

PRP  
Pró-Reitoria de  
Pesquisa e  
Pós Graduação



Universidade  
Estadual de Goiás



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS  
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA  
PÚBLICA – CAESP**

**HENRIQUE DE SOUZA LIMA JÚNIOR**

**O *ENDOMARKETING* NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS COM  
ÊNFASE EM DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA**

**GOIÂNIA - GO**

**2017**

## **HENRIQUE DE SOUZA LIMA JÚNIOR**

Artigo apresentado ao CAESP/2017, da Secretaria de Segurança Pública, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública.

Orientadora: Professora Nélia Cristina Pinheiro Finotti

**Data da Aprovação:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

---

**Professora Orientadora Nélia Cristina Pinheiro Finotti**

---

**Professora Cristhyan Martins Castro Milazzo**

---

**Professora Christiane de Holanda Camilo**

**GOIÂNIA - GO**

**2017**

# O ENDOMARKETING NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO TOCANTINS COM ÊNFASE EM DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA

Henrique de Souza Lima Júnior<sup>1</sup>

## RESUMO

O Artigo é o resultado de uma pesquisa que visa apresentar a importância do *marketing* institucional e do *endomarketing* como ferramentas eficazes a serem aplicadas em ações que visem sensibilizar o público interno da Polícia Militar do Estado do Tocantins, levando-o à reflexão sobre a importância do seu verdadeiro papel junto à sociedade na defesa dos direitos humanos e da cidadania. Conquistar o público interno da Corporação a fim de executar sua missão constitucional na plenitude de suas atividades torna-se um imperativo, com ousadia e criatividade, no intuito de melhorar, primeiramente, a autoestima individual e coletiva, para, num segundo plano, atingir a excelência nas suas atribuições. O desenvolvimento de ações e estratégias bem elaboradas dará suporte para que a Polícia Militar envolva seus recursos humanos, demonstrando preocupação com o seu bem-estar, fazendo com que melhore a autoimagem, tanto como indivíduos, quanto como cooperadores de um grupo com metas a atingir, bem como direitos e obrigações. Conclui-se que emerge uma necessidade de se buscar alternativas de promover uma verdadeira reflexão sobre a atuação constitucional dos componentes da corporação frente aos anseios da sociedade. Interagir, para melhorar o envolvimento e comprometimento do público interno, fator que terá, como consequência, um melhor relacionamento interpessoal e uma melhor aceitação da sociedade. A partir da sensibilização e da conscientização destes profissionais será possível revisar o papel desempenhado, analisando e autocriticando a metodologia utilizada e tendo coragem para realizar as mudanças que devam ser feitas, para alcançar os objetivos propostos.

**Palavras-chave:** *Marketing. Endomarketing.* Direitos humanos. Cidadania.

---

<sup>1</sup> Especialista em Metodologia e Didática do Ensino Superior, Coronel da Polícia Militar do Estado do Tocantins – PMTO.

## **ABSTRACT**

The Article is the result of a research that aims to present the importance of the institutional marketing and the endomarketing as effective implements to be applied in actions that aim to sensitize the internal public of the Military Police of the State of Tocantins, leading them to the reflection about the importance of your true role in the society in the defense of the human rights and the citizenship. Conquer the internal public of the Corporation in order to execute your constitutional mission in the fullness of your activities become an imperative, with daring and creativity, in the intent to improve, firstly, the personal and collective self esteem, to, in a second plan, reach the excellence in your attribution. The development of actions and strategies well developed will give support for the Military Police to involve your human resources, demonstrating concern with your well being, making improve the self image both as an individual and as cooperators of a group with goals to achieve, as well as rights and obligations. It is concluded that emerge a necessity of searching alternatives to promote a true reflection about the constitutional actuation of the components of the corporation against the wishes of the society. Interact, to improve the involvement and commitment of the internal public, factor that will have, as consequence, a better interpersonal relationship and a better acceptance of the society. From the sensitization and the awareness of these professionals will be possible to review the role performed, analyzing and self-criticizing the methodology used and having courage to make the changes that must be done, to achieve the proposed objectives.

**Keywords:** Marketing. Endomarketing. Human rights. Citizenship.

## INTRODUÇÃO

A humanidade tem como característica um histórico repleto de lutas e confrontos entre si que resultam em violações à boa convivência geral. Os direitos humanos estão focados no balanço das relações políticas entre as pessoas e os governos e estados, especialmente tentando proteger a dignidade, a liberdade e a igualdade das pessoas face ao relativamente enorme poder do Estado, e partindo do princípio de que todos os seres humanos nascem com direitos iguais por possuírem a mesma natureza humana.

A luta pelos direitos humanos surge como uma resposta às crueldades humanas como: terrorismo, violência, injustiça, perseguição por parte dos estados ou grupos. Por isso, os Direitos Humanos são direitos do homem e do cidadão constituídos na Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), afirmados em Conferências e Pactos realizados em vários países do mundo, que passaram a fazer parte da legislação dos países signatários. O Brasil tem os artigos da Declaração Universal como “guias” do seu ordenamento jurídico.

Após centenas de anos de colonialismo e de décadas de ditadura militar, a democracia nos convida a assumir seu paradigma, em nome do bem comum e da paz social. Vivemos a era da informação num estado democrático de direito, que nos conduz a uma reflexão sobre o papel da Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO) e a necessidade de adotar políticas internas que propiciem acompanhar essas mudanças.

Com propriedade, podemos afirmar que as corporações policiais militares do Brasil não estão conseguindo alcançar a eficiência esperada pela sociedade no cumprimento de seu trabalho. Os profissionais da segurança pública estão a cada dia, exigindo melhores condições de trabalho e salários, todavia, ainda não se conscientizaram de seu papel social de servir e proteger os direitos da população.

Nesse contexto, o *marketing* institucional interno com ênfase nos direitos humanos e cidadania surge como uma ferramenta eficiente a ser aplicada em ações voltadas a envolver e sensibilizar o público interno, levando-o à reflexão acerca da importância da atividade policial militar junto à sociedade tocantinense na promoção da cidadania.

Essa conscientização do público interno no sentido de atingir plenamente sua missão constitucional, leva-o a trabalhar com ousadia e criatividade com a finalidade de melhorar, primeiramente, a autoestima individual e coletiva, para, num segundo momento, atingir a excelência na defesa dos direitos e da cidadania das pessoas.

A Constituição Federal (1988) outorgou às polícias militares a nobre missão de realizar o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, garantindo, os direitos humanos e a cidadania do povo brasileiro, buscando, assim, a paz e a harmonia social. Portanto, o desenvolvimento de ações bem elaboradas subsidiará a conquista do público interno, levando-o a entender a grande dimensão da transformação que essa mudança representa. A partir daí será possível revisar o papel que desempenham, analisar o que executam, autocriticar suas metodologias e ter coragem para realizar as mudanças necessárias para obtenção de resultados de tão grandes proporções.

Uma prestação de serviço de qualidade só é alcançada quando existe o comprometimento do ativo mais importante de qualquer empresa: o público interno. Para isso, propõe-se sensibilizar os policiais a trabalharem, doravante, com criatividade e dedicação, com a finalidade de alcançar a proteção dos direitos humanos e da cidadania.

A Polícia Militar do Estado do Tocantins (PMTO) está inserida nesse contexto, surgindo, portanto, a necessidade de buscar alternativas de valorização dos seus componentes, provocando-os à interação e à reflexão, para assim, melhorar o seu relacionamento interpessoal, fator este que terá como consequência, a proteção dos direitos humanos e da cidadania da sociedade tocantinense. A implementação dessa proposta viabilizará o sucesso da Instituição, tornando-a mais eficiente e capaz de acompanhar a evolução da sociedade.

Este trabalho acadêmico tem como objetivo propor medidas alternativas que viabilizem a melhoria da qualidade de vida dos profissionais efetivos da Polícia Militar do Tocantins, contribuindo com a implementação do *endomarketing* como estratégia de se promover também os direitos humanos e a cidadania. O estudo visa realizar uma pesquisa qualitativa e bibliográfica-descritiva.

Para estudar o *endomarketing* na PMTO numa perspectiva de promover direitos humanos e cidadania, vamos aprofundar os conhecimentos sobre *marketing*,

*endomarketing*, direitos humanos, origem histórica, conceitos e cidadania, para uma melhor compreensão do tema.

## **1 MARKETING**

Reconhecidos historiadores dedicam parte considerável de seu tempo e estudo aos primeiros mercadores que viajaram pelo mundo vendendo e comprando bens e fazendo trocas. Já no ano 2100 a.C., as pessoas possuíam especialização em diferentes ofícios. As cidades cresceram e desenvolveram mercados, “áreas comuns onde os membros da sociedade se encontravam e trocavam artigos” (SCHEWE; SMITH, 1982. p. 11). Artesãos realizavam trabalhos em madeira, fabricavam cerâmica, artigos de couro, lã, vinhos etc. Seus produtos foram notados e as pessoas se tornaram confiantes, com um conseqüente aumento de sua satisfação.

A Idade Média trouxe uma demanda maior de bens do que se conhecia anteriormente. O avanço do comércio entre nações lançou as bases do surgimento da indústria atual. Embora os artesãos pudessem satisfazer as necessidades locais de uma cidade, a área de comércio aumentada exigia maior variedade e quantidade de bens (BARTELS, 1976; SCHEWE-SMITH, 1982).

O período que abrange a passagem do século XV ao século XVI traz consigo profunda alteração na vida social da Europa. Formaram-se os estados modernos e surgiram as primeiras empresas capitalistas, favorecidos pela descoberta de novos mercados, no Oriente e nas Américas, devido ao vasto abastecimento de matérias-primas e metais preciosos, bem como dos avanços no desenvolvimento de processos de produção (BARTELS, 1976; SCHEWE-SMITH, 1982).

A especialização de mão-de-obra resultado da Revolução Industrial, bem como, a melhoria das técnicas de produção em massa emergentes concorreram para o aumento expressivo da produtividade, com mais bens a preços mais acessíveis. Com isso, antes que se pensasse em novas possibilidades de comércio,

precisavam ser encontrados novos mercados para absorver a maior produção (BARTELS, 1976; SCHEWE-SMITH, 1982).

A palavra *marketing* era praticamente desconhecida há quarenta anos. Hoje, circula imperativamente no meio empresarial e entre executivos. Alguns fatores contribuíram para isso: a industrialização do país nos últimos decênios, com a necessidade de maior envolvimento das exportações brasileiras no mercado internacional; a difusão dessa inovação através das escolas superiores e de cursos especiais, cuja vanguarda encontra-se a Fundação Getúlio Vargas, e, finalmente, os meios de comunicação, mídia e a ação de agências de publicidade que usam e abusam da palavra “*marketing*” para definir várias ações, inclusive aquelas que nem são *marketing*.

Ainda definimos *marketing* como sendo as atividades sistemáticas de uma organização humana voltadas à busca e realização de trocas para com o seu meio ambiente, visando a benefícios específicos (RICHERS, 2005, p. 7-10). Essa troca pode envolver objetos tangíveis (bens de consumo e dinheiro) e intangíveis (serviços ou ideias).

Há quem afirme que o *marketing* surgiu em meados do século XVII, quando um comerciante estabelecido na cidade de Edo (hoje Tóquio), no Japão, construiu uma grande loja que vendia produtos, especialmente elaborados para a sua clientela. (NÓBREGA, 1998, p. 7).

Podemos dizer que a evolução do *marketing* envolve todo um sistema, que engloba não só os aspectos organizacionais, mas também uma concepção ampliada de produto (ideias, bens e serviços), fixação de preços, promoção e sua distribuição aos diversos mercados consumidores, com o objetivo precípua de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Identificar e atender essas necessidades e desejos de forma eficaz e eficiente constituem-se a “chave” para a organização atingir seus objetivos.

O *Marketing* é a área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação das necessidades dos consumidores, visando a alcançar determinados objetivos, e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem-estar da sociedade. (LAS CASAS, 1997, p. 26).

Essa definição enfoca o papel social do *marketing*, na promoção da qualidade de vida das pessoas, porém, num conceito mais amplo, Kotler (1998, p. 32) define *marketing* como “um processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros”. Com isso, a partir desse conceito e o contexto no qual o *marketing* traduz-se como um conjunto de técnicas e ferramentas; distingue-se *marketing* como, também, uma filosofia e uma habilidade. Enquanto, esta última restringe sua definição ao foco nas suas ferramentas e técnicas, como filosofia orienta todas as pessoas, funções, departamentos e gerências da organização.

Nessa perspectiva, Peters (1983, p. 15) afirma que “o *Marketing* é um conjunto de ideias que devem ser integradas através de toda a organização e supervisionadas pela alta gerência”. É importante verificar que o ponto de partida para o estudo do *marketing* recai e está fundado nas necessidades e desejos do homem, estabelecidos estes dentro de um processo de troca. Nesse sentido, Kotler (1998, p. 29) define troca como “o ato de obter um produto desejado de alguém oferecendo algo em contrapartida”.

## **1.2 *Marketing* Institucional**

O *Marketing* Institucional visa criar atitudes e comportamentos favoráveis nos diversos segmentos em relação à organização. Seu objetivo é reforçar a imagem ou conseguir apoio.

A imagem e a identidade são aspectos importantes dentro do *marketing* institucional. A imagem que uma instituição revela em suas diferentes formas de comunicação com seus diversos públicos é tão importante quanto o produto, serviço ou ideia oferecida. Essa impressão pode ser facilmente esquecida ou tornar-se difícil de esquecer. A identidade é tudo o que torna a instituição “única”. No caso de uma organização, podemos entender sua identidade institucional como o conjunto de características próprias e exclusivas, refletindo sua personalidade.

O *marketing* institucional deve oferecer soluções que excedam as expectativas dos clientes. Tem o objetivo de resgatar, difundir e preservar ideias e fatos que tenham importância e relevância e que expressem a identidade de instituições, empresas ou pessoas. Ainda organiza, supervisiona e coordena atividades necessárias à produção de publicações, peças de comunicação e divulgação institucional independentemente de suporte ou veículo e à organização de eventos. Caracteriza-se pela confiabilidade, preocupação conceitual e qualidade; sempre respeitando a comunidade, através de uma conduta ética e responsável.

A necessidade de informações sobre as diversas ferramentas mercadológicas disponíveis para a formação da imagem corporativa cresce cada vez mais. Hoje, nenhuma empresa direciona seus esforços de *marketing* exclusivamente para fins comerciais. Com efeito, o *marketing* institucional não está restrito à imagem nem à empresa, envolvendo o desenvolvimento de um produto especial, a ideia - da qual resulta a imagem - e também um universo variado de organizações, que atendem e influenciam públicos de interesse comum para elas mesmas e para as empresas. Assim, ao lado das ações mercadológicas tradicionais, são estabelecidos programas de apoio a instituições criadas por segmentos da sociedade como: museus, asilos, clubes, associações culturais e beneficentes, associações de classe, entidades ecológicas, órgãos públicos e partidos políticos.

### **1.3 Marketing de serviços públicos**

À luz do referencial teórico fornecido por Kotler (1984), as agências do governo, assim como outras organizações, cercam-se de variados públicos, com os quais deve manter boas relações. Embora, na maioria das vezes, o serviço prestado se constitua um monopólio, em geral, o mercado oferece outras opções se a qualidade do serviço público for insatisfatória, porém, nesse caso, as agências públicas sofrem severas críticas por parte da mídia e de grupos defensores do interesse público. Entre os públicos mais significativos dessas agências, constitui-se o poder legislativo, cujo, com base na qualidade do serviço que a agência oferece, decide sobre as verbas que lhe serão destinadas (KOTLER, 1984 p.334).

Nesse contexto, o papel do *marketing* nas agências públicas, refere-se ao estabelecimento das necessidades de seus diversos públicos, ao desenvolvimento dos produtos e serviços a ele adequados, ao arranjo de sua distribuição e comunicação eficientes, e à aferição do grau de satisfação de seus consumidores, de forma a permitir que a agência alcance e preencha suas metas (KOTLER, 1984 p. 334). Conforme esse mesmo autor, as atividades específicas de *marketing* variam de acordo com o tipo de agência governamental.

## **2 ENDOMARKETING**

“Endo” provém do grego e quer dizer “ação interior ou movimento para dentro”. A palavra *endomarketing* significa, portanto, *marketing* para dentro. (BRUM, 2005 p. 11). O *Endomarketing* é uma das mais novas áreas da administração e busca adaptar estratégias e elementos do *marketing* tradicional - normalmente utilizado no meio externo às empresas - para o uso no ambiente interno das corporações. É uma área diretamente ligada à comunicação interna, que alia técnicas de *marketing* a conceitos de recursos humanos.

Quem nunca ouviu falar que antes de vender um produto para seus clientes, as empresas precisam convencer seus funcionários a comprá-lo? O *endomarketing* surge como elemento de ligação entre o cliente, o produto e o empregado.

A percepção que "vender" o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado ao negócio, responsável pelo sucesso da corporação e, igualmente, preocupado com o seu desempenho.

A comunicação empresarial assume, cada vez mais, uma dimensão global, compelindo a gerar e repassar informações de nível corporativo para os diversos públicos com que a empresa se relaciona, a começar pela imprensa, passando pela comunidade, clientes, demais parceiros da cadeia produtiva e da própria organização empresarial, principalmente os funcionários.

Ao buscar esses referenciais globais de qualidade, percebe-se a importância do envolvimento dos funcionários nesse processo. É assim que a comunicação

interna é convidada a desenvolver mecanismos que agilizem e tornem possível essa integração dos funcionários com as mudanças que estão acontecendo dentro das empresas.

Tudo isso provoca um repensar na atividade de comunicação empresarial, mais especificamente, naquela voltada para o público interno, com uma pergunta bastante simples, cuja resposta pode não ser tão fácil de obter: os policiais militares são (ou estão) felizes? Altruísmos à parte, isso acaba se refletindo no clima organizacional e na qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Em vez de meras ferramentas para a corporação atingir seus objetivos, a comunicação interna também pode e deve se propor a ajudar as pessoas a se sentirem mais felizes em seu ambiente de trabalho, onde, em tese, passam pelo menos um terço de suas vidas.

As pessoas, nas instituições, possuem necessidades específicas e são atingidas pela comunicação de maneira direcionada, mais explícita do que normalmente acontece com o consumidor comum. Se imaginarmos que instituições são aglomerações humanas, com interesses comuns e também divergentes, eis a complexidade que reveste a administração de pessoas e o consequente direcionamento do *endomarketing* para a obtenção dos resultados esperados.

Sobre estratégias de gestão, podemos acompanhar o que relata Brum (2005 p. 16-17), a saber:

Vivemos um momento no qual o **“homem” deve ser visto como o elemento principal** de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas de trabalho tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um **estresse** organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade. Para combater fatores como esse, **é preciso que o marketing se volte para dentro da empresa**, para o chão da fábrica, para o terminal de cargas, enfim, para o lado de dentro do balcão, preocupando-se verdadeiramente em **motivar aquele que faz o dia-a-dia** da empresa através da intuição, da persuasão, da criatividade, ou seja, através da comunicação. Um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário **um ser comprometido** com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho. (grifo nosso).

A opinião do público interno tem grande influência nas opiniões e perspectivas do público externo, do consumidor em geral. Partindo desse princípio, as empresas,

cada vez mais, têm investido no *endomarketing* como uma estratégia de recursos humanos.

As ações e os instrumentos de *endomarketing* integrados por uma mesma marca e um mesmo *slogan*, trabalham no sentido de repassar os conceitos necessários para o sucesso de qualquer desafio ou processo de mudança. São instrumentos que, pela sua eficiência e aceitação, transformam-se em canais oficiais dentro da empresa, despertando o público interno para a seguinte política: “leia tudo e saiba de tudo” ou “veja tudo e saiba de tudo”. A ideia é oferecer um nível de informação tão satisfatório que não haja boatos e que eduque as pessoas para o aprendizado, a partir da leitura e da observação. Alguns exemplos: Manual e vídeo de integração à empresa; Manuais técnicos e educativos; Jornal interno; Encarte da área de recursos humanos no jornal interno; Página ou encarte das associações de classe no jornal interno; Jornal de parede; Cartazes motivacionais; Datas festivas e aniversário dos funcionários; Canais diretos entre comando e subordinados; *Ombudsman*<sup>2</sup> interno; Cartas e cartões; Comandante interativo; Comandante ao vivo; Gestão à vista; Reuniões-relâmpago; Reuniões de liderança compartilhada; Vídeos informativos e motivacionais; Tele e videoconferências; Palestras internas; Intranet; Ginástica laboral etc.

### 3 DIREITOS HUMANOS

Os Direitos Humanos são parte da conquista de toda humanidade no que tange aos direitos do homem e do cidadão constituídos na Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) de 1948<sup>3</sup>. Firmados a partir da realização de Conferências e elaboração de Pactos realizados em vários países do mundo, que passaram a fazer parte da legislação dos países signatários. O Brasil tem os artigos da Declaração Universal como “guias” do seu ordenamento jurídico.

---

<sup>2</sup> *Ombudsman* é o funcionário que investiga as queixas dos cidadãos ou clientes contra os órgãos da administração pública ou empresa. Pessoa encarregada de observar e criticar os problemas de um órgão público ou empresa, colocando-se no ponto de vista do público. (definição do autor).

<sup>3</sup> <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Declara%C3%A7%C3%A3o-Universal-dos-Direitos-Humanos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html>>.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos é resultante da necessidade de resgatar o respeito à dignidade humana<sup>4</sup> e outros valores violentados durante a Segunda Guerra Mundial. No Brasil, a Declaração Universal dos Direitos Humanos só foi publicada em 1975, orientando o texto constitucional de 1988. Mas não foi em 1948 que surgiu a ideia de direitos humanos<sup>5</sup>. Já na Antiguidade Clássica, em uma tragédia grega, Sófocles a eles faz referência quando fala de Antígona, personagem que enfrentou o Rei, desejando enterrar o irmão, com base em um direito mais antigo que o tempo: o direito à dignidade, sendo esse, um dos primeiros relatos conhecidos sobre a dignidade humana. No século XIII, Tomás de Aquino falava em direitos inerentes à natureza humana (direitos naturais). Isso revela quão antigos são os relatos sobre a consciência dos homens acerca dos Direitos Humanos.

A Revolução Francesa (1789-1799) trouxe ao mundo os ideais de liberdade, igualdade e fraternidade, embora tais ideais, naquele momento histórico, tenham sido pensados apenas para a burguesia, como expressou Karl Marx quando apresentou sua crítica a essa classe social, em “O Manifesto Comunista” de 1848.

Sobre os Direitos Humanos, Dallari (2004) afirma que ao abordar essa temática, refere-se aos direitos fundamentais da pessoa humana. E são conceituados como fundamentais porque é necessário reconhecê-los, protegê-los e promovê-los quando se pretende preservar a dignidade da pessoa humana que nada mais é do que a igualdade na diversidade, ou seja, todos são iguais, pois têm direito a serem diferentes (DALLARI, 2014).

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) é composta por trinta artigos, e tem por finalidade servir de referência e fundamento para os seus signatários, ou seja, para os ordenamentos jurídicos dos Estados que a assinaram. A Declaração é usada como referência para a criação das Cartas Constitucionais desses países, como também os demais pactos assinados funcionarão como orientadores à legislação dos países signatários: “Artigo 1º Todos os seres humanos

---

<sup>4</sup> Dignidade Humana é igualdade mesmo na diversidade, ou seja, todos são iguais, pois têm o direito a serem diferentes. Mesmo com as diferenças econômicas, raciais, étnicas, culturais e religiosas, todos - sem exceção - têm os mesmos direitos.

<sup>5</sup> <[http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex\\_xienid/xi\\_enid/prolicen/ANAIS/Area4/4CEDFEPLIC09.pdf](http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex_xienid/xi_enid/prolicen/ANAIS/Area4/4CEDFEPLIC09.pdf)>.

nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”<sup>6</sup>.

Para que essa ideia se consolidasse, foi fundamental que o princípio da soberania estatal tão reclamado por chefes de Estado que não coadunavam com esses ideais, deixasse de ser ilimitado, como dantes, passando a ter seus limites estabelecidos pelo Direito Internacional dos Direitos Humanos, haja vista que a partir do momento em que questões concernentes aos Direitos Humanos tornaram-se de interesse de toda a comunidade internacional, seria incoerente ainda permitir que um determinado Estado continuasse a tratar a matéria exclusivamente dentro de sua jurisdição. Agora, tudo passa a serem visto como assunto de jurisdição universal, de interesse de todos, tanto no que diz respeito aos avanços obtidos, quanto, sobretudo, referente aos vilipêndios ocorridos.

Para Holanda Camilo (2014), os Direitos Humanos podem ser classificados em gerações ou dimensões:

A classificação dos Direitos Humanos em gerações ou dimensões estabelece uma classificação de acordo com o surgimento cronológico desses direitos na história, assim, os direitos de primeira geração seriam os direitos civis e políticos (direitos de liberdade ou direitos negativos), localizados no século XIX, aqueles relacionados à vida, à propriedade, à liberdade, à igualdade (formal) e participação política, são relacionados à esfera do indivíduo; os direitos de segunda geração ou dimensão (liberdades sociais ou direitos positivos), datados do final do século XIX, seriam os direitos sociais, econômicos e culturais como trabalho, moradia, educação, saúde e lazer que relacionados ao Estado lhe cobram prestações positivas; os de terceira geração ou dimensão (direitos de fraternidade ou solidariedade), desenvolvidos ao longo do século XX concomitantemente com a universalização dos direitos humanos, são os direitos à autodeterminação dos povos, à paz, à qualidade de vida, ao meio ambiente, à comunicação e à conservação do patrimônio histórico cultural humano, estão relacionados à alteridade ou à coletividade, não estão no indivíduo ou no Estado, estão coletivamente agrupados ou difusos na sociedade, mas pertencem à cada indivíduo como parte de seu interesse difuso ou comum; os direitos de quarta geração ou dimensão, são os direitos do final do século XX e início do século XXI, relacionados à genética, à bioética e seus desdobramentos como clonagem, mudança de sexo, eutanásia, etc.; e por fim, os direitos de quinta geração ou dimensão seriam aqueles adstritos a temáticas como os direitos virtuais em razão da internet, e assim as questões sobre a imagem, honra entre outros; (HOLANDA CAMILO, 2014 p.104).

---

<sup>6</sup> <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Sistema-Global.-Declara%C3%A7%C3%B5es-e-Tratados-Internacionais-de-Prote%C3%A7%C3%A3o/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html>>.

A cultura de Direitos Humanos perpassa momentos históricos na convivência da humanidade. A primeira geração seriam os direitos civis e políticos no século XIX; a segunda geração ou dimensão são aquelas relacionadas às liberdades sociais ou direitos positivos, que no final do século XIX, seriam os direitos sociais, econômicos e culturais como trabalho, moradia, educação, saúde e lazer; a terceira geração ou dimensão, desenvolvidos ao longo do século XX, propôs a universalização dos direitos humanos (direitos à autodeterminação dos povos, à paz, à qualidade de vida, ao meio ambiente, à comunicação e à conservação do patrimônio histórico cultural humano, à alteridade ou à coletividade); já os direitos de quarta geração são os direitos relacionados à genética, à bioética e seus desdobramentos como clonagem, mudança de sexo, eutanásia etc. (séc. XX e início do séc. XXI). Nessa análise, os direitos de quinta geração ou dimensão são os direitos virtuais em razão da internet, e assim as questões sobre a imagem, honra entre outros.

Sofre ainda influência da Revolução Francesa, a saber:

[...] mas a partir da quarta geração essa classificação encontra menos seguidores e justificações para a sua divisão como a princípio teriam a primeira, segunda e terceira geração ou dimensão ao se tentar relacioná-las com os princípios *liberté*, *égalité* e *fraternité* da Revolução Francesa. Portanto, há que se compreender que da mesma forma que na História, nenhum momento histórico representa a superação de outro, são momentos distintos que levam à conquistas, contrastes, coerências e incoerências próprias ao seu tempo conforme o local onde acontecem. Esse tipo de classificação tenta comprimir ou considera que uma geração sucede a outra ou que cada grupo ocupa isoladamente diferentes dimensões de direitos, situação que limita a análise e compreensão de que, como fruto de conquistas históricas da humanidade em diferentes lugares e momentos, não se exauriram, não foram totalmente realizados e encontram-se em diferentes etapas de implementação por cada nação, povo, etnia e indivíduo, em termos de garantia, proteção e defesa, em razão disso, precisam diuturnamente compor a pauta do dia para que sejam fundamentados e assegurados. Portanto, os Direitos Humanos na atualidade compõem um rol de direitos e a uma cultura de direitos em expansão que não cabe retrocesso, justamente por tratar-se de direitos cujo exercício é a base fundamental da existência e convivência no planeta. (HOLANDA CAMILO, 2014 p.104-105).

O estudo literário destaca *liberté*, *égalité* e *fraternité* da Revolução Francesa (1789-1799) como ideais transformadores e marcantes nesse arcabouço histórico relacionado aos Direitos Humanos. Contudo, nenhum momento é mais importante que outro, face às conquistas que cada geração ou dimensão auferiu nessas diferentes dimensões de direitos.

### 3.1 Conceitos de Direitos Humanos

Os direitos humanos é o resultado de um bem indispensável para a vida humana, conquistado a duras penas, pois consiste em um conjunto de direitos pautados na liberdade, igualdade e dignidade. Os direitos humanos são os direitos essenciais e indispensáveis a uma vida digna.

A Organização das Nações Unidas (ONU) apresenta uma definição universal sobre o assunto, quando afirma: “os direitos humanos incluem o direito à vida e à liberdade, à liberdade de opinião e de expressão, o direito ao trabalho e à educação, entre e muitos outros. Todos merecem estes direitos, sem discriminação”<sup>7</sup>.

Na reflexão do filósofo italiano Bobbio (1992), os direitos do homem são aqueles cujo reconhecimento é condição necessária para o aperfeiçoamento da pessoa humana, ou para o desenvolvimento da civilização etc, daí apresenta as definições *tautológicas*, *formais* e *teleológicas*. Ao definir como *tautológicas*, afirma que os direitos do homem são os que cabem ao homem enquanto homem, ou seja, não indicam qualquer elemento que os caracterize. São *formais* quando são desprovidas de conteúdo e são meramente portadoras do estatuto ou norma proposta para esses direitos, por isso, os direitos do homem são aqueles que pertencem, ou deveriam pertencer, a todos os homens, sendo assim, nenhum homem pode ser despojado. Já *teleológicas*, embora fazem menção ao conteúdo, são dependentes ao sabor da ideologia do intérprete. (BOBBIO, 1992).

Não há um rol predeterminado desse conjunto mínimo de direitos essenciais a uma vida digna. As necessidades humanas, segundo Ramos (2014), variam de acordo com o contexto histórico de uma época, ou seja, novas demandas sociais são traduzidas juridicamente e inseridas na lista dos direitos humanos.

Para Ramos (2014, p.24), o direito exige obrigações, como assim argumenta:

Em geral, todo direito exprime a faculdade de exigir de terceiro, que pode ser o Estado ou mesmo um particular, determinada obrigação. Por isso, os direitos humanos têm estrutura variada, podendo ser: direito-pretensão, direito-liberdade, direito-poder e, finalmente, direito-imunidade, que acarretam obrigações do Estado ou de particulares revestidas, respectivamente, na forma de: (i) dever, (ii) ausência de direito, (iii) sujeição e (iv) incompetência.

---

<sup>7</sup> <<https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/>>.

Ainda segundo Ramos (2014), o **direito-pretensão** consiste na busca de algo, baseado na contrapartida de outrem do dever de prestar. Se determinada pessoa tem direito a algo, portanto, o Estado ou mesmo outro particular tem o dever de realizar uma conduta que não viole esse direito. Assim, nasce o “direito-pretensão”, tendo como um exemplo o direito à educação fundamental, conforme consta no artigo 208, I, da CF/88, que gera o dever do Estado de prestá-la gratuitamente.

No mesmo raciocínio, o **direito-liberdade** consiste na faculdade de agir, com isso, gera a ausência de direito de qualquer outro ente ou pessoa. Assim, uma pessoa tem a liberdade de crença, como consta no art. 5º, VI, da CF/88, não permitindo ao Estado (ou terceiros) nenhum direito de exigir que essa pessoa tenha determinada religião.

O **direito-poder** implica uma relação de poder de uma pessoa de exigir determinada sujeição do Estado ou de outra pessoa. Assim, uma pessoa tem o poder de requerer, ao ser presa, a assistência da família e de advogado, o que sujeita a autoridade pública a providenciar tais contatos.

O **direito-imunidade** consiste na autorização dada por uma norma a uma determinada pessoa, impedindo que outra interfira de qualquer modo. Assim, uma pessoa fica imune à prisão, a não ser em flagrante delito ou por ordem escrita e fundamentada de autoridade judiciária competente, salvo nos casos de transgressão militar ou crime propriamente militar, contido no art. 5º, LVI, da CF/88, o que impede que outros agentes públicos (como, por exemplo, agentes das forças de segurança) possam alterar a posição da pessoa em relação à prisão.

Conforme preceitua Alexy (1999, p. 60), "direitos humanos são direitos morais", ou seja, os direitos humanos são direitos estabelecidos e firmados por princípios morais, conforme a seguir:

[...] direitos morais podem, simultaneamente, ser direitos jurídico-positivos; sua validade, porém, não pressupõe uma posituação. Para a validade ou existência de um direito moral basta que a norma, que está na sua base, valha moralmente. Uma norma vale moralmente quando ela, perante cada um que aceita uma fundamentação racional, pode ser justificada. (ALEXY, 1999, p. 60).

Verifica-se que os direitos fundamentais constitucionais são, numa instância final, direitos morais; que compartilham características comuns aos princípios

morais, tais como: autonomia, liberdade, igualdade, universalidade, respeito, dignidade, reconhecimento, entre outros.

Por isso, Comparato<sup>8</sup> afirma que “a efetiva realização e vivência dos direitos humanos só pode se realizar se as regras morais forem internalizadas por cada ser humano”, para finalmente chegar à compreensão “que a humanidade e qualquer pessoa sejam sempre tratadas ao mesmo tempo como um fim e jamais simplesmente como um meio”.

Um simples conceito pode assim definir direitos humanos como o resultado das lutas da humanidade para que todos, sem distinção, sejam respeitados mutuamente na busca de uma convivência harmoniosa e tranquila.

### 3.2 Cidadania

Cidadania, processo em construção, que teve sua origem, historicamente, no decorrer do século XVIII, com o surgimento dos direitos civis, sob a forma de direitos de liberdade, mais precisamente, liberdade: de ir e vir, de pensar, de agir, religiosa, de reunião, pessoal e econômica; onde houve a ruptura com o feudalismo medieval em favor da participação na sociedade.

A concepção moderna de cidadania surge, então, quando ocorre a ruptura com o antigo regime, em virtude de ser ela incompatível com os privilégios mantidos pelas classes dominantes, passando o ser humano a deter o *status* de "cidadão". Entretanto, o conceito de cidadania tem sido frequentemente apresentado de forma vaga. Uns identificam-na com a perda ou aquisição da nacionalidade; outros, com os direitos políticos de votar e ser votado.

No Direito Constitucional, aparece o conceito, comumente, relacionado à nacionalidade aos direitos políticos. Já na Teoria Geral do Estado, aparece ligado ao elemento povo como integrante do conceito de Estado. Dessa forma é fácil perceber que no discurso jurídico dominante, a cidadania não apresenta um estatuto próprio,

---

<sup>8</sup> <<http://www.hottopos.com/videtur22/bruno.htm>>.

pois na medida em que se relaciona a estes três elementos (nacionalidade, direitos políticos e povo), apresenta-se como algo ainda indefinido.

Atualmente em nosso país, ainda não alcançamos plenamente o valor da cidadania que devemos buscar e defender, pois infelizmente, ainda não há consciência de cidadania nacional. Não se trata de uma relação, nem de uma coisa que apenas alguns possam ter e outros não. Uma sociedade realmente formada por cidadãos precisa se constituir de relações alicerçadas na liberdade e igualdade entre todas as pessoas.

O valor da cidadania antecede a ação e determina a forma de agir, impondo uma renúncia à medida que assegura um direito. É aí, no fato de se pouco praticar e valorar renúncias, a grande frustração da construção da cidadania em nossa sociedade. (MOREIRA e MARINHO, 1995 p. 14).

Alguns autores defendem o fato de que num mesmo grupo social conflitam-se diferentes visões de mundo, múltiplos interesses econômicos e disputas políticas, gerando uma gama de atritos e impedindo a justa circulação dos bens sociais (emprego, saúde, educação, participação política). A vida social passa a ser sinônimo de convívio que nem sempre pode ser harmonioso, em razão de “determinadas áreas cruciais” em torno das quais precisa haver um acordo quanto às regras que assegurem a sua existência.

Portanto, construir cidadania é também construir novas relações e consciências; não se aprende com os livros, mas com a convivência, na vida social e pública. É no convívio do dia-a-dia que exercitamos e aperfeiçoamos nossa cidadania, através das relações sociais estabelecidas com os outros, com o que é público e com o próprio meio ambiente.

O local para a prática da cidadania é o lugar onde vivemos, trabalhamos, estudamos, enfim lutamos para viver melhor, por isso, a cidadania deve ser vista como a solidariedade, a democracia, os direitos humanos, a ecologia, a ética. Neste sentido, para o indivíduo, a vida é a verdadeira escola de cidadania que se mantém em constante processo de construção.

Este indivíduo só aprende a ser cidadão por meio da prática da cidadania, isto é, pessoa que participa, decide, faz e ajuda a fazer o que é bom para os outros e para si próprio. Com isso, podemos concluir que não há cidadão pronto ou acabado sendo a vivência a verdadeira escola de cidadania.

O cidadão policial militar deve fazer parte de tudo: da gestão e da execução. Deve-se ouvir o público interno: seus anseios, suas sugestões, suas críticas e suas necessidades. Às vezes, governantes (ou gestores) decidem defender direitos humanos dos cidadãos, porém, excluem os policiais de exercerem a cidadania.

#### 4 METODOLOGIA

O artigo consiste em uma pesquisa bibliográfica-descritiva qualitativa, procurando referências teóricas para embasar as discussões a respeito do tema. Este teve como primícia analisar a importância da aplicabilidade do *endomarketing* na Polícia Militar do Tocantins com ênfase nos direitos humanos e cidadania.

#### 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Estudar sobre a importância do *endomarketing* na Polícia Militar do Estado do Tocantins com ênfase em direitos humanos e cidadania perpassa por um desafio, no mínimo, entusiástico, devido à necessidade de promover mudanças de um paradigma histórico fundado na hierarquia e na disciplina, numa instituição com uma estrutura centenária ou milenar.

Nesse sentido, uma pesquisa realizada pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública - FBSP (Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2016)<sup>9</sup>, revela que 63% da população brasileira acha que os policiais não têm boas condições de trabalho. É, portanto, latente que a população reconhece as dificuldades enfrentadas pelos policiais, por isso, verifica-se que desenvolver atividades de *endomarketing* como: *Ombudsman* interno; Gestão à vista; Reuniões-relâmpago; Reuniões de liderança compartilhada; Vídeos motivacionais; Tele e videoconferências; Palestras internas; Ginástica laboral etc; - podem ser consideradas como uma alternativa de estratégia

---

<sup>9</sup> <<http://www.forumseguranca.org.br/atividades/anuario/>>.

a ser implementada a fim de detectar as reais necessidades e, assim, buscar soluções para melhorar as condições de trabalho.

Os mesmos dados afirmam que há muito investimento em segurança pública, onde 76,3 bilhões de reais foram gastos com segurança pública pela União, Estados e Municípios. Segundo o FBSP, esse valor representa 1,38% do Produto Interno Bruto (PIB), revelando que vivemos um colapso estrutural das políticas públicas onde se investe muito, mas não melhora a sensação de segurança. A pesquisa Datafolha<sup>10</sup> encomendada pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública aponta ainda que “76% dos brasileiros têm medo de morrer assassinados e 85% têm medo de ser vítima de violência por parte de criminosos.” (Anuário Brasileiro de Segurança Pública, 2016, p. 130). O jornalista Alexandre Garcia (2017)<sup>11</sup> afirma que “O povo está acuado e amedrontado”, devidamente confirmado pela pesquisa do FBSP que revela em sua pesquisa que “aumentam a sensação de insegurança por promoverem uma convivência social violenta e baseada na desconfiança permanente, inclusive em relação às próprias instituições” (HANASHIRO, 2016, p. 130).

É notório, portanto, que a universalização dos direitos humanos seja do interesse de todos, inclusive dos cidadãos tocantinenses. Os direitos humanos são considerados também como indivisíveis, interdependentes e inter-relacionados; devem ser operados de forma global, justa e equitativa, garantindo direitos e deveres aos indivíduos e ao Estado.

O Brasil se tornou uma democracia. Não a democracia que queremos, certamente, também social, também moral. Imperfeita, é verdade. Púbere, eu diria. Na sua primeira adolescência. De qualquer forma, porém, uma democracia, sempre “mil vezes melhor do que a melhor das ditaduras”. (BALESTRERI citado por SANTANA, 2003).

Sendo uma democracia em pleno desenvolvimento, a sociedade brasileira clama por segurança de qualidade, fundada nos princípios constitucionais e legais, contudo, esses direitos e o sentimento de pertencimento à plenitude da cidadania deve alcançar os policiais militares tocantinenses. A relevância deste estudo vem de encontro à inserção da PMTO na realidade nacional da fragilidade na segurança

---

<sup>10</sup> < <http://www.forumseguranca.org.br/atividades/anuario/>>.

<sup>11</sup> <<http://www.sonoticias.com.br/coluna/banho-de-sangue>>.

pública, da necessidade de melhorar as condições de trabalho dos policiais e da busca na eficiência das políticas públicas.

Diante desses dados apresentados e o estudo realizado sobre o tema, fica evidente que é necessário melhorar as relações do público interno da PMTO a fim de melhorar seu ambiente organizacional, com isso, as ferramentas e ações de *endomarketing* podem contribuir para alcançar tal mister na busca de alcançar os objetivos deste trabalho.

As ações de *marketing* institucional ou *endomarketing* pesquisados neste artigo, serão apresentadas ao Comando Geral da Polícia Militar do Estado do Tocantins e não podem ser entendidas como atividades que trarão gastos à Corporação, mas podem ser vislumbradas como um importante investimento a ser oferecido aos seus valorosos colaboradores, que arriscam as suas vidas em prol de uma sociedade mais justa e pacífica.

É possível realizar essa transformação, basta que haja um esforço concentrado da PMTO em observar as informações desta pesquisa, a fim de aperfeiçoar as áreas de comunicação social, gestão de pessoas (com a participação interna), gestão do conhecimento (produção e monitoramento de dados), gestão em ensino e instrução, assistência social, saúde ocupacional, chefias e comandos, no sentido de avaliarem esta proposta e aplicá-la de forma simbiótica e responsável.

No intuito desta construção depender ainda da participação do público interno da PMTO, a partir dos debates e das discussões a serem implementados, que revelarão as reais necessidades da corporação. Assim fazendo prevalecer os direitos humanos e a cidadania para todos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho teve como norte clarear a situação interna da Polícia Militar do Tocantins. É imperativo que antes de falar em Direitos Humanos e Cidadania à população, deve-se romper os muros dos quartéis e proporcionar ao público interno da caserna os direitos inerentes à pessoa humana e, conseqüentemente, a sua

cidadania. Isso garantirá à sociedade a melhoria na qualidade dos serviços a serem prestados pela PMTO.

Conclui-se que a hostilidade à cultura dos direitos humanos, pela impunidade seletiva, pelo lucro ou pela falta de sensibilidade às diferenças, não é um fenômeno unicamente estatal (Polícia Militar do Tocantins) nem tampouco isolado no Brasil. Os números, no entanto, são demasiadamente evidentes em nosso país, indicando problemas específicos presentes tanto no sistema jurídico (compreendendo como sempre as normas, a cultura jurídica dominante e as instituições) quanto na "sociedade em geral", sendo necessário uma drástica quebra de paradigmas, com a finalidade de mudar esse quadro de agressões aos direitos humanos dominante até o momento em nossa sociedade.

Precisa-se construir a cidadania sem, contudo, permitir que fiquem marginalizados pessoas e grupos menos favorecidos, onde o preconceito de cor, raça, religião, situação econômica e cultural, continuem tão presentes, visto que sem essas inclusões, jamais alcançaremos a cidadania plena, numa sociedade caracterizada pelas diferenças.

A Polícia Militar do Estado do Tocantins está fazendo a sua parte, na construção dessa sociedade que se idealiza. As ações e os instrumentos de *endomarketing* podem contribuir sobremaneira para haver mais harmonia e cidadania na caserna. Todavia, não são poucos os obstáculos existentes, que superados, no intuito de alcançar esse nobre objetivo, resultará na eficiente defesa dos direitos e da cidadania de todos os brasileiros.

Este estudo demonstra que o respeito aos direitos humanos serve para nortear a boa convivência entre todos, pois na atualidade, esses direitos compõem um rol de garantias e a uma cultura em plena expansão que não permite que voltemos no tempo, ou mesmo que criemos situações de barbárie, pois, trata-se de direitos cujo exercício é a base fundamental da existência e da harmonia no planeta.

Portanto, este estudo somente terá relevância caso haja aceitação dos comandantes e comandados da PMTO, numa relação de dignidade mútua e respeitosa, provocando uma mudança no estado de teoria e boas intenções para a realização de novas e boas práticas na área de segurança pública.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXY, R. **Direitos fundamentais no Estado constitucional democrático: para a relação entre direitos do homem**. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 217, p. 55-66, jul./set. 1999.

BARTELS, Robert. **A história do *marketing***. Ohio: Columbus, 1976.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

CARVALHO, J. S. **Educação, cidadania e direitos humanos**. Petrópolis: Vozes, 2004.

COMPARATO, B. K. **A Justificação Política dos Direitos Humanos**. Disponível em: <<http://www.hottopos.com/videtur22/bruno.htm>>. Acesso em 06 Jun. 17.

\_\_\_\_\_. **A afirmação histórica dos direitos humanos**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

DALLARI, Dalmo de Abreu. Um breve histórico dos direitos humanos. In: CARVALHO, José Sérgio. **Educação, cidadania e direitos humanos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

FÓRUM, Brasileiro de Segurança Pública. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública ano 2016**. Disponível em: <<http://www.forumseguranca.org.br/atividades/anuario/>>. Acesso em 20 Jun. 17.

GARCIA, Alexandre. **Banho de sangue**. Disponível em: <<http://www.sonoticias.com.br/coluna/banho-de-sangue>>. Acesso em 21 Jun. 17.

HANASHIRO, Olaya. **A ameaça do medo**. Disponível em: <[http://www.forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2017/01/Anuario\\_Site\\_27-01-2017-RETIFICADO.pdf](http://www.forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2017/01/Anuario_Site_27-01-2017-RETIFICADO.pdf)>. Acesso em 22 Jun. 17, p. 130.

HOLANDA CAMILO, Christiane de. **Direitos Humanos e Relações ÉtnicoRaciais na Rede Municipal de Educação de Goiânia - Goiás**. Dissertação [Mestrado em Direitos Humanos] Universidade Federal de Goiás - UFG, (215f.), 2014.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing: teoria e prática no Brasil**. 7. Ed., São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1998.

\_\_\_\_\_, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1984.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing: conceitos, exercícios, casos**. São Paulo: Atlas, 1997.

LIBERATI, Wilson D. **Direito à educação: uma questão de justiça** (Org.). São Paulo: Malheiros, 2004.

MOREIRA, M. M. G. M. R.; MARINHO, N. J. **Construindo a cidadania**. São Paulo: Makron Books, 1995.

NÓBREGA, Miriam Biancolini. **Como desenvolver um sistema de marketing eficiente para a PMPR**. Guatupê: APM-PR/CAO, 1998.

ONU – Organização das Nações Unidas. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Paris: 1948.

\_\_\_\_\_. **O que são os direitos humanos?** Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/>>. Acesso em 6 Jun. 17.

PETERS, T. e WATERMAN JR., R. H. **Vencendo a crise**. São Paulo: Habras, 1983.

RAMOS, André de Carvalho. **Curso de direitos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

RICHERS, Raimar. **O que é marketing?** São Paulo: brasiliense, 2005. USP – Universidade de São Paulo. Biblioteca Virtual de Direitos Humanos.

SANTANA, S. S. **Teoria e prática da educação em direitos humanos nas instituições policiais brasileiras**. Porto Alegre: CAPEC, 2003.

SCHEWE, Charles D. & SMITH, Reuben M. **Marketing, casos e aplicações**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

USP, Universidade de São Paulo. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: <[http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Declara %C3%A7% C3%A3o-Universal-dos-Direitos-Humanos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html](http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Declara%C3%A7%C3%A3o-Universal-dos-Direitos-Humanos/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html)>. Acesso em 24 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Declaração Universal dos Direitos Humanos 1948**. Disponível em: <[http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Sistema-Global.- Declara%C3%A7%C3%B5es-e-Tratados-Internacionais-de- Prote%C3%A7%C3%A3o/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html](http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/Sistema-Global.-Declara%C3%A7%C3%B5es-e-Tratados-Internacionais-de-Prote%C3%A7%C3%A3o/declaracao-universal-dos-direitos-humanos.html)>. Acesso em 24 abr. 17.

UFPB, Universidade Federal da Paraíba. **Educação e direitos humanos: uma experiência no prolicen**. Disponível em: <[http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex\\_xienid/xi\\_enid/prolicen/ANAIS/Area4/4CEDFEP LIC09.pdf](http://www.prac.ufpb.br/anais/xenex_xienid/xi_enid/prolicen/ANAIS/Area4/4CEDFEP LIC09.pdf)>. Acesso em 24 abr. 2017.