, temos que começar pelos órgãos de ensino e toda a sua estrutura" (p. 54). Ora, os órgãos de ensino e sua estrutura não foram estudados (pesquisados) ao longo do texto; a matéria também é mencionada. A sistematização curricular do ensino militar

também não foi estudada. A afirmativa apresentada a guisa de conclusão, teria razão de ser caso tivesse sido objeto da pesquisa, e correspondente em foco, no Teseo.

No resumolimento não há nem só referência a fontes consultadas, que possa vislumbrar o suporte bibliográfico enunciado na introdução. Nenhum autor — e sua obra — é objeto de referência, nem no texto nem em notas: de modo que, de final de capítulo ou do trabalho. A bibliografia listada (p. 57 e 58) não segue esta lacuna.

Piãma, 22 de agosto de 2001
Raphael de Araújo e Silva