

Ten Cel QOPM MIRIAN BIANCOLINI NOBREGA

**MÉTODOS E PROCESSOS DE CONDUÇÃO PARA O MARKETING
INSTITUCIONAL NA PMPR**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Estratégia de Doutorado em Segurança Pública.

Orientadora Metodológica:

Profª. Drª. Helena de Fátima Nunes Silva

Orientador de Conteúdo:

Cel QOPM Carlos Alexandre Scheremeta

CURITIBA - PR

2008

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha família que me mostrou serenidade no momento certo e discernimento na hora exata.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelas incontáveis bênçãos derramadas em minha vida.

Ao meu orientador de conteúdo Cel QOPM Carlos Alexandre Scheremeta, pela amizade, colaboração e sábias orientações durante a elaboração desta monografia.

A minha orientadora metodológica Prof^a. Dr^a. Helena de Fátima Nunes Silva pelos ensinamentos relevantes, para consecução e finalização desse trabalho.

Aos Oficiais e Praças da PM/5 e Seções de Comunicação Social das Unidades, que de alguma maneira colaboraram para a concretização deste trabalho.

Aos professores da Universidade Federal do Paraná e instrutores da Polícia Militar do Paraná, pelos conhecimentos que me foram transmitidos.

Quando você começa a fazer algo,
sempre tem alguém torcendo contra.
Se você consegue
ultrapassar as primeiras dificuldades,
a torcida contra aumenta.
É preciso saber aproveitar isto.
Não adianta querer agradar todo mundo.
Só os medíocres conseguem isso,
e às custas de muito sacrifício pessoal.
Use a energia da torcida contra
para adestrar a sua vontade,
ser mais profundo e mais sério
no que está fazendo.
Entretanto, se este tipo de torcida
afastar você de seu caminho,
é porque este não era o certo.
Se fosse, só mesmo a mão de Deus
poderia ter feito alguma coisa.

Paulo Coelho

RESUMO

TITULO: MÉTODOS E PROCESSOS DE CONDUÇÃO PARA O MARKETING INSTITUCIONAL NA PMPR

AUTOR: Ten Cel QOPM MIRIAN BIANCOLINI NOBREGA

ORIENTADORA METODOLÓGICA: PROF^a. DR^a. HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

A Polícia Militar do Paraná conta em sua estrutura com a atuação da PM-5, a quem cabe definir métodos e processos de condução para o Marketing Institucional na PMPR. A PM-5 é um órgão de assessoramento, em nível de direção, para assuntos relativos à comunicação social, além de uma seção de comunicação social em cada Unidade da Corporação. Este trabalho teve por objetivo definir métodos e processos de trabalho no tocante a divulgações e ações focadas ao Marketing Institucional, de forma a produzir um mesmo resultado em todo o Estado do Paraná. Infelizmente, essas seções não possuem profissionais preparados tecnicamente para efetuarem um bom trabalho de marketing institucional, primeiro, porque a mudança de oficiais responsáveis pelo setor ocorre de forma permanente. As praças que trabalham não possuem preparo técnico suficiente, tampouco unificação de ações para toda a Corporação. Assim sendo, cada setor de Comunicação Social nas Unidades de Polícia Militar fazem localmente suas divulgações sem que haja uma padronização no tocante ao que publicar e como publicar, gerando por vezes insatisfação à população pela forma equivocada que certas notícias são veiculadas na mídia. Para o desenvolvimento da pesquisa referente ao presente Trabalho Técnico-Científico foram analisadas a legislação referente à regulamentação e estruturação da 5ª. Seção de Estado-Maior na Polícia Militar do Paraná, como órgão responsável pela atividade de comunicação social na Corporação. O tipo de pesquisa escolhido foi o bibliográfico, documental e pesquisa de campo. Os aspectos relevantes das entrevistas foram transcritas no trabalho, e sofreram análise crítica, tendo por fundamento a literatura referenciada. As pesquisas tiveram suas respostas tabuladas, e apresentadas graficamente, e igualmente às entrevistas, foram criteriosamente analisadas, alcançando os objetivos propostos. Sob a denominação "Literatura Pertinente", a pesquisa teórica foi apresentada sob o capítulo 2 do presente trabalho, e dividida em três partes, quer sejam "A Comunicação Social na PMPR e sua Legislação", verificando-se a legislação existente na Polícia Militar do Paraná no tocante a comunicação social, "Marketing Institucional", apresentando os diversos conceitos que norteiam o marketing institucional, e "Situação Atual", tratando-se, nesta parte do trabalho, da situação atual da atividade de comunicação social, as principais correntes, pressupostos básicos da Comunicação Social na PMPR, comunicação interna e externa, e diagnóstico da atividade de comunicação social, em especial o marketing institucional na PMPR. No terceiro capítulo, foi apresentado o resultado dos questionários aplicados ao público interno,

pertencentes às seções de comunicação social dos BPM, bem como a análise das respostas das entrevistas feitas junto a oficiais do alto comando da PMPR. Concluindo, existe uma enorme falta de sintonia entre as aspirações de segurança da comunidade e o produto apresentado pela Polícia Militar, que é digerido pelos cidadãos, sem que lhes seja propiciada uma real participação nesse processo. As seções de comunicação social das Unidades, em sua maioria, não possuem profissionais preparados tecnicamente para efetuarem um bom trabalho de marketing institucional. Deve-se, dentro da PMPR, assim como fazem as demais empresas e corporações, buscar na comunicação institucional e no jornalismo um suporte para as estratégias de ação.

ABSTRACT

TITLE: METHODS AND PROCESSES OF CONDUCTION FOR THE INSTITUTIONAL MARKETING IN THE PMPR

AUTHOR: TEN CEL QOPM MIRIAN BIANCOLINI NOBREGA

METHODOLOGICAL ADVISOR: PROF^a. DR^a. HELENA DE FÁTIMA NUNES SILVA

The Military Policy of the Paraná counts in its structure with the performance of the PM-5, to who it fits to define methods and processes of conduction for the Institutional Marketing in the PMPR. The PM-5 is an advising agency, in level of direction, for relative subjects to the social communication, beyond a section of social communication in each Unit of the Corporation. This work had for objective to define methods and directed processes of work in regards to spreadings and actions to the Institutional Marketing, of form to all produce one same result in the State of the Paraná. These sections do not possess professionals prepared technical to effect a good work of institucional, first marketing, because the change of responsible officers for the sector occurs of permanent form. The squares that work do not possess preparation enough technician, neither unification of action for all the Corporation. Thus being, each sector of Social Communication in the Units of Military Policy they make local its spreadings without it has a standardization in regards to what publishing and as to publish, generating for times no satisfaction to the population for the maken a mistake form that certain notice are propagated in the media. For the development of the referring research to the present Technician-Scientific Work the referring legislation to the regulation and structuring of 5^a had been analyzed. Section of General staff in the Military Policy of the Paraná, as responsible agency for the activity of social communication in the Corporation. The chosen type of research was bibliographical, documentary and the research of field. The excellent aspects of the interviews had been transcribing in the work, and had suffered critical analysis, having for bedding referenced literature. The research had had its answers tabulated, and presented graphically, and equally to the interviews, critters had been analyzed, reaching the considered objectives. Under the denomination "Pertinent Literature", the theoretical research was presented under chapter 2 of the present work, and divided in three parts, wants is "the Social Communication in the PMPR and its Legislation", verifying it existing legislation in the Military Policy of the Paraná in regards to social communication, "Institucional Marketing", presenting the diverse concepts that guide the institucional marketing, and "Current Situation", treating itself, in this part of the work, the current situation of the activity of social communication, main chains, estimated basic of the Social Communication in the PMPR, communication external intern and, and diagnosis of the activity of social

communication, in special the institucional marketing in the PMPR. In the third chapter, the result of the questionnaires applied to the internal public, pertaining was presented to the sections of social communication of the BPM, as well as the analysis of the answers of the interviews made next to officers of the high command of the PMPR. Concluding, an enormous lack of tuning exists enters the aspirations of security of the community and the product presented for the Military Policy, that is digested by the citizens, without one real participation in this process is propitiated them. The sections of social communication of the Units, in its majority, do not possess professionals prepared technical to effect a good work of institucional marketing. It must, inside of the PMPR, as well as make the too much companies and corporations, to search in the institucional communication and the journalism a support for the action strategies.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	TEMPO TRABALHADO NO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	42
GRÁFICO 2	CAPACITAÇÃO ESPECÍFICA PARA TRABALHAR NO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	43
GRÁFICO 3	ESCOLHEU, OU FOI DESIGNADO PARA TRABALHAR NO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	44
GRÁFICO 4	POSSUI UM MÉTODO E PROCESSO DEFINIDO PARA AS AÇÕES JUNTO AO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	45
GRÁFICO 5	EXISTÊNCIA DE PROCEDIMENTOS NO TRATO COM A MÍDIA, POR PARTE DA SEÇÃO E DOS DEMAIS POLICIAIS.....	46
GRÁFICO 6	ACREDITA QUE TEM APTIDÃO PARA TRABALHAR JUNTO AO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL.....	47
GRÁFICO 7	ENQUADRAMENTO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DO SETOR, DE ACORDO COM O ESTIPULADO PELA PM/5 E DEMAIS UNIDADES.....	48
GRÁFICO 8	EXISTÊNCIA DE CRITÉRIO PONTUAL PARA O SETOR TRABALHAR O MARKETING INSTITUCIONAL.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APMG.....	Academia Policial Militar do Guatupê
BPM.....	Batalhão de Polícia Militar
Cel.....	Coronel
CSP.....	Curso Superior de Polícia
EM.....	Estado Maior
Maj.....	Major.
OPM.....	Organização Policial Militar
PMPR.....	Polícia Militar do Paraná
PM.....	Policial Militar
PM/5.....	Quinta Seção do Estado Maior
PPMM.....	Polícias Militares
QOPM.....	Quadro de Oficiais Policiais Militares
TenCel.....	Tenente Coronel
UFPR.....	Universidade Federal do Paraná
APMG.....	Academia Policial Militar do Guatupê
CIOSP.....	Centro Integrado de Ações de Segurança Pública
OBM	Organização Bombeiro Militar
TCC.....	Trabalho de Conclusão de Curso
LOB.....	Lei de Organização Básica
PM/3.....	Terceira Seção do Estado Maior
CPC.....	Comando do Policiamento da Capital
CPI.....	Comando do Policiamento do Interior
CCB.....	Comando do Corpo de Bombeiros
P/5.....	Quinta Seção
Subten.....	Subtenente
Sgt.....	Sargento
PM/2.....	Segunda Seção do Estado Maior
DAL.....	Diretoria de Apoio Logístico
PUC-SP.....	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
CTB.....	Código de Trânsito Brasileiro

CONTRAN.....	Conselho Nacional de Trânsito
QOBM.....	Quadro de Oficiais Bombeiros Militares
UTFPR.....	Universidade Federal Tecnológica do Paraná
UFPR.....	Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA	14
1.2	ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA	15
1.3	PRESSUPOSTOS	17
1.4	FATORES QUALITATIVOS DE ANÁLISE	17
1.5	OBJETIVOS DA PESQUISA	18
1.6	DEFINIÇÃO DE TERMOS	19
2	METODOLOGIA	21
2.1	Tipo de Pesquisa	22
2.2	Área de Abrangência	22
2.3	População e Amostra	23
2.4	Passos da Pesquisa	23
2.5	Instrumentos de Coleta de Dados	24
2.6	Pesquisa Teórica	25
3	LITERATURA PERTINENTE	27
3.1	A COMUNICAÇÃO SOCIAL NA PMPR E SUA LEGISLAÇÃO ..	27
3.2	MARKETING INSTITUCIONAL	31
3.3	SITUAÇÃO ATUAL	35
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1	ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS	39
4.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
	REFERÊNCIAS	68
	APÊNDICE 1 – Modelo de Questionário.....	69
	APÊNDICE 2 – Modelo de Roteiro de Entrevista	71

1 INTRODUÇÃO

As Polícias Militares (PPMM) no Brasil, ressalvadas as suas particularidades, uma vez que não existe uma forma padronizada de atuação, contam em suas estruturas organizacionais com as Quintas Seções de Estado Maior (PM-5), instituídas como órgãos de assessoramento em nível de direção, com a responsabilidade de atuação na atividade de comunicação social. As diferenças na atuação de uma organização para outra, estão vinculadas aos seus regulamentos e normas peculiares, bem como pela definição de prioridades de seus comandos.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E JUSTIFICATIVA

A Polícia Militar do Paraná conta em sua estrutura com a atuação da PM-5, como órgão de assessoramento, em nível de direção, para assuntos relativos à comunicação social, além de uma seção de comunicação social em cada Unidade da Corporação.

Verifica-se a ausência de uma estrutura sistêmica de atuação, pois cada um age de forma isolada atendendo às determinações de seus comandos imediatos, tendo em vista as peculiaridades de sua área de atuação e a natureza de suas especialidades, sem levar em consideração a Corporação como um todo, da qual são partes integrantes.

Em decorrência disso, a divulgação das realizações da Polícia Militar do Paraná são compartimentadas, setorizadas e fragmentadas, ocasionando uma dispersão na comunicação e impossibilitando a propagação adequada de sua verdadeira dimensão.

A estrutura de comunicação social da Corporação deve atuar visando uma mudança de comportamento profissional, de forma a aperfeiçoar os padrões de atendimento de seus integrantes. A participação de todos, solidariamente, unidos em torno de um objetivo comum, se constitui em fator preponderante para melhoria do desempenho da organização.

O presente estudo busca por meio do diagnóstico os problemas identificados quanto à falta de processos e metodologia de trabalho dos setores de comunicação social nas Unidades da Corporação, padronizar ações e propor um método de trabalho unificado para todos os integrantes destes setores na Polícia Militar do Paraná.

Durante muito tempo, tem-se observado uma concepção geral dentro da sociedade de ineficiência do aparelho policial na prevenção do crime e da conseqüente ineficácia do policiamento ostensivo.

Este trabalho constitui uma tentativa de avaliar como são realizadas as atividades da 5ª Seção do Estado Maior da Polícia Militar do Paraná, pela ótica do marketing institucional, bem como definir melhorias nos métodos e processos existentes nestes setores.

O marketing institucional vislumbra a manutenção da boa imagem da Polícia Militar do Paraná, descobrindo se os serviços prestados atendem aos anseios, necessidades e perspectivas da população. A definição de como efetuar o marketing institucional redundará em uma melhoria no processo de divulgação de resultados e conseqüentemente, na boa imagem da Polícia Militar do Paraná.

1.2 ABORDAGEM GERAL DO PROBLEMA

Ao longo dos anos, o serviço Policial Militar tem sido visto como um trabalho repressor e não como protetor de uma sociedade carente de segurança. A imagem do policial violento tem se alastrado no país, a partir da não observância do princípio maior de defesa dos direitos coletivos sobre os individuais, e do desvio da Corporação em sua finalidade maior, a de prevenção da criminalidade.

É fundamental destacar-se que existe uma enorme falta de sintonia entre as aspirações de segurança da comunidade e o produto apresentado pela Polícia Militar, que é digerido pelos cidadãos, sem que lhes seja propiciada uma real participação nesse processo, sendo eles os maiores afetados.

A Corporação, ainda voltada para dimensionar seu produto segundo os conceitos produzidos no interior dos quartéis, não está apta a produzir um serviço de acordo com o que a sociedade deseja, bem como focada a resultados e formas de divulgação unificadas em todo o Estado.

As Polícias Militares estão se modernizando, e a segurança já é vista como mercado, onde o nosso principal lucro é a confiança da comunidade e da redução da criminalidade em níveis aceitáveis.

A 5ª. Seção do Estado Maior, no nível estratégico, é encarregada entre outras coisas, de definir políticas de comunicação social, traçar planos relacionados a assuntos civis, definir estratégias de marketing a serem utilizadas, executar as atividades referentes a relações públicas, bem como, perceber os anseios atinentes aos públicos interno e externo.

Assim, entende-se necessário o esclarecimento: A 5ª Seção do Estado Maior, pela ótica do marketing institucional, adota métodos e processos que contribuam para a manutenção da boa imagem da PMPR?

1.3 PRESSUPOSTOS

Atualmente a estrutura de Comunicação Social, conforme já descrito anteriormente, está organizada da seguinte forma: a Quinta Seção do Estado Maior como órgão máximo de direção no tocante a Marketing Institucional numa visão menor, dentro da estrutura de cada Unidade da Polícia Militar do Paraná existe uma seção também responsável pelo tema.

Infelizmente, essas seções, de modo geral, não possuem profissionais preparados e técnicos para efetuarem um bom trabalho de marketing institucional, primeiro, porque a mudança de oficiais responsáveis pelo setor ocorre de forma permanente. As praças que lá trabalham não possuem preparo técnico suficiente e tampouco unificação de ações para toda a Corporação.

Assim sendo, cada setor de Comunicação Social nas Unidades de Polícia Militar fazem localmente suas divulgações sem que haja uma padronização no tocante ao que publicar e como publicar, gerando por vezes insatisfação à população pela forma equivocada que certas notícias são veiculadas na mídia.

1.4 FATORES QUALITATIVOS DE ANÁLISE

A manutenção da boa imagem da PMPR junto ao público interno e externo depende diretamente de uma política de atuação da 5ª Seção, sob o ponto de vista do marketing institucional, padronização de procedimentos, e qualificação dos profissionais que atuam na Comunicação Social de toda corporação.

Assim sendo, podem-se destacar como fatores qualitativos de análise:

- Nível de atuação da 5ª Seção da PMPR sob o ponto de vista do marketing institucional;
- Padronização de procedimentos nas ações de comunicação social;
- Qualificação dos policiais militares que atuam nos setores de comunicação social da corporação.

1.5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Por meio do diagnóstico de problemas encontrados nos setores de Comunicação Social das Unidades da Corporação, esta pesquisa visou atingir os objetivos a seguir elencados:

1.5.1 Objetivo Geral

Definir métodos e processos de trabalho no tocante a divulgações e ações focadas ao Marketing Institucional, de forma a produzir um mesmo resultado em todo o Estado do Paraná.

1.5.2 Objetivos Específicos

- a. demonstrar a estrutura do sistema de comunicação social da Polícia Militar do Paraná;
- b. apresentar os problemas encontrados nas ações institucionais, voltadas para a fixação de uma boa imagem junto ao público externo;
- c. identificar os conceitos e técnicas de marketing utilizadas para atingir, manter ou aumentar a credibilidade da Polícia Militar do Paraná;

- d. propor procedimentos de troca permanente de informações com a comunidade, de forma a padronizar ações de marketing institucional em todo o Estado, mantendo a unificação de ações sempre sob a coordenação e orientação da 5ª Seção do Estado Maior da PMPR.

1.6 DEFINIÇÃO DE TERMOS

- Entrevista: é o diálogo formal onde um interlocutor ouve uma autoridade, sobre qualquer assunto, profissional ou não, manifestando apenas suas opiniões profissionais, técnicas ou funcionais.
- Público: grupo de pessoas que se distinguem das outras por uma ou mais características em comum, que está direta ou indiretamente ligado à Instituição.
- Público Alvo: segmento do mercado que se pretende atingir com um plano de comunicação.
- Público Externo: é o público formado pela comunidade onde a Instituição atua.
- Público Interno: é o público que comporta os funcionários de todos os níveis de uma Instituição e seus familiares.
- Relações Públicas: atividade e esforço deliberado, planejado e contínuo, para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma Instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada.
- Comunicação Social: A Comunicação Social é um campo de conhecimento acadêmico que estuda a comunicação humana e questões que envolvem a interação entre os sujeitos em sociedade. A comunicação social lida com as técnicas de transmissão da informação, o formato com que a informação é transmitida, e os

impactos que a informação terá na sociedade e a relação entre os sujeitos em uma situação comunicativa.

➤ Policiamento Ostensivo: Policiamento ostensivo, de competência da Polícia Militar, são todos os meios e formas de emprego da Polícia Militar, onde o policial é facilmente identificado pela farda que ostenta, como principal aspecto e de equipamentos, aprestos, armamento e meio de locomoção, para a preservação da ordem pública, observando critérios técnicos, táticos, variáveis e princípios próprios da atividade, visando a tranquilidade e bem estar da população.

➤ Estado-Maior: É um corpo de oficiais qualificados, que tem por finalidade assessorar o Comandante no exercício do comando. Estado-Maior é o órgão de direção-geral, responsável perante o Comandante-Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Polícia Militar, cabendo-lhe a elaboração de diretrizes e ordens do Comandante-Geral no acionamento dos órgãos de direção setorial e de execução no cumprimento de suas missões.

➤ Assuntos Cíveis: compreende relações públicas, relações com a imprensa, publicidade e Cerimonial Cível.

➤ Unidades da Polícia Militar: São componentes operacionais dos órgãos de execução da Polícia Militar. São assim denominadas as unidades operacionais, que têm a seu encargo as missões policiais-militares. São, por exemplo, os Batalhões de Polícia Militar.

➤ Marketing: é a atividade cujo principal objetivo é satisfazer com produtos ou serviços, os desejos do consumidor através do processo de troca.

➤ Estratégias de Marketing: é um conjunto integrado de escolhas sobre como criaremos e conquistaremos valores, durante um longo período de tempo. Por

exemplo, identificar as necessidades e recursos; criar produtos para criar valor; e escolher uma estrutura de vendas eficaz (produto ou serviço).

➤ Marketing Institucional: quando o marketing transpõe a atividade econômica, seu *habitat* natural, e se projeta sobre o campo das idéias (ou seja, a área institucional), o seu universo operacional concentra-se quase que inteiramente na esfera da comunicação social. Nesse momento, algumas profissões do setor (publicitários e Relações Públicas, notadamente) ganham posição privilegiada, podendo, conforme as circunstâncias específicas de cada caso, assumir o comando do processo mercadológico institucional. A palavra “institucional” é usada ainda para indicar as iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização. Para tanto, busca associar o seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela Opinião Pública. A PMPR, por exemplo, utiliza: “Polícia Militar – Sua proteção é nosso compromisso”.

➤ Método: Caminho para se chegar a um fim.

➤ Processo: conjunto de atos coordenados ou preordenados na obtenção de um fim. Em geral, processo (de *procedere*) significa uma sucessão de atos, fatos ou operações que se agrupam segundo uma certa ordem para atingir um fim.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram analisadas a legislação referente à regulamentação e estruturação da 5ª. Seção de Estado-Maior na Polícia Militar do Paraná, como órgão responsável pela atividade de comunicação social na Corporação.

2.1 Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa escolhido foi o bibliográfico, documental e pesquisa de campo. A abordagem escolhida foi pesquisa qualitativa, com entrevistas voltadas ao Comandante do Policiamento da Capital, Cel QOPM Carlos Alexandre Scheremeta, Comandante do Corpo de Bombeiros, Cel QOBM Jorge Thais Martins, bem como com o Chefe da 5ª. Seção do Estado-Maior da Corporação, TenCel QOPM José Vilmar Becker. A pesquisa quantitativa, elaborada através de questionários do tipo fechado aos policiais militares que trabalham nos setores de comunicação social da Corporação, em todas as Unidades.

Para a pesquisa quantitativa o público-alvo foram oficiais e praças que desenvolvem atividade profissional junto aos setores de comunicação social nas Unidades da Polícia Militar do Paraná, sendo que 100% desses profissionais foram questionados, conforme modelo de questionário em apêndice.

Os aspectos relevantes das entrevistas foram transcritas no trabalho, e sofreram análise crítica, tendo por fundamento a literatura referenciada.

As pesquisas tiveram suas respostas tabuladas, e apresentadas graficamente, e igualmente às entrevistas, foram criteriosamente analisadas, contribuindo deste modo para atingir os objetivos propostos.

2.2 Área de Abrangência

A pesquisa desenvolveu-se de forma a analisar a 5ª Seção do Estado Maior, bem como as seções de comunicação social de todos os batalhões da PMPR, sob o ponto de vista do marketing institucional.

2.3 População e amostra

A população envolvida na pesquisa e entrevista são de oficiais e praças da PMPR.

Os questionários foram aplicados aos policiais militares que prestam serviços na 5ª Seção do Estado Maior e na 5ª Seção dos BPM, num total de 30 (trinta), retornando 26 (vinte e seis) questionários respondidos. As entrevistas foram realizadas com 03 (três) oficiais do alto escalão da corporação.

2.4 Passos da Pesquisa

Para a realização deste trabalho, foram empreendidas as seguintes etapas:

- ✓ Escolha e delimitação do tema;
- ✓ Escolha do orientador de conteúdo;
- ✓ Visita e aconselhamento junto ao orientador de conteúdo;
- ✓ Pesquisa e leitura da bibliografia pertinente ao assunto;
- ✓ Confeção dos primeiros textos;
- ✓ Organização dos instrumentos de coleta de dados;
- ✓ Testagem dos instrumentos;
- ✓ Envio dos questionários;
- ✓ Conclusão e entrega do projeto de monografia;
- ✓ Visita aos oficiais entrevistados;
- ✓ Conclusão da fundamentação teórica;

- ✓ Análise e discussão das respostas das entrevistas, com conseqüente elaboração de texto;
- ✓ Recepção dos questionários respondidos;
- ✓ Tabulação, análise e discussão dos resultados;
- ✓ Conclusão da análise e dos resultados obtidos;
- ✓ Confeção de gráficos e textos;
- ✓ Confeção dos últimos textos;
- ✓ Visita ao orientador de conteúdo, com revisão final do conteúdo;
- ✓ Revisão metodológica;
- ✓ Entrega preliminar do Trabalho de Conclusão de Curso;
- ✓ Correções pertinentes;
- ✓ Encadernação do TCC;
- ✓ Entrega definitiva do Trabalho.

2.5 Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados utilizados na pesquisa foram o questionário e o roteiro de entrevista, tendo ambos passado pelas etapas de elaboração, pré-testagem e aplicação.

O questionário foi elaborado contendo oito perguntas, das quais seis questões são do tipo “*sim-não*”, uma do tipo “*múltipla escolha*”, e uma “*mista*”. O questionário passou por uma etapa de pré-teste, num universo reduzido, e pequenos erros de formulação foram corrigidos, e finalmente o questionário foi aplicado.

O roteiro de entrevista foi elaborado com três perguntas abertas, as quais visam obter dos entrevistados informações relevantes a respeito do tema da

pesquisa, e também, a exemplo do questionário, passou por uma etapa de pré-teste, num universo reduzido, e posteriormente aplicado.

2.6 Pesquisa Teórica

A pesquisa teórica se desenvolveu de modo a permitir que o leitor do trabalho consiga situar-se no contexto do tema, de forma a compreender, sem qualquer dúvida, os objetivos da pesquisa, e o processo de análise que levou às considerações finais.

A 1ª Etapa da pesquisa teórica compreendeu o fechamento da bibliografia a ser adotada na elaboração do trabalho, bem como busca da legislação vigente que trata do assunto pertinente, com as devidas leituras, releituras e anotações;

Na etapa seguinte, ou seja, 2ª etapa, o autor organizou o modo de apresentação do material selecionado. Sob a denominação “Literatura Pertinente”, a pesquisa teórica foi apresentada sob o capítulo 2 do presente trabalho, e dividida em três partes, quer sejam:

➤ A COMUNICAÇÃO SOCIAL NA PMPR E SUA LEGISLAÇÃO;

Primeiramente, posicionou-se a legislação existente na Polícia Militar do Paraná no tocante a comunicação social, entre elas:

- Lei de Organização Básica (LOB), a qual traz a composição do Estado-Maior da PMPR, e entre as Seções que o compõem, situa-se a 5ª Seção, ou PM/5, responsável pela Comunicação Social;
- A Nota de Instrução nº. 002/2000 – PM/3, que trata dos princípios e organização do Estado-Maior, e em seu item 3 – Conceitos básicos - trata da competência da Quinta Seção do Estado Maior, no campo do Marketing;

- A Diretriz nº. 010/2003 – PM/3, que estabelece:

- Orientações gerais que regulem e disciplinem as atividades de Comunicação Social, em apoio às atividades administrativas e operacionais desenvolvidas pela Corporação, trazendo os objetivos da Comunicação Social;
- Um melhor entendimento quanto ao funcionamento do Sistema de Comunicação Social na PMPR;
- Estabelece ainda essa Diretriz as Normas Gerais de Ação para o Setor de Comunicação Social da PMPR, que em seu artigo 5º dá a competência da Assessoria de Comunicação Social e Marketing no campo da Publicidade, Propaganda e Marketing.

- Resumo das Atividades para o Comitê Revisor – comitê criado pelo Comandante Geral da PMPR para a Quinta Seção do Estado Maior, e dentre as atividades a serem desenvolvidas, estão a adequação do efetivo das praças nos setores de comunicação social e qualificação do efetivo.

➤ MARKETING INSTITUCIONAL;

Esta parte do trabalho serve para apresentar os diversos conceitos que norteiam o marketing institucional, trazendo conceitos e citações de diversos autores renomados na área de marketing, como Gaudêncio Torquato, João Dória Júnior, Philip Kotler, Gil Nuno Vaz, dentre outros.

➤ SITUAÇÃO ATUAL

Trata-se, nesta parte do trabalho, da situação atual da atividade de comunicação social, as principais correntes, pressupostos básicos da Comunicação

Social na PMPR, comunicação interna e externa, e diagnóstico da atividade de comunicação social, em especial o marketing institucional, na PMPR.

3 LITERATURA PERTINENTE

Após serem vistos, no capítulo anterior, a introdução ao presente trabalho, contando com a apresentação do tema e justificativa, abordagem geral do problema, questões específicas, pressupostos, fatores qualitativos de análise, objetivos e metodologia, este capítulo traz a literatura pertinente, abordando a comunicação social na PMPR e sua legislação, o marketing institucional, e finalmente considerações sobre a situação atual do marketing na PMPR.

3.1 A COMUNICAÇÃO SOCIAL NA PMPR E SUA LEGISLAÇÃO

Primeiramente, é importante posicionar a legislação existente na Polícia Militar do Paraná no tocante a comunicação social, para então pontuar as possíveis ações de melhoria de método e processos existentes.

A Lei no. 6.774, de 8 de janeiro de 1976, Lei de Organização básica da Polícia Militar, define a estrutura da PMPR em órgãos de direção, apoio e execução, e no artigo 9º. atribui que as seções de Estado Maior são órgãos de direção geral. Seu artigo 11 indica o seguinte:

Art. 11 – O Estado-Maior é o órgão de direção geral, responsável perante o Comandante Geral, pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades da Polícia Militar, cabendo-lhe a elaboração de diretrizes e ordens do Comando Geral no acionamento dos órgãos de direção setorial e de execução no cumprimento de suas missões.

§ 1º. O Estado Maior é assim organizado:

...

c) Seções do Estado Maior:

...
- 5ª. Seção (PM/5): assuntos civis.

A Nota de Instrução nº. 002 de 29 de agosto de 2000 – PM/3, trata dos princípios e organização do estado maior, responsabilidades e deveres dos oficiais que os integram, e em seu item 3 – Conceitos básicos - trata da Quinta Seção do Estado Maior:

- g. Quinta Seção do Estado Maior
Como órgão central do Sistema de Comunicação Social e Ação Comunitária, compete:
 - 1) No campo das relações públicas
 - ...
 - 2) No campo da ação comunitária
 - ...
 - 3) No campo de marketing
 - a) Elaborar e manter atualizado o Plano de Marketing para a Corporação, destinado ao público interno e externo;
 - b) Realizar ações necessárias para que o Plano de Marketing seja desenvolvido em sua plenitude;
 - c) Propor a realização de parcerias para desenvolvimento do plano concebido; e
 - d) Propor a contratação e/ou formação de recursos humanos especializados em marketing
 - 4) Outras atribuições genéricas
 - a) Coordenar e fiscalizar a execução dos planos e normas expedidos, através das inspeções e de contatos com as OPM/OBM;
 - b) Elaborar sumários e relatórios das atividades da Seção; e
 - c) Cooperar na elaboração das diretrizes do Comandante Geral dentro dos assuntos que lhe competem.

A Diretriz nº. 010 de 8 de dezembro de 2003 – PM/3 estabelece orientações gerais que regulem e disciplinem as atividades de Comunicação Social, em apoio às atividades administrativas e operacionais desenvolvidas pela Corporação.

Segundo a referida Diretriz, são objetivos da Comunicação Social:

- a. Promover a satisfação da comunidade com o trabalho da Polícia Militar;
- b. Promover a valorização do público interno, através da informação atual e de sua contínua integração com a Instituição e seus públicos;
- c. Buscar a interação da Polícia Militar com os variados segmentos da comunidade, visando ajustar as atividades da Corporação às demandas e aspirações de proteção, segurança e socorro públicos da sociedade de um modo geral, contribuindo para

que a Organização atue num clima harmônico com o ambiente social;

d. Projetar, perante a opinião pública, a imagem da Instituição, como Corporação prestadora de serviços, preocupada em prevenir e reprimir a prática de delitos;

e. Promover a integração e coesão internas;

f. Manter a opinião pública sistematicamente informada sobre as atividades desenvolvidas e os resultados alcançados pela Polícia Militar, estimulando e mantendo o clima de segurança subjetiva;

g. Adequar a política de conduta e o relacionamento dos órgãos e integrantes da Polícia Militar com outros órgãos e profissionais da área de Comunicação Social;

h. Contribuir para que a Organização mantenha a confiança, o apoio e o respeito obtidos da comunidade, interagindo com esta, buscando identificar e satisfazer seus anseios, no que se refere aos serviços de segurança pública prestados pela Corporação;

i. Criar, junto às lideranças comunitárias, condições para que ocorra a parceria entre ambas, através do intercâmbio de informações, experiências e recursos, visando a eficácia das ações e operações Policiais Militares e, conseqüentemente, a tranquilidade pública;

j. Conscientizar o público interno - servidores da Corporação - de que a Polícia Militar é formada por pessoas sérias e compromissadas, que trabalham para propiciar a tranquilidade pública, através de ações e operações preventivas, repressivas, de proteção e socorro. Suas atividades são custeadas pela sociedade da qual fazemos parte, que espera, em troca, proteção e socorro, com qualidade e objetividade; e

k. Orientar os planos e ordens, de modo que a imagem da Polícia Militar seja o principal instrumento no desempenho de sua atividade fim.

Para que se possa ter um melhor entendimento quanto ao funcionamento do sistema de comunicação social na PMPR, a Diretriz nº. 010 estabelece:

5. O SISTEMA DE COMUNICACAO SOCIAL DA PM

a. As atividades de Comunicação Social na Polícia Militar visam, acima de tudo, o apoio ao desempenho de sua atividade fim, que se constitui no principal canal de relacionamento com seus diversos públicos. Assim, é imprescindível que elas ocorram de forma coordenada, nos diversos níveis de Comando;

b. A direção do sistema e da competência do Comandante Geral e a coordenação superior do Chefe do Estado Maior;

c. A PM/5 constitui o Núcleo Central do Sistema, a quem cabe a coordenação e a orientação técnica das atividades, bem como a proposição da política global de Comunicação Social, a elaboração de planos, projetos institucionais e promocionais de curto, médio e longo prazos;

d. As P/5 dos Comandos Intermediários CPC, CPI e CCB, constituem o Núcleo Intermediário do Sistema, competindo-lhes acompanhar e avaliar o desenvolvimento das atividades das unidades subordinadas, realimentando o sistema de comunicação em nível

estratégico, fazendo-o funcionar;

e. As Unidades Operacionais desenvolverão a atividade de Comunicação Social através das P/5, que se encarregarão do planejamento setorial e da execução das atividades a serem desenvolvidas ao longo do ano, atendendo as necessidades e demandas específicas de cada unidade;

f. Nas Companhias Destacadas, as atividades de p/5 serão exercidas, como encargo, por um Tenente ou uma praça do círculo dos *Subten/Sgt*, sob coordenação do Comandante da Companhia, objetivando engajar, paulatinamente, as diversas frações nas atividades de Comunicação Social da Corporação;

g. Nas demais frações descentralizadas, os respectivos Comandantes serão encarregados de coordenar e desenvolver as atividades de P/5; e

h. Nas Diretorias e Centros, as atividades de Comunicação Social serão centralizadas nas Secretarias ou Seções de Apoio Administrativo.

Estabelece ainda essa Diretriz as Normas Gerais de Ação para o Setor de Comunicação Social da PMPR, que em seu artigo 5º.:

Art. 5º. – Compete à Assessoria de Comunicação Social e Marketing:

...

IV – No campo da Publicidade, Propaganda e Marketing:

...

b) analisar os projetos institucionais e outros encaminhados pelo público externo, que possam afetar a imagem institucional e/ou a identidade corporativa da PM;

c) avaliar e prestar assessoria técnica em toda e qualquer peça publicitária da Polícia Militar;

d) avaliar os resultados de campanhas e projetos desenvolvidos;

e) elaborar, em conjunto com as demais subseções, o plano global de comunicação e marketing, estabelecendo diretrizes, políticas, projetos e programas de ação;

f) identificar espaço para divulgação da Polícia Militar nos diversos veículos de comunicação de massa e dirigida;

g) planejar campanhas publicitárias de cunho promocional e de serviços;

h) monitorar a “Home Page” da PM e o E-Mail da Organização;

i) planejar e coordenar as atividades de pesquisa de opinião pública;

j) planejar projetos de comunicação dirigida ou de massa.

Atualmente, foi criado pelo Comandante Geral da PMPR um Comitê Revisor de ações para a Quinta Seção do Estado Maior, e dentre as atividades a serem desenvolvidas, estão a adequação do efetivo das praças nos setores de comunicação social e qualificação do efetivo.

Resumo das Atividades para o Comitê Revisor

1. Vade-Mecum de Comunicação Social e Cerimonial: documento estabelecido por portaria do Comando-Geral, com as normas internas sobre os procedimentos relacionados à comunicação social e de cerimonial na PMPR, criando assim um sistema de Comunicação Social, estabelecido nos moldes do existente na PM/2.
2. Agenda única: Elaborar uma sistemática na qual todas as unidades tenham como saber dos eventos programados, para que não haja superposição de datas e contratempos.
3. Adequação do efetivo de praças: possuir o seguinte efetivo, para atender adequadamente aos serviços da seção: 4 graduados para a sala de imprensa; dois fotógrafos; um cinegrafista; um editor de imagens; um mestre de cerimônias; um jornalista; um relações públicas; um auxiliar em cerimonial e um sargenteante".
4. Qualificação do efetivo de praças: viabilizar cursos de fotografia, cinegrafista e de edição de imagens para qualificação do efetivo e viabilização dos projetos de futuro e atendimento da demanda atual. Existe a necessidade de que sejam disponibilizadas duas vagas para cada curso.
5. Implementar uma equipe de captação e jornalismo: organizar uma equipe de militares estaduais, que tenham condições de captar imagens e informações, diuturnamente, no local onde houver ocorrências ou operações policiais militares, editando as imagens e preparando "releases", para fornecer às empresas de comunicação.
6. Comunicação Interna: Criar instrumentos eficientes de comunicação interna, valorizando a PMPR por parte dos seus integrantes e democratizando a informação.
7. Portal Eletrônico da PMPR: Reformular o portal eletrônico da PMPR, tanto na internet como na intranet, modernizando e viabilizando instrumentos que facilitem os serviços e a comunicação interna e o acesso à informações e serviços por parte da população em geral.
8. Adequação das instalações da Sala de Imprensa: concepção de um projeto e execução do mesmo, no sentido de adequar as instalações da sala de imprensa para receber os profissionais de imprensa, assim como, dar condições de realizar entrevistas com militares estaduais. (Envolver a DAL no que diz respeito ao piso e pagamento das obras).

3.2 MARKETING INSTITUCIONAL

Marketing Institucional não se restringe apenas a questões de imagem das empresas. Na verdade, não se restringe nem a "imagem" nem a "empresa", exclusivamente. Envolve o desenvolvimento de um produto especial, a "idéia", da qual a imagem é resultado. Segundo Gil Nuno Vaz, autor da obra Marketing Institucional, "a própria palavra marketing vem sendo mal empregada, ou melhor,

utilizada em sentido pejorativo para ironizar uma atividade que é tão antiga quanto a humanidade. Marketing virou sinônimo de técnica de ludibriar o consumidor”¹ (VAZ, 2003, p. XVII). Não apenas o consumidor de produtos tradicionais, bem tangíveis (mercadorias) e intangíveis (serviços e direitos), mas também o consumidor de produtos mais sutis, como as idéias e imagens “vendidas” em ações de apoio a setores comunitários, em patrocínio a atividades de interesse social, em campanhas políticas.

Para Vaz (2003, p.6) “quando o marketing transpõe a atividade econômica, seu *habitat* natural, e se projeta sobre o campo das idéias (ou seja, a área institucional), o seu universo operacional concentra-se quase que inteiramente na esfera da comunicação social”. Nesse momento, algumas profissões do setor (publicitários e Relações Públicas, notadamente) ganham posição privilegiada, podendo, conforme as circunstâncias específicas de cada caso, assumir o comando do processo mercadológico institucional.

É possível observar que, por trás de expressões como Marketing Cultural, Marketing Esportivo, Marketing Social e assemelhadas, encontra-se quase sempre um termo comum: a palavra “institucional”. Comentários e referências sobre essas áreas do marketing amparam-se em geral na palavra “institucional” como ponto comum de convergência. É o que se constata nos dois exemplos a seguir, extraídos de matérias jornalísticas sobre Marketing Cultural.

- “As ações institucionais das empresas caminham, cada vez mais, em direção ao Marketing Cultural”²;

¹ Gil Nuno Vaz é graduado em Economia e Comunicação (Jornalismo e Publicidade) e Doutor em Comunicação e Semiótica (PUC-SP), sendo professor de marketing institucional e marketing político na Universidade Católica de Santos e de marketing turístico no Centro Universitário Monte Serrat. Atua como consultor e assessor de empresas, sindicatos e organizações do terceiro setor.

² DÓRIA, Jr., João. **Marketing é o combustível do turismo**. Folha de São Paulo, 07/12/87.

- “Empresas de porte investem milhões na edição de livros luxuosos que garantem retorno institucional para sua imagem”³.

À vista de tais exemplos parece razoável classificar a expressão Marketing Institucional como categoria geral, da qual as expressões Marketing Cultural, Marketing Social, Marketing Esportivo e outras constituem áreas específicas de aplicação.

A palavra “institucional” é usada ainda para indicar as iniciativas através das quais uma empresa procura fixar junto ao público uma imagem positiva da organização. Para tanto, busca associar o seu nome a determinados valores e conceitos consagrados pela Opinião Pública. A PMPR, por exemplo, utiliza: “Polícia Militar – Sua proteção é nosso compromisso”.

Imagem é “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” (VAZ, 1995, p. 53). A imagem da empresa é uma questão de atitude, de caráter, de formação e de crença.

Para melhor entender o que efetivamente é imagem, é de fundamental importância diferenciá-la de identidade.

De acordo com Gaudêncio Torquato:

A identidade é formada pelos princípios da instituição, seus valores, missão, visão, objetivos, conceitos e sistemas. É a personalidade da empresa, ou seja, aquilo que ela realmente é, enquanto que a imagem é aquilo que a empresa deseja ser. Portanto, existe um lastro entre a Identidade (o que a empresa realmente é), sua imagem projetada (o que os stakeholders percebem sobre ela) e a imagem ideal (aquilo que a empresa pretende ser. (TORQUATO, 1986, p. 17)

Há, portanto, necessidade de maior aprofundamento sobre o termo “instituição”. Até aqui, e no uso que vem se consagrando, a palavra “institucional”

³ KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. Ps. 414 e 415.

tem sido aplicada na acepção jurídica e restrita de instituição econômica, isto é, a empresa, “organização com fins lucrativos”.

O conceito de instituição é bem mais vasto, portanto. Gil Nuno Vaz diz que:

Em sentido genérico, é a associação ou organização juridicamente constituída para atender determinados objetivos de uma comunidade ou setor da sociedade. Pode ter caráter social, educacional, religioso, filantrópico, assistencial. O sentido técnico, sociológico, alude à “fundação, criação humana, concreta ou abstrata, estabelecida, organizada, imposta ou convencionada para se conseguir certo fim. Exemplo de instituições abstratas: o Estado, a República”. (VAZ, 2003, p.8)

Segundo a American Marketing Association – AMA, as atividades de Marketing são definidas como “a execução das atividades de negócios que encaminham o fluxo de mercadorias e serviços do produtor aos consumidores finais, industriais e comerciais.” (MANZO, 1986, p. 22).

Apesar disso, estudiosos do assunto como Theodore Levitt, Phillip Kotler e outros modificaram esse conceito concentrando apenas na produção e vendas, atribuindo-lhe uma conotação filosófica. Assim, o foco do marketing passou a ser a satisfação das necessidades do cliente, e seu objetivo - o lucro - só será atingido, se o consumidor estiver plenamente satisfeito.

“Já não basta mais satisfazer a necessidade dos clientes e realizar o motivo único do lucro das companhias e seus acionistas. As companhias também precisam considerar e satisfazer as necessidades de indivíduos cujas vidas sejam afetadas por atividades que elas exercem. Esta área é conhecida como responsabilidade social de marketing. Juntamente com o conceito de marketing, é preciso ser considerada a responsabilidade social em todas as fases do planejamento do produto e do crescimento da empresa.” (HOLTJE et al, 1982, p.5).

Então o marketing que busca lucro, a partir da satisfação do cliente, passou a considerar questões como responsabilidade social e a imagem da empresa, fazendo surgir assim o Marketing Institucional. É preciso deixar claro que qualquer empresa busca o lucro, mesmo as “sem fins lucrativos” precisam de dinheiro para atingir seus

objetivos, com a diferença de que, nesse caso, ele é revertido novamente para a consecução de suas ações. Portanto, as ações de Marketing Institucional também encontram o seu fim no lucro.

3.3 SITUAÇÃO ATUAL

As atividades de comunicação social da PMPR constituem-se em ações que se voltam tanto para o público interno quanto para o público externo. Dentre os seus objetivos gerais podemos citar: a projeção de um conceito adequado das organizações perante seus públicos; a criação, manutenção e desenvolvimento de formas de comunicação que contribuam para a melhor operacionalidade dos sistemas e das atividades; valorização do espírito de equipe; projeção dos centros irradiadores de opinião e de poder do pensamento ideológico da organização e a criação e desenvolvimento de representatividade nos poderes públicos.

A Diretriz nº 010/03 – PM/3 da PMPR identifica como pressupostos básicos da Comunicação Social:

- a. A comunicação social, de maneira abrangente, tem por objetivo propiciar o estabelecimento de canais e de medidas com vistas à promoção e aperfeiçoamento do relacionamento entre instituições e pessoas, quer como indivíduos, quer como membros de um grupo social, para que sejam obtidas condições favoráveis ao enfrentamento da violência e demais fatores que investem contra a segurança do povo, buscando, nesta união, somar esforços, sintonizados nos ditames constitucionais de que a Segurança Pública é dever do Estado, direito e responsabilidade de todos os cidadãos;
- b. A valorização da Comunicação Social implica em estimular um crescente nível de participação e compreensão, buscando, em cada integrante da Organização, o sentimento de co-responsabilidade em relação à Instituição, de forma global, e no contexto em que se encontra individualmente inserido;
- c. É indispensável o entendimento de que as atividades de Comunicação Social não visam promoções pessoais ou de

grupos, mas tão somente o reconhecimento e a valorização do profissional e da Corporação como um todo;

d. Como Instituição prestadora de serviços, a Polícia Militar executa atividades de Segurança Pública tomando por base a análise das demandas estatísticas anuais, que se transformam em diretrizes baixadas pelo Comando da Instituição, e que devem ser aplicadas na formulação de seus planos e ordens, de forma a atender, principalmente, às necessidades da população e às políticas governamentais; e

e. A Comunicação Social constitui, hoje, instrumental imprescindível à viabilização dessas Diretrizes. Ela abre e mantém canais de mão dupla, propiciando um fluxo de informações entre a Instituição e seus diferentes públicos, a captação de anseios e expectativas, com vistas à harmonização e ajustes de interesse mútuos.

A comunicação externa é a ação direcionada aos diversos públicos formados pelas comunidades onde a organização desenvolve a sua atividade, sendo de grande importância na formação e constante valorização da sua imagem.

Atualmente o consumidor se caracteriza como uma pessoa exigente, questionadora e que procura ir em busca de seus direitos quando, de uma forma ou de outra, sentiu-se lesado em seus direitos. Esta postura, que se constitui em um ato de cidadania, é resultante de um melhor esclarecimento e dos instrumentos de defesa que lhes são colocados à disposição.

Gaudêncio Torquato, na obra “Tratado de Comunicação Organizacional e Política” (TORQUATO, 2004, p.70), cita como objetivos da comunicação externa o seguinte:

- Divulgar a missão da organização, estabelecendo correto e adequado posicionamento, assegurando uma identidade técnica que possa conferir à organização o respeito e o reconhecimento da sociedade,
- Criar atitudes favoráveis às atividades da organização, melhorando sua posição e ampliando as bases de consentimento sobre a meta de modernização.
- Despertar nos públicos externos sentimentos de que a modernização da organização é fundamental.
- Propiciar visão clara de aspectos, programas e atividades da organização, junto aos poderes constituídos, estreitando o relacionamento com o Poder Legislativo.

- Assessorar as áreas da organização nas tarefas de implementação de mudanças e inovações relevantes.
- Valorizar os recursos e potenciais humanos da organização, enaltecendo seu trabalho e reconhecendo, quando for o caso, sua efetiva contribuição para o aperfeiçoamento e engrandecimento da organização.

Uma das maiores dificuldades nos setores encarregados do planejamento, da gestão e da execução das ações de comunicação tem consistido na interpretação do ambiente interno das organizações.

A comunicação interna, ou endomarketing, constitui-se no processo que tem por objetivo gerar consentimento e produzir aceitação entre os funcionários de uma organização, em torno de suas metas e resultados a serem atendidos.

A missão básica da comunicação interna, segundo Gaudêncio Torquato (TORQUATO, 2004, p. 54), é “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos.”

O desafio do desenvolvimento, os avanços técnico-científicos e tecnológicos, bem como a globalização, vêm demandando das instituições públicas, novas respostas no que se refere a melhorias dos serviços prestados à sociedade. O ambiente contemporâneo comporta necessidades que o modelo burocrático de organização já não atende plenamente. Esse modelo, desenvolvido em condições diferentes das atuais, em uma sociedade de ritmo mais lento, em um tempo em que o trabalho era muito mais braçal do que intelectual, e no qual somente as pessoas em postos hierarquicamente superiores dispunham de informações suficientes para decidir, ainda persiste em nossas organizações.

As modernas teorias e práticas administrativas vêm municiando organizações com métodos de planejamento e gerenciamento sistemáticos, fundamentados em

diagnósticos que permitem formular soluções planejadas estrategicamente. A administração estratégica tem-se mostrado eficaz por proporcionar à instituição o caminho a ser perseguido de forma global. A visão estratégica ainda permite exercer influências nas atividades internas e externas à organização. Segundo Cabrena e Gaino:

O sucesso desse processo depende da capacidade da organização de engajar todos os seus colaboradores no mesmo esforço, na mesma direção, com intensidade e motivação suficientes para estabelecer o processo sinérgico que garantirá o resultado almejado no tempo e no espaço previstos. (CABRENA e GAINO, 1989, p. 15)

Em regra geral, as comunidades e grupos sociais exigem dos órgãos públicos mais envolvimento, soluções criativas, mais iniciativa, parceria e compromisso. A estrutura operacional da organização deve estar preparada, ágil e ter muita flexibilidade, seletividade e transparência. Os seus integrantes devem estar motivados para o exercício de suas atividades, orientados para a qualidade e executar um trabalho voltado exclusivamente para o atendimento das necessidades do público externo.

As divulgações e ações de mídia e divulgações gerais de resultados obtidos são atualmente feitos de forma empírica, sem estudo e sem metodologia própria, que seja direcionado, coordenado e monitorado pela Quinta Seção do Estado Maior da Polícia Militar. Assim sendo, o que divulgar, quando divulgar, como divulgar pelos setores de comunicação social das Unidades necessitam, de forma urgente, trabalharem em conjunto e terem formas prontas e informações similares de divulgação, estabelecendo um único marketing institucional, que são os objetivos pontuais da Polícia Militar do Paraná.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No capítulo anterior foi realizada uma revisão da literatura atinente ao tema da pesquisa, em que foram evidenciados conceitos e esclarecimentos teóricos. Neste capítulo, será apresentado o resultado dos questionários aplicados ao público interno, pertencentes às seções de comunicação social dos Batalhões de Polícia Militar, bem como a análise das respostas das entrevistas feitas junto a oficiais do alto comando da Polícia Militar do Paraná.

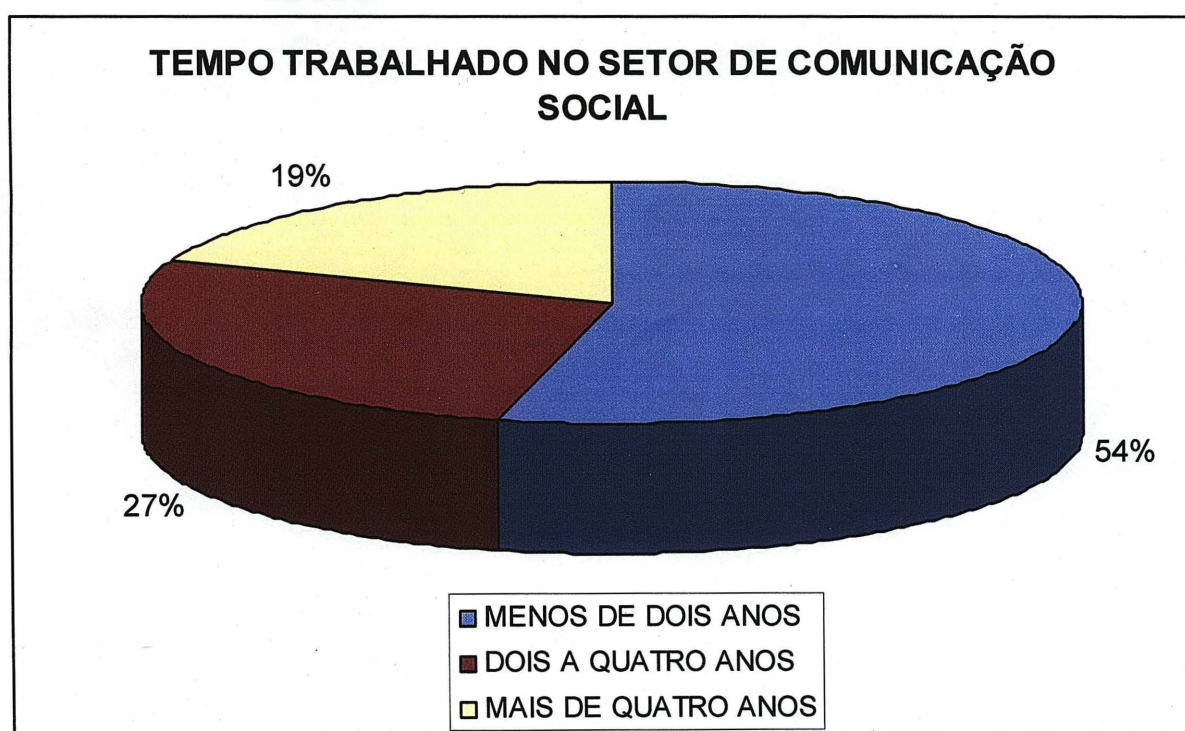
4.1 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram aplicados aos oficiais e praças que prestam serviços junto à 5ª Seção do EM, e 5ª Seção dos BPM, num total de 30 sendo que retornaram 26 (vinte e seis) questionários respondidos.

Os questionários contam com 08 (oito) perguntas, das quais seis questões são do tipo alternativo “*sim-não*”, uma do tipo “*múltipla escolha*” e uma “*mista*”.

A primeira questão é do tipo múltipla escolha, e pergunta ao policial: “Quanto tempo você trabalha no Setor de Comunicação Social?” São apresentadas, como alternativas de resposta, três situações: menos de dois anos, de dois a quatro anos, e há mais de quatro anos.

GRÁFICO 1 – TEMPO TRABALHADO NO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL



FONTE: Pesquisa de Campo

Da análise do gráfico acima, fica evidenciado que a grande maioria dos policiais militares que atuam nas seções de comunicação social da PMPR (54%), atua há menos de dois anos, demonstrando claramente a alta rotatividade de policiais militares nesta função. A menor parcela dos questionados (19%) está em exercício na comunicação social há mais de quatro anos, podendo-se concluir que de cada cinco policiais, apenas um trabalha há mais de quatro anos na seção.

A **segunda questão** é do tipo alternativo, e pergunta ao policial: **“Você possui alguma capacitação específica para trabalhar no Setor de Comunicação Social?”** São apresentadas, como alternativas de resposta, duas situações: Sim, ou Não.

GRÁFICO 2 – CAPACITAÇÃO ESPECÍFICA PARA TRABALHAR NO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL



FONTE: Pesquisa de Campo

Da análise do gráfico acima, percebe-se que a maior parte dos questionados (58%) não tem qualquer capacitação profissional que o habilite a trabalhar no Setor de Comunicação Social de sua Unidade. A menor parte, portanto (42%), encontra-se devidamente qualificada a prestar serviços nesta seção.

A **terceira questão** é do tipo alternativo, e pergunta ao policial: **“Você escolheu trabalhar no Setor de Comunicação Social, ou foi designado para o Setor?”** São apresentadas, como alternativa de resposta, duas situações: Designado, ou Escolha Própria.

GRÁFICO 3 – ESCOLHEU, OU FOI DESIGNADO PARA TRABALHAR NO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

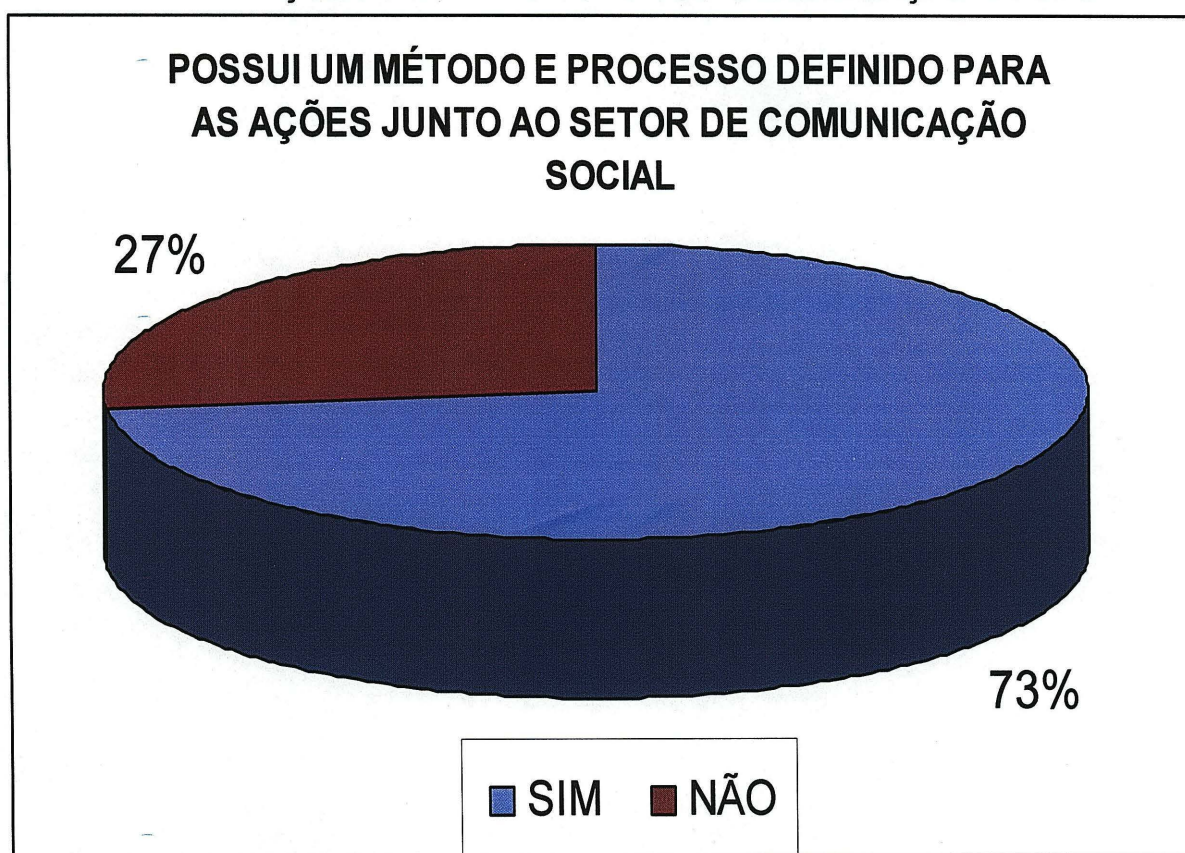


FONTE: Pesquisa de Campo

Pela análise que se pode fazer do gráfico acima, infere-se que a grande maioria (62%) dos questionados foi designado para a função, enquanto apenas 38% escolheram trabalhar no Setor de Comunicação Social.

A quarta questão é do tipo alternativa, e pergunta ao policial: “Você possui um método e processo definido para suas ações junto ao Setor de Comunicação Social?” São apresentadas, como alternativa de resposta, duas situações: Sim ou Não.

GRÁFICO 4 – POSSUI UM MÉTODO E PROCESSO DEFINIDO PARA AS AÇÕES JUNTO AO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

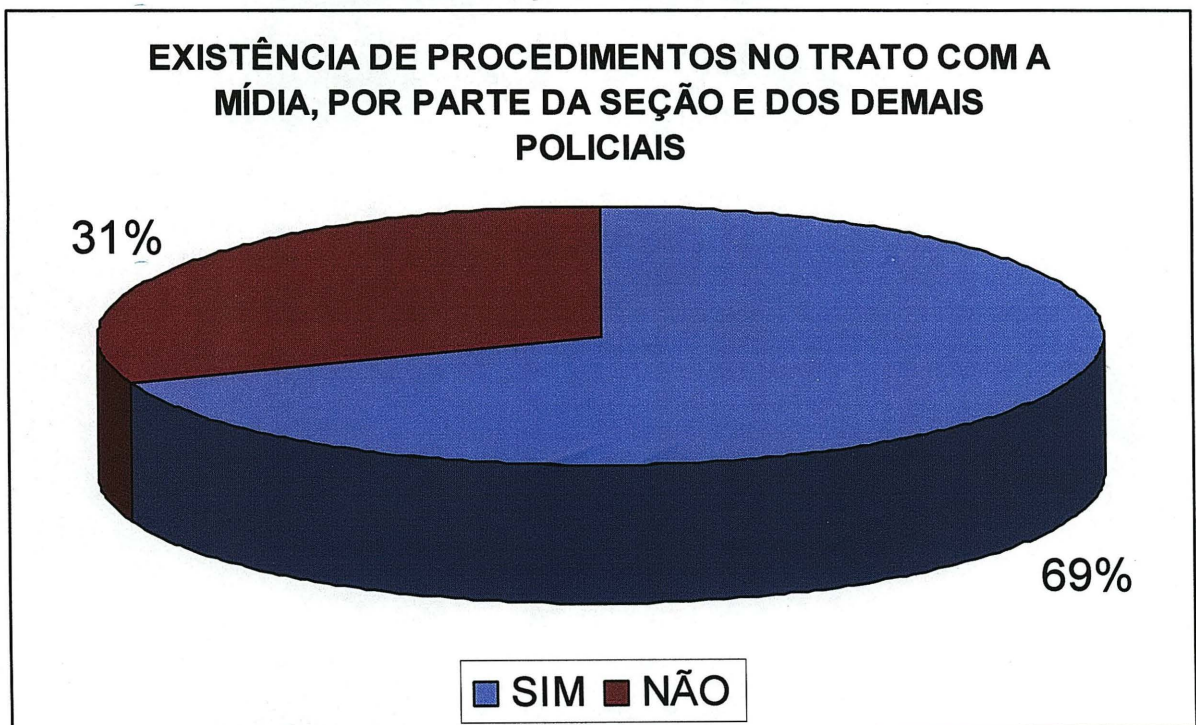


FONTE: Pesquisa de Campo

Pela análise que se pode fazer do gráfico acima, denota-se que a grande maioria dos questionados (73%) acredita que possui um método e um processo definido para as ações junto ao setor, enquanto a menor parte (23%) reconheceu trabalhar sem método e processo definidos.

A quinta questão é do tipo alternativa, e pergunta ao policial: “Existem, em sua Unidade, procedimentos de divulgação de informações à mídia, e um controle sobre os demais policiais militares que são entrevistados, no tocante ao que e como responderem aos questionamentos dos repórteres?” São apresentadas, como alternativa de respostas, duas situações: Sim ou Não.

GRÁFICO 5 – EXISTÊNCIA DE PROCEDIMENTOS NO TRATO COM A MÍDIA, POR PARTE DA SEÇÃO E DOS DEMAIS POLICIAIS



FONTE: Pesquisa de Campo

Em observação ao gráfico acima exposto, pode-se concluir que a maior parte (69%) dos policiais militares questionados afirma existir, em sua Unidade, procedimentos de divulgação de informações à mídia, e ainda um controle sobre os demais policiais que são entrevistados, no tocante ao que e como responderem aos repórteres. Cerca de um terço dos policiais questionados afirma não existir estes procedimentos em sua Unidade.

A **sexta questão** é do tipo alternativa, e pergunta ao policial: “ **Você acredita que tem aptidão para trabalhar junto ao Setor de Comunicação Social?**” São apresentadas, como alternativa de respostas, duas situações: Sim ou Não.

GRÁFICO 6 – ACREDITA QUE TEM APTIDÃO PARA TRABALHAR JUNTO AO SETOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

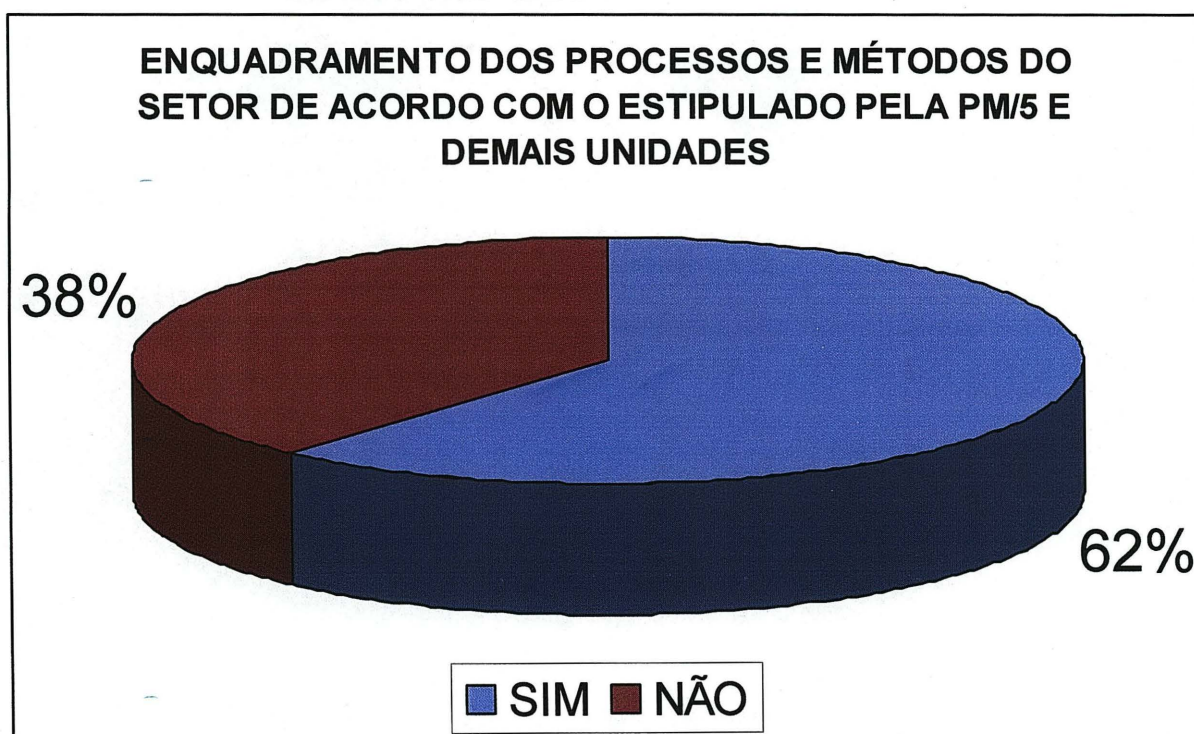


FONTE: Pesquisa de Campo

Pelo exposto no gráfico acima, conclui-se que a grande maioria dos policiais militares questionados acredita que têm aptidão para trabalhar no setor de comunicação social de sua Unidade, enquanto que apenas 8% dos questionados acreditam não ter aptidão para a função.

A sétima questão é do tipo alternativa, e pergunta ao policial: “Você acha que os processos e métodos de seu setor estão focados à metodologia de trabalho estipulada pela 5ª Seção do Estado Maior, e que estão alinhados os processos com as demais Unidades da Corporação?” São apresentadas, como alternativa de respostas, duas situações: Sim ou Não.

GRÁFICO 7 – ENQUADRAMENTO DOS PROCESSOS E MÉTODOS DO SETOR, DE ACORDO COM O ESTIPULADO PELA PM/5 E DEMAIS UNIDADES

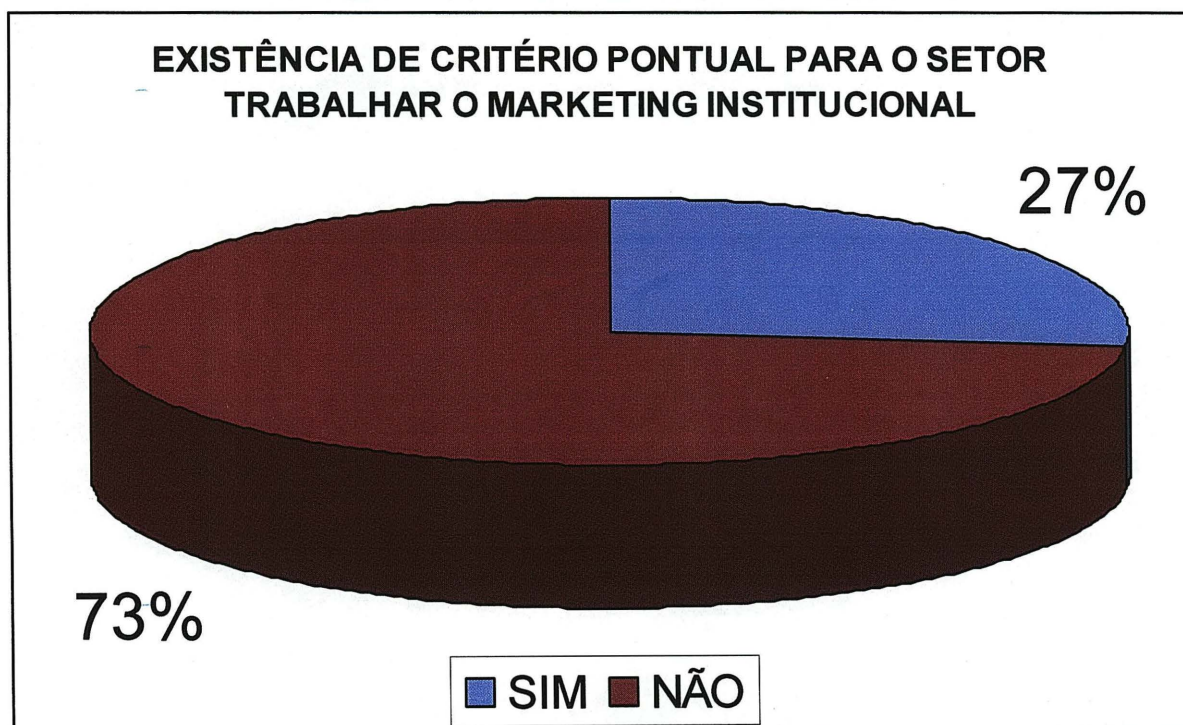


FONTE: Pesquisa de Campo

A análise do gráfico acima exposto demonstra que pouco mais da metade dos policiais militares questionados acha que os processos e métodos do seu setor estão focados à metodologia de trabalho estipulada pela PM/5, e que estão em semelhança com os processos adotados pelas demais Unidades. Por outro lado, 38% acham que seu setor não está de acordo com a metodologia da PM/5, e nem em sintonia com as demais Unidades da Corporação.

A oitava questão é do tipo mista, sendo a primeira parte alternativa, e a segunda parte do tipo aberta, e pergunta ao policial: **“Existe algum critério pontual para seu setor trabalhar o Marketing Institucional em sua área de responsabilidade? Se sim explique qual.”** Na primeira parte são apresentadas como alternativas de resposta: Sim ou Não. A segunda parte é aberta, sendo respondida apenas se a resposta da primeira parte for “Sim”.

GRÁFICO 8 – EXISTÊNCIA DE CRITÉRIO PONTUAL PARA O SETOR TRABALHAR O MARKETING INSTITUCIONAL



FONTE: Pesquisa de Campo

Da análise do gráfico acima exposto, pode-se concluir que a grande maioria dos policiais militares questionados (73%) acredita que não existe critério pontual para seu setor trabalhar o Marketing Institucional em sua área de responsabilidade, enquanto apenas uma pequena parte (27%) acredita existir este critério.

A segunda parte da resposta, do tipo aberta, ficou condicionada às respostas “Sim”, e foram respondidas da seguinte forma:

- ✓ “A divulgação do método de trabalho da OPM ajuda a criar confiança no nosso público externo. Hoje a diferença é que o Estado está ajudando com o Paraná Total.”
- ✓ “Todos os pedidos e solicitações devem ser atendidos. Os que não possam ser atendidos, devem ter retorno explicando os motivos. A atenção ao cliente deve ser objetiva e sincera.”
- ✓ “Através de mídias, fotos, vídeos, livros, divulgações, revistas.”
- ✓ “Contato com usuários nas Rodovias, programas sociais envolvendo entrega de panfletos e atividades com crianças, explicações sobre resoluções e normas do Contran e CTB.”
- ✓ “Antecipar sempre as possibilidades de questionamentos negativos pela imprensa. Apresentar inovações e resultados obtidos nas diversas atividades desenvolvidas.”
- ✓ “Através da divulgação das diversas atividades realizadas pela Unidade, em diversas participações em eventos realizados junto à sociedade civil.”
- ✓ Informar ao público externo sobre a realidade da Unidade. Quanto ao preenchimento de vagas, deve ser informado o mais claramente possível.

Das respostas expostas acima, a respeito da existência de algum critério pontual para o setor de comunicação social trabalhar o marketing em sua área de responsabilidade, os policiais que responderam que “sim” apresentaram estes critérios de trabalho. Analisando as respostas, pode-se chegar a algumas conclusões:

- Primeiramente percebe-se que poucos policiais puderam ou souberam responder a este questionamento. Não puderam por realmente não existir qualquer critério, ou não souberam responder por não saber do que se trata o marketing institucional. De qualquer forma, é um dado alarmante, que denota falta de interesse, falta de conhecimento e falta de qualificação para o exercício da função;
- Quanto às respostas apresentadas, percebe-se a falta de uniformidade quanto aos critérios de marketing institucional trabalhados, ou seja, cada um trabalhando de forma isolada, sem unificação de procedimentos, de modo que o esforço acaba sendo, muitas vezes, em vão, ou obtendo resultados parcos e modestos, restritos à sua área de responsabilidade.
- O ponto positivo, é que de alguma forma, todos estão preocupados em passar transparência a respeito das atividades praticadas em suas Unidades, tratando os clientes com respeito, honestidade e atenção, demonstrando trabalhar de forma pró ativa em benefício da imagem da Polícia Militar.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas foram norteadas por três perguntas, as quais foram aplicadas a 03 (três) Oficiais Superiores, pertencentes ao Alto Escalão da Polícia Militar do Paraná, sendo eles:

- Cel QOPM Carlos Alexandre Scheremeta, Comandante do Policiamento da Capital;
- Cel QOBM Jorge Thais Martins - Comandante do CCB;

- TenCel QOPM José Vilmar Becker – Chefe da PM-5 da PMPR.

Transcreve-se abaixo as perguntas feitas aos entrevistados, seguidas das respostas de cada entrevistado e análise das respostas.

Pergunta 1 - A 5.ª Seção - EM - Comunicação Social, constitui o núcleo central do sistema, a quem cabe a coordenação e a orientação técnica das atividades, bem como a proposição da política global de Comunicação Social. Como padronizar através de métodos e processos o Marketing Institucional na PMPR ?

RESPOSTAS:

- Cel QOPM Carlos Alexandre Scheremeta, Comandante do Policiamento da Capital

Fazendo mudanças em tecnologia para melhorar os serviços prestados pela Corporação e a qualidade dos serviços prestados aos nossos clientes;

De que forma:

- a) exigindo uma postura de iniciativa, criatividade e dinamismo por parte dos principais operadores do CIOSP e da Força Proativa (Oficiais e praças), libertando a capacidade de inovar, desenvolvendo um processo de melhorias contínuas com simplicidade, objetividade e qualidade;
- b) Considerando o cliente como foco central e sua satisfação como fator fundamental;
- c) Conhecendo, comprometendo-se e antecipando, de forma pró ativa, às suas necessidades;
- d) Atendendo com velocidade, flexibilidade e com qualidade.

Todo esse processo envolve mudanças comportamentais desde o Alto Escalão até o mais humilde dos integrantes, com o comprometimento e tomada de atitudes firmes.

➤ Cel QOBM Jorge Thais Martins - Comandante do CCB

“A comunicação institucional torna-se cada vez mais importante para o mundo corporativo, pois o avanço tecnológico dos meios de comunicação permitem que as informações atinjam a população cada vez mais rápido e com muitos detalhes. Desta forma, o público torna-se cada vez mais bem informado e crítico. Devemos, dentro da PMPR, assim como fazem as demais empresas e corporações, buscar na comunicação institucional e no jornalismo um suporte para nossas estratégias de ação.

Antes de buscarmos a padronização, devemos despertar dentro de cada integrante da corporação o desejo de garantir a perenidade e a importância de nossa marca perante o público externo. Devemos perceber a importância que a comunicação tem para a corporação e que através de uma opinião pública positiva, poderemos conseguir melhoria nas condições de trabalho em vários sentidos (efetivo, equipamentos, ambiente de trabalho, salários, etc.)

Devemos iniciar uma padronização através da criação do espaço físico e do quadro organizacional relacionados à Comunicação Social, deixando de lado a idéia de que as tarefas relacionadas podem ser realizadas em qualquer lugar e também a idéia de que normalmente o novato deve assumir estas funções por serem “menos importantes”, ou simplesmente porque os mais antigos não querem se envolver, já que tiveram experiências não muito agradáveis no desempenho desta função. Existe

portanto, em alguns casos, displicência do comandante ao escolher o seu relações públicas.

Talvez a inserção de civis formados e especializados na área garanta que o trabalho seja realizado por quem conhece e tem vontade de realizar o serviço, garantindo de fato que os objetivos da comunicação institucionais sejam atingidos:

- valorizar a organização diante de seus públicos, internos e externos;
- tornar conhecida a organização;
- desenvolver uma imagem positiva da organização, buscando uma opinião pública favorável,
- buscar o consenso, aceitação, adesão, dos públicos para as políticas de ação da organização;
- ser um suporte na competitividade da organização.

Comunicação institucional é uma área de atuação profissional que exige muitos conhecimentos. É preciso conhecer não apenas todas as etapas da produção de comunicação e jornalística, por qualquer meio, como também conhecimentos de outras áreas que interagem nesta produção, o que reforça a idéia de que a função deve ser desempenhada por quem conhece. Ainda, nesta atuação, na maioria dos casos, não existe a divisão técnica do trabalho como ocorre em agências de notícias, redações de jornais e emissoras de rádio e televisão onde o profissional executa apenas uma atividade do tipo reportagem ou redação ou fotografia ou planejamento gráfico ou produção de pautas ou edição ou etc., etc., etc.

Esta área acopla também um componente que vem assumindo enorme importância para as organizações - a informação. Na busca de competitividade, eficiência, expansão, a informação é uma ferramenta preciosa. E aqui o que interessa é o gerenciamento de informações em duplo sentido: geração de

informações das organizações para públicos internos e externos e captação de informações públicas para as organizações.

Encontros regulares entre os profissionais destinados à Comunicação Institucional devem ocorrer sempre que possível, assim como a baixa rotatividade dos profissionais ligados à área, são pontos importantes a serem levados em consideração para o início de uma padronização.”

➤ TenCel QOPM José Vilmar Becker – Chefe da PM-5 da PMPR

“Estamos em fase de encerramento do processo de produção de um Vade-Mecum de Comunicação Social e Cerimonial da PMPR. Neste documento, os procedimentos relativos não somente ao marketing institucional, mas também todas as outras áreas da comunicação institucional e cerimonial militar estarão contempladas, definindo responsabilidades e procedimentos padrões, bem como o funcionamento do Sistema de Comunicação Social, cuja implantação viabilizará as ações a serem empreendidas.”

ANÁLISE

Em resposta à pergunta sobre como padronizar através de métodos e processos o Marketing Institucional na PMPR, os entrevistados apontaram algumas ações que poderiam levar a uma padronização do Marketing Institucional:

- iniciativa, criatividade, dinamismo e pró atividade;
- ter o cliente como foco central;
- a satisfação do cliente é um fator fundamental;
- deve haver comprometimento e antecipação;

- o atendimento ao público deve ser com velocidade, flexibilidade e qualidade.
- deve haver uma mudança comportamental em todos os níveis.
- o avanço tecnológico dos meios de comunicação torna o público cada vez mais bem informado e crítico;
- importância da comunicação social para uma opinião pública positiva, a qual leva a uma melhoria nas condições de trabalho;
- importância da marca perante o público externo;
- cada integrante é responsável pela imagem da Corporação;
- é de suma importância a escolha correta do profissional de relações públicas.

PERGUNTA 2 - Qual o seu entendimento em relação à percepção da Marca Institucional por parte do Público Interno e do Público Externo?

RESPOSTAS:

- Cel QOPM Carlos Alexandre Scheremeta, Comandante do Policiamento da Capital

“Na minha ótica acredito que a promovemos somente em datas magnas e mesmo assim, quando o fazemos, é de forma pífia. Decantamos aos quatro ventos que somos uma Corporação envolvida com a sociedade a ponto de nos confundirmos com o princípio do próprio Estado, mas não sabemos explorar a nossa magnitude e dependência por parte da sociedade.”

- Cel QOBM Jorge Thais Martins - Comandante do CCB

“A marca da PMPR é um símbolo que identifica e representa não somente um serviço (produto), mas sim uma tradicional instituição. Cada produto confronta-se com seus concorrentes (o que também ocorre com as empresas) e por isso deve

existir esta identificação e representação. Marca não deixa de ter o sentido de personalidade do produto ou do produtor (empresa). Não serve só para lembrar e se identificar, mas deve marcar uma posição singular, única, entre os serviços do mesmo ramo de serviço (segurança pública).

A força da marca está justamente em conseguir que o simbólico seja decisivo na opinião do público acerca da instituição.

A percepção de marca é diferenciada por parte do público interno e externo. O público interno leva em consideração os símbolos, a história, os costumes, os cargos e funções, mas também tem sua percepção alterada por fatores motivacionais como condições de trabalho, salários e reconhecimento, por exemplo. Quando está motivado, enxerga a instituição de uma maneira, e quando não está, enxerga de outra maneira.

Já para o público externo, a marca é percebida através da tradição que a PMPR tem, porém, nos dias de hoje, uma marca pode ser facilmente denegrida através da imagem que a corporação passa. São levadas em consideração aqui qualidades como credibilidade, eficiência e outras relacionadas a fatos atuais como escândalos ou ocorrências bem sucedidas.”

➤ Ten Cel QOPM José Vilmar Becker – Chefe da PM-5 da PMPR

“É difícil mensurar sobre a percepção da marca, bem como outros itens necessários ao planejamento de Comunicação Social, tendo em vista a necessidade da implantação de um sistema de consulta interna periódica, ou seja, levar a efeito pesquisas de clima, a fim de avaliar os níveis de satisfação, problemas, ruídos de comunicação, e outros, para que se possa implementar políticas de comunicação e marketing e realizar a avaliação das mesmas. Tais pesquisas devem ser aplicadas

de forma sistemática, sigilosa e técnica para que possa atingir os seus objetivos, conforme a doutrina acadêmica e mercadológica existente.”

ANÁLISE

Em resposta à pergunta sobre o entendimento que o entrevistado tem em relação à percepção da Marca Institucional por parte do público interno e do público externo, obteve-se, por parte dos entrevistados, as seguintes respostas relevantes:

- Segundo o Cel Scheremeta, a PMPR promove a marca apenas em datas magnas, e mesmo assim, de forma pífia;
- Para o Cel Martins:
 - A força da marca está em conseguir que o simbólico seja decisivo na opinião do público acerca da instituição;
 - A percepção de marca é diferenciada por parte do público interno e externo;
 - O público interno leva em consideração os símbolos, a história, os costumes, os cargos e funções, mas também tem sua percepção alterada por fatores motivacionais como condições de trabalho, salários e reconhecimento;
 - Já para o público externo, a marca é percebida através da tradição que a PMPR tem, porém, nos dias de hoje, uma marca pode ser facilmente denegrida através da imagem que a corporação passa.

PERGUNTA 3 - Quais suas propostas para melhor divulgar as atividades realizadas pela PMPR?

RESPOSTAS:

- Cel QOPM Carlos Alexandre Scheremeta, Comandante do Policiamento da Capital

- a) Modernizar e racionalizar métodos e processos operacionais e administrativos, objetivando melhorar a eficiência da Corporação;
- b) Assegurar o desenvolvimento organizacional, tecnológico e dos recursos humanos, de forma permanente e contínua;
- c) Desenvolver programa de Comunicação Institucional, oferecendo maior visibilidade das ações realizada pela Corporação e fortalecendo a imagem do Governo;
- d) Desenvolver o conceito e a visão global do papel da Corporação e das suas responsabilidades, fundamentando essa postura no comprometimento com as políticas, diretrizes, objetivos e metas da organização;
- e) Cooperar e agir em conjunto com outros segmentos da sociedade, minimizando os conflitos e maximizando a troca de informações;
- f) Valorizar o trabalho em equipe, contribuindo para que o coletivismo prevaleça sobre o individualismo, assumindo o erro quando assim exigir, exercendo a capacidade de corrigi-los e evitando sua repetição.

Acredito que a estratégia para a concretização das propostas acima passa por mudanças corporativas (GESTÃO CORPORATIVA), melhoria no processo produtivo (SATISFAÇÃO DO CLIENTE, VALORIZAÇÃO DOS COLABORADORES, POSTURA DE CORPORAÇÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL) e eficácia nos resultados (COMPROMETIMENTO, MOTIVAÇÃO, SATISFAÇÃO, SUSTENTABILIDADE) que permitirão a visibilidade da IMAGEM INSTITUCIONAL POSITIVA.

➤ Cel QOBM Jorge Thais Martins - Comandante do CCB

“Implementação proposta acerca da informação implica em formar bancos de dados, com informações da clipagem, para subsidiar decisões da organização (a informação é uma importante ferramenta na tomada de decisões de uma organização). Estes bancos devem ser especializados, isto é, montados para acesso fácil e rápido das informações.”

O primeiro passo do planejamento de uma assessoria é estabelecer suas metas de trabalho. Um planejamento estratégico criaria, em primeiro lugar, sua missão, aceita por consenso de seus integrantes. Após, este planejamento decidiria a responsabilidade de cada integrante na busca destes objetivos.

Planejamento, assim, é trabalhar por objetivos; se estabelecem os objetivos e o trabalho deve concretizá-los. É claro que estes objetivos devem ser exeqüíveis, isto é, possível de serem realizados. Este planejamento se inicia com o estabelecimento de metas possíveis e não alcançáveis. Ainda, estas metas devem estar de acordo como os recursos da assessoria, otimizando a relação custo-benefício. Isso significa: não mais do que pode ser feito e nem menos do que pode ser feito.

Estabelecer um planejamento é o mínimo de racionalidade do trabalho. Porque uma programação das tarefas, com o máximo de organização, culmina na formação de uma rotina, o que permite uma produção que vai exigir um esforço normal – e não descomunal. Isso é importante, afinal, administrar por objetivos – colocando-se metas claramente definidas –, com organização e método, otimiza o trabalho.”

➤ Ten Cel QOPM José Vilmar Becker – Chefe da PM-5 da PMPR

“Implementar o sistema de comunicação social, de modo bem definido, qualificar o efetivo que trabalha na Seção e estar sintonizado com a plataforma de Comando, para difundi-la de maneira conveniente, conforme plano de ação que já vem sendo desenvolvido.”

ANÁLISE

A terceira pergunta da entrevista é a respeito de quais suas propostas para melhor divulgar as atividades realizadas pela PMPR, tendo os entrevistados respondido que:

- Modernizar e racionalizar métodos e processos operacionais e administrativos;
- Assegurar o desenvolvimento organizacional, tecnológico e dos recursos humanos, de forma permanente e contínua;
- Desenvolver programa de Comunicação Institucional;
- Desenvolver o conceito e a visão global do papel da Corporação e das suas responsabilidades;
- Cooperar e agir em conjunto com outros segmentos da sociedade;
- trabalho em equipe, contribuindo para que o coletivismo prevaleça sobre o individualismo;
- Implementação proposta acerca da informação implica em formar bancos de dados, com informações da clipagem, para subsidiar decisões da organização;
- O primeiro passo do planejamento de uma assessoria é estabelecer suas metas de trabalho;

- Um planejamento estratégico criaria, em primeiro lugar, sua missão, aceita por consenso de seus integrantes.
- Este planejamento decidiria a responsabilidade de cada integrante na busca destes objetivos.
- Planejamento, assim, é trabalhar por objetivos; se estabelecem os objetivos e o trabalho deve concretizá-los.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No capítulo anterior foram vistas a apresentação e análise dos dados, mediante a representação gráfica do resultado dos questionários, bem como através da transcrição das entrevistas feitas junto a Oficiais do Alto Escalão da PMPR. Este capítulo destina-se às considerações finais, com as conclusões a que o autor chegou, após todo o processo desenvolvido no trabalho, e ainda apresentação de sugestões que possam futuramente vir a auxiliar na melhoria da aplicação de ações de marketing institucional adotados pela Corporação.

A 5ª Seção do Estado Maior, no nível estratégico, é encarregada, entre outras coisas, de definir políticas de comunicação social, traçar planos relacionados a assuntos civis, definir estratégias de marketing a serem utilizadas, executar as atividades referentes a relações públicas, bem como, perceber os anseios atinentes aos públicos interno e externo.

Porém, pelo que se pode apurar no presente trabalho, existe uma enorme falta de sintonia entre as aspirações de segurança da comunidade e o produto apresentado pela Polícia Militar, que é digerido pelos cidadãos, sem que lhes seja propiciada uma real participação nesse processo, sendo eles os maiores afetados.

A Corporação ainda está voltada para dimensionar seu produto segundo os conceitos produzidos no interior dos quartéis, deixando de produzir um serviço de acordo com o que a sociedade deseja.

O que ocorre, na verdade, é que as seções de comunicação social das Unidades, em sua maioria, não possuem profissionais preparados tecnicamente para efetuarem um bom trabalho de marketing institucional, pois como se pode ver pela análise dos questionários, há uma troca intensa de oficiais e praças

responsáveis pelo setor, e os que lá trabalham não possuem, salvo exceções, preparo técnico suficiente para o bom desempenho da função.

Não se fala aqui em falta de vontade ou irreverência para com o serviço de comunicação social, mas de uma limitação técnica, e falta de um acompanhamento mais constante, por parte do órgão diretor, no sentido de avaliar o que se tem feito nas Unidades, e estipular condutas padrão que sirvam de norte para que todos tenham ações semelhantes, e se possam criar mecanismos de avaliação de desempenho das equipes desmembradas em cada Unidade.

Comunicação institucional é uma área de atuação profissional que exige muitos conhecimentos. É preciso conhecer não apenas todas as etapas da produção de comunicação e jornalística, por qualquer meio, como também conhecimentos de outras áreas que interagem nesta produção, o que reforça a idéia de que a função deve ser desempenhada por quem conhece. Ainda, nesta atuação, na maioria dos casos, não existe a divisão técnica do trabalho como ocorre em agências de notícias, redações de jornais e emissoras de rádio e televisão onde o profissional executa apenas uma atividade do tipo reportagem ou redação ou fotografia ou planejamento gráfico ou produção de pautas ou edição.

Esta área acopla também um componente que vem assumindo enorme importância para as organizações - a informação. Na busca de competitividade, eficiência, expansão, a informação é uma ferramenta preciosa. E aqui o que interessa é o gerenciamento de informações em duplo sentido: geração de informações das organizações para públicos internos e externos e captação de informações públicas para as organizações.

A pesquisa de campo evidenciou que há um rodízio muito constante no pessoal que desempenha funções de comunicação social, pois a grande maioria

destes estão na seção há menos de dois anos. Neste ponto, o que falta é maior rigor, por parte dos comandantes de Unidades, para melhor classificar o pessoal nesta área, visando a capacitação dos integrantes, e não tendo a seção de comunicação social como uma reserva de policiais impedidos de estar no serviço operacional, seja pelo motivo que for. Aliado à preocupação que o comandante deve ter, falta também um controle da própria 5ª Seção, no sentido de fiscalizar o que se tem feito nas Unidades.

Demonstrando o exposto no parágrafo anterior, tem-se que a maior parte dos policiais que trabalham nas seções de comunicação social não têm qualquer capacitação profissional específica para isso, desenvolvendo seu trabalho de forma empírica, e desordenada. É evidente que muitos têm força de vontade, e mesmo aptidão para este tipo de serviço, porém sem capacitação específica, jamais poderá explorar plenamente o seu potencial, perdendo com isso tanto o profissional, quanto a instituição.

Outro dado alarmante levantado pela pesquisa de campo foi que, de cada 10 (dez) policiais trabalhando nas seções de comunicação social, 06 (seis) foram designados para a função, enquanto que apenas 4 (quatro) estão na seção por escolha própria. Deste dado, pode-se concluir que muitos policiais estão trabalhando nestas seções contra a sua vontade, sem qualquer qualificação, e pior, desmotivados. Novamente aqui, deve-se voltar à abordagem da importância que os comandantes devem dar à constituição da equipe da seção de comunicação social, que será o espelho de seu comando.

Pode-se observar, pela pesquisa, que muitos policiais seguem um método e processo definido para as ações junto ao setor de comunicação social, mas, diante da inexperiência evidenciada, e da falta de preparo técnico-profissional para esta

função, pode-se também concluir que esta é a única maneira que sabem trabalhar, ou seja, em cima do que já existe, em cima do que está escrito, entrando num ciclo vicioso, onde é apenas um fantoche, sem iniciativa e sem criatividade para inovar. A padronização de objetivos e de métodos e processos devem nortear, porém não devem “engessar” o profissional, tolhendo a sua iniciativa e criatividade.

Um fator positivo observado foi que quase todos os policiais que atuam na seção de comunicação social acreditam ter aptidão para trabalhar neste setor. Como exposto anteriormente, o problema muitas vezes não está nos integrantes da seção, mas na falta de um acompanhamento profissional, que reconheça estas vocações, e criem oportunidades para qualificação profissional.

O presente trabalho tornou evidente que o problema da falta de ações de marketing institucional não se encontra na falta de legislação, sejam elas leis, diretrizes, notas de instrução, mas o grande problema é:

- Falta de acompanhamento por parte da PM/5, sobre o que se está fazendo nas Unidades;
- Falta de controle da PM/5 sobre a qualificação dos policiais que estão em atividade nas seções de comunicação social;
- Falta de maior esclarecimento a respeito do que vem a ser o marketing institucional, e de que forma explorá-lo pro ativamente;
- Maior conscientização por parte dos comandantes de Unidades, no que se refere à classificação de policiais para desempenharem funções junto às seções de comunicação social;
- Existência de duas estruturas de comunicação social, atuando de forma independente e distante de uma visão sistêmica. A primeira, formalmente regulamentada, atuando em nível de direção, que se constitui na 5ª Seção do

Estado-Maior. A outra, atuando na informalidade e carente de previsão legal, constituem as quintas seções dos órgãos de execução, dos Comandos Intermediários e de Unidades Policiais e de Bombeiros Militares.



Como sugestões, resultantes das conclusões a que se chegou no desenvolvimento do presente Trabalho Técnico-Científico, podem-se relacionar algumas ações:

➤ A comunicação institucional torna-se cada vez mais importante para o mundo corporativo, pois o avanço tecnológico dos meios de comunicação permite que as informações atinjam a população cada vez mais rápido e com muitos detalhes. Desta forma, o público torna-se cada vez mais bem informado e crítico. Deve-se, dentro da PMPR, assim como fazem as demais empresas e corporações, buscar na comunicação institucional e no jornalismo um suporte para as estratégias de ação.

➤ Há de se despertar dentro de cada integrante da corporação o desejo de garantir a perenidade e a importância de nossa marca perante o público externo. Deve-se perceber a importância que a comunicação tem para a corporação e que por meio de uma opinião pública positiva, pode-se conseguir melhoria nas condições de trabalho em vários sentidos (efetivo, equipamentos, ambiente de trabalho, salários, etc.)

➤ Promover, por intermédio da PM/5, em convênio com cursos técnicos ou superiores (UFPR, UTFPR, Universidades Estaduais ou Universidades privadas), capacitação profissional aos policiais militares que apresentarem aptidões para o serviço de comunicação social, bem como estágios supervisionados em empresas de comunicação.

➤ Iniciar uma padronização por meio da criação do espaço físico e do quadro organizacional relacionados à Comunicação Social, deixando de lado a idéia de que as tarefas relacionadas podem ser realizadas em qualquer lugar e também a idéia de que normalmente o novato deve assumir estas funções por serem “menos importantes”, ou simplesmente porque os mais antigos não querem se envolver, já que tiveram experiências não muito agradáveis no desempenho desta função. Existe, portanto, em alguns casos, displicência do comandante ao escolher o seu relações públicas.

➤ Modernizar o aparato tecnológico para melhorar os serviços prestados pela Corporação e a qualidade dos serviços prestados aos clientes da Corporação, seguindo algumas ações:

a) exigindo uma postura de iniciativa, criatividade e dinamismo por parte dos principais operadores do CIOSP e da Força Proativa (Oficiais e praças), libertando a capacidade de inovar, desenvolvendo um processo de melhorias contínuas com simplicidade, objetividade e qualidade;

b) Considerando o cliente como foco central e sua satisfação como fator fundamental;

c) Conhecendo, comprometendo-se e antecipando, de forma proativa, às suas necessidades;

d) Atendendo com velocidade, flexibilidade e com qualidade.

➤ Todo esse processo envolve mudanças comportamentais desde o Alto Escalão até o mais humilde dos integrantes, com o comprometimento e tomada de atitudes firmes.

- Encontros regulares entre os profissionais destinados ao Marketing Institucional devem ocorrer sempre que possível, assim como a baixa rotatividade dos profissionais ligados à área.
- Publicação do Vade-Mecum de Comunicação Social e Cerimonial da PMPR, em fase de conclusão pela PM/5. Neste documento, os procedimentos relativos não somente ao marketing institucional, mas também todas as outras áreas da comunicação institucional e cerimonial militar estarão contempladas, definindo responsabilidades e procedimentos padrões, bem como o funcionamento do Sistema de Comunicação Social, cuja implantação viabilizará as ações a serem empreendidas.
- É de fundamental importância a criação e regulamentação das funções de 5ª Seção, nos órgãos de execução, dos Comandos Intermediários e de Unidades Operacionais.

REFERÊNCIAS

HOLTJE, Herbert Franklin et al. **Marketing: exercícios e casos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

JERONE MACCARTHY, E. **Marketing Essencial: Uma Abordagem Gerencial e Global**. São Paulo: Atlas, 1997.

KOTLER, P. **Marketing para Organizações que não Visam Lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

MANZO, José Maria Campos. **Marketing, uma ferramenta para o desenvolvimento**. 11 ed., Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

MATTKE, Jorge Luiz, Ten.-Cel. **Análise e Estruturação da Comunicação Social na Polícia Militar do Paraná**. Academia Policial Militar do Guatupê. Curso Superior de Polícia, Trabalho Técnico Científico. Curitiba: 2004.

TORQUATO, G. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing Institucional: o mercado de idéias e imagens**. 2.ed.Pioneira Thompson Learning. São Paulo: 2003.

DÓRIA, Jr., João. **Marketing é o combustível do turismo**. Folha de São Paulo, 07/12/87.

PARANÁ, Lei nº. 6.774, de 8 de janeiro de 1976. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado do Paraná e dá outras providências. **Diário Oficial do Estado do Paraná**. Curitiba, nº 218, 14 jan 1976.

PARANÁ, Polícia Militar do. **Nota de Instrução nº 002/2000-PM/3**. Princípios e Organização do Estado-Maior, Responsabilidades e Deveres dos Oficiais que o Integram.

PARANÁ, Polícia Militar do. **Diretriz nº 010/2003**. Estabelece orientações gerais que regulem e disciplinem as atividades de Comunicação Social, em apoio às atividades administrativas e operacionais desenvolvidas pela Corporação.

PARANÁ, Polícia Militar do. **Resumo das Atividades para o Comitê Revisor para a 5ª. Seção do Estado-Maior**.

APÊNDICE 1 – Modelo de Questionário

**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA-2008**

**TEMA: MÉTODOS E PROCESSOS DE CONDUÇÃO PARA O MARKETING
INSTITUCIONAL NA PMPR**

01) Quanto tempo você trabalha no Setor de Comunicação Social?

- ☐ Menos de dois anos.
- ☐ De dois a quatro anos.
- ☐ Mais de quatro anos.

02) Você possui alguma capacitação específica para trabalhar no Setor de Comunicação Social?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

03) Você escolheu trabalhar no setor de Comunicação Social ou foi designado para o Setor?

- ☐ Designado.
- ☐ Escolha Própria.

04) Você possui um método e processo definido para suas ações junto ao Setor de Comunicação Social?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

05) Existe em sua Unidade procedimento padrão de divulgação de informações à mídia, bem como orientação aos policiais militares entrevistados, a respeito de como responder e o que responder ao questionamento de repórteres?

() Sim.

() Não.

06) Você acredita que tem aptidão para trabalhar junto ao setor de Comunicação Social?

() Sim.

() Não.

07) Você acha que os processos e métodos de seu setor estão focados a metodologia de trabalho estipulada pela 5ª. Seção do Estado Maior e que estão alinhados os processos com as demais Unidades da Corporação?

() Sim.

() Não.

08) Existe algum critério pontual para seu setor trabalhar o Marketing Institucional em sua área de responsabilidade? Se sim explique qual.

() Sim.

() Não.

APÊNDICE 2 – Modelo de roteiro de entrevista

**POLÍCIA MILITAR DO PARANÁ
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA POLICIAL MILITAR DO GUATUPÊ
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA-2008**

TEMA: MÉTODOS E PROCESSOS DE CONDUÇÃO PARA O MARKETING INSTITUCIONAL NA PMPR

Roteiro de Entrevista

1) À 5.^a Seção - EM - Comunicação Social, constitui o núcleo central do sistema, a quem cabe a coordenação e a orientação técnica das atividades, bem como a proposição da política global de Comunicação Social. Como padronizar através de métodos e processos o Marketing Institucional na PMPR ?

2) Qual o seu entendimento em relação à percepção da Marca Institucional por parte do Público Interno e do Público Externo?

3) Quais suas propostas para melhor divulgar as atividades realizadas pela PMPR?