

ESTADO DE GOIÁS  
SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA  
UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS  
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA "LATO SENSU"

CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA  
CURSO SUPERIOR DE BOMBEIROS

O USO DO MARKETING PELAS  
CORPORAÇÕES POLICIAIS GOIÂNAS

Reno Julius Mesquita  
Rogério Santana Ferreira

Goiânia  
MAIO 2006

**ESTADO DE GOIÁS**  
**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA**  
**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS**  
**SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA "LATO SENSU"**

**CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA**  
**CURSO SUPERIOR DE BOMBEIROS**

**O USO DO *MARKETING* PELAS**  
**CORPORAÇÕES POLICIAIS GOIANAS**

Reno Julius Mesquita  
Rogério Santana Ferreira

Goiânia  
MAIO 2006

1015

# O USO DO *MARKETING* PELAS CORPORAÇÕES POLICIAIS GOIANAS

1

Reno Julius Mesquita<sup>1</sup>

Rogério Santana Ferreira<sup>2</sup>

## Resumo

O *marketing* pode ser usado como instrumento de melhoria do serviço policial. Para tanto, faz-se necessário conhecer suas ferramentas e adaptar os conceitos do *marketing* tradicional ao serviço público. Plano e planejamento de *marketing* devem ser conhecidos teoricamente e trabalhados de forma dirigida, para permitir o conhecimento pelas corporações policiais das necessidades da comunidade em relação ao serviço policial e, assim, possibilitar maior adaptação do serviço policial aos anseios sociais. Através do *marketing*, pode-se firmar parceria efetiva entre comunidade e corporações policiais. Exemplo de plano de marketing foi elaborado, destinado especificamente às corporações policiais goianas.

## Palavras-chave

*Marketing*. Plano e planejamento. Necessidades sociais. Qualidade. Atendimento. Parceria.

## 1. Introdução

A aplicação planejada das ferramentas utilizadas no *marketing* pode capacitar as corporações estreitando seu vínculo com a sociedade, destinatária final da atividade policial.

Comumente, confunde-se *marketing* com apenas uma de suas ferramentas, como por exemplo, a propaganda/publicidade.

*Marketing* deve ser entendido, neste trabalho, no contexto específico de relação de troca entre as polícias e o seu mercado, em que o público (interno e externo) fornece informações para a polícia e recebe em troca a prestação de seus serviços. Abordar-se-á inclusive o relacionamento de troca de informações que as corporações precisam ter com os meios de comunicação e com os levantamentos estatísticos.

---

<sup>1</sup>Bacharel em Direito; Especialista em Direito Administrativo pela Academia da Polícia Civil de Goiás; Especialista em Direito Constitucional pela Academia da Polícia Civil de Goiás; Especialista em Direito Ambiental pela Universidade Federal de Goiás; e Professor da disciplina de Trânsito.

<sup>2</sup>Delegado de Polícia; Especialista em Direito Penal pela Universidade Federal de Goiás; Especialista em Direito Administrativo pela Academia da Polícia Civil de Goiás; Especialista em Direito Constitucional pela Academia da Polícia Civil de Goiás; Especialista em Direito Penal e Processual Penal pela Academia da Polícia Civil de Goiás; Professor titular na disciplina de Prática em Serviço Policial da Academia da Polícia Civil de Goiás; Professor de Direito Agrário e Direito Penal na Faculdade de Direito de Anicuns no ano de 1993; Professor de Direito Constitucional na Faculdade de Direito de Anicuns no ano de 1996; Professor convidado no ano de 2001 nas disciplinas de Direito Penal e Processual Penal da Universidade Católica de Goiás.

Estabelecer-se-á um norte, com o direcionamento dos conhecimentos do *marketing*, dentro de uma visão detalhada e fragmentada em diversas fases, que servirão para uma notável melhoria do serviço policial.

A utilização prática das ferramentas do *marketing* será apresentada em sentido geral e específico, destinada a fins pontuais, destacando por que deve ele exercer papel de destaque no cotidiano das corporações.

Os conhecimentos existentes sobre a atuação em segurança pública serão analisados e avaliados, com o fito de verificar se o trabalho executado está sendo aceito pela população ou não, e onde o sucesso e o fracasso são alcançados. Isto será necessário para avaliar as potencialidades e fragilidades, no contexto da Segurança Pública Estadual, de cada corporação.

Discutir-se-á qual a melhor forma de utilização das ferramentas do *marketing*, desde os níveis primários (e mais importantes, pois trabalham com a atividade-fim), que são as delegacias de polícia e organizações operacionais da PM (de batalhões a destacamentos), até os setores de comando maior e de apoio, passando pelos comandos regionais.

O objetivo deste trabalho, é, assim, apresentar as ferramentas do *marketing* como instrumento de maximização de potencialidades.

Este trabalho visa a estimular os profissionais que atuam na área da segurança pública a conhecer um novo horizonte, inicialmente criado e estudado para que instituições obtivessem mais lucros com seus produtos, mas que depois abriu seu leque para outros campos de atuação. Visa, ainda, a demonstrar a possibilidade de sua aplicação aos órgãos públicos, prestadores de serviços e sem fins lucrativos.

## **2. A aplicação do *marketing* policial no planejamento institucional**

As cúpulas da Polícia Civil e da Polícia Militar têm papéis importantes. Elas estabelecem os objetivos e desenvolvem planos, políticas, processos, estratégias, técnicas e táticas de operações. Organizam e coordenam, dirigem e controlam, motivam e comunicam-se com seus públicos internos e externos. Assim, planejar é apenas um de seus papéis, mas muito importante: um grande plano operacional da corporação é que justifica a sua função no complexo sistema organizacional do Estado, suas missões e sua própria existência.

Uma das partes desse planejamento geral é o plano de *marketing*, formado por diversas orientações, estratégias, dicas, definições, conceitos e propostas.

---

Diversas abordagens diferentes podem ser adotadas pelas corporações policiais para planejar o futuro. No planejamento tradicional, os planos podem ser diferenciados de acordo com os períodos de tempo que eles cobrem, quais sejam: planos a longo, médio e curto prazo.

Não há uma definição universal da extensão de tempo coberta por esses planos. Os planos a longo e médio prazos são muitas vezes definidos como planos estratégicos, porque estabelecem estratégias a longo prazo para alcançar as metas estabelecidas, e os planos de curto prazo são geralmente definidos como imediatos, porque orientam as ações corriqueiras do dia-a-dia ou extraordinárias, como um evento crítico, por exemplo. O uso desses planos está relacionado com o que se espera obter num determinado período de tempo.

O planejamento a longo prazo visa a avaliar as tendências da criminalidade, de que não se tem conhecimento, em um período de tempo superior a cinco anos, bem como as providências que as polícias precisam tomar para fazer frente àquelas; capacitar-se para não serem apanhadas de surpresa.

O planejamento a médio prazo é para as tendências das quais se tem conhecimento, e que exigem acompanhamento permanente, às vezes não para fazer frente, mas para preparar a ação. Encaixam-se neste caso, também, as situações de atendimento de situações previamente conhecidas e que carecem da atuação policial. Exemplos seriam as festas do Divino Pai Eterno, na cidade de Trindade, e da Pecuária em Goiânia.

Finalmente, planejamento a curto prazo seria aquele necessário para o trabalho cotidiano.

Sendo o planejamento imprescindível para todas as ações policiais, deve-se decidir se o mesmo deve ser feito dentro do modelo tradicional ou do modelo estratégico. A diferença fundamental entre tais modelos é que no planejamento tradicional presume-se que todas as informações pertinentes estão disponíveis no início do trabalho, sendo que no outro há uma idealização concreta de reagir e explorar novas informações, quando isso se fizer necessário, não existindo um modelo pronto. O planejamento é feito conforme a realidade do momento e utilizando técnicas novas, caso existam, pautadas pelo cientificismo, e radicalmente contrárias ao empirismo. O modelo estratégico é o adotado pelos planejadores do *marketing*.

Dentro de qualquer planejamento, devem ser estabelecidos os objetivos da corporação, e estes são fixados pelos comandantes e dirigentes. Os objetivos envolverão dados como: índice de criminalidade (ascendente ou descendente), inquéritos concluídos,

---

necessidades logísticas e de pessoal, satisfação e credibilidade do serviço junto à sociedade e/ou ao público alvo (no último caso em função das unidades especializadas), modalidades de crimes numa área geral ou específica, sazonalidade dos crimes e quaisquer outros itens que convierem à situação.

### 2.1. Como o *marketing* pode diferenciar a prestação de serviços policiais

Para que as ferramentas do *marketing* sejam utilizadas com sucesso nas polícias goianas, é necessário que se tenha plenas condições de emprego de forças, e isso envolve ter o serviço certo, disposição, o lugar certo, a hora certa e certificar-se de que o cliente tenha conhecimento desses serviços.

Prestar um serviço de qualidade envolve a situação do cliente ser atendido em suas necessidades e ficar satisfeito com ele. A sensação de segurança é o indicador da qualidade da prestação de serviços pelas instituições policiais.

A maioria dos policiais que atua na execução operacional participa de um ou mais cursos de treinamentos específicos. Estes cursos são orientados para as atuações policiais, normalmente ministrados pelas gerências de ensino (academias de polícia) goianas, excepcionalmente por outras polícias, inclusive internacionais.

Além desses cursos, o policial também pode, individualmente, freqüentar cursos ministrados por organizações particulares. Todos ensinam bem os conceitos e técnicas básicas sobre a melhor forma de atuação na atividade do serviço policial. No entanto, nada ensinam sobre *marketing*, sobre como oferecer serviços com eficiência e reconhecimento por parte dos beneficiados.

Normalmente, os conceitos de *marketing* não são associados ao serviço policial. Muitos acreditam que *marketing* seja sinônimo de vendas. Não deveria ser este o caso, pois as funções do serviço policial e de *marketing* devem caminhar lado a lado, ou pelo menos coordenadas, quando se deseja alcançar os mesmos objetivos, em especial o reconhecimento da sociedade.

Deve haver um contínuo intercâmbio de informações entre a execução do serviço policial e o *marketing*, caso contrário poderá haver um efeito adverso, tratando-se de planejamento e consecução de objetivos. Esta retro-alimentação mantém o conjunto de ações em equilíbrio com as necessidades, garantindo a satisfação e buscando evitar a insatisfação da sociedade.

---

A separação das funções policiais e de *marketing* pode criar, e não é de hoje, dificuldades para os executores da atividade fim. Como apresentar um serviço que não é aceito ou não é de interesse para a sociedade, na visão desta?

Mesmo hoje, não é difícil encontrar comandantes de grandes frações operacionais, delegados de distritos e comandantes de unidades, que não têm nenhum conhecimento formal em *marketing*. Como então executar as missões constitucionais de forma a torná-las cartões de visitas do trabalho? Só aprendendo “macetes” passados através de “bizus” “debaixo das mangubas”? Pode-se, empiricamente, até resultados parciais aprendendo com outros, que já têm experiência, mas o treinamento formal também é necessário.

Alguns dirigentes poderão dizer que cursos de *marketing* são desnecessários e que não dispõem de efetivo ou tempo disponíveis. Mas será que o nosso “íbope” está tão bom que podemos nos dar ao luxo de não participar desses cursos?

Podemos comparar a nova técnica apresentada às tecnologias que se modificam muito rapidamente, tanto quanto as exigências dos clientes. Assim como os produtos, os serviços, em especial o serviço público precisa ser melhorado, modificado ou substituído, conforme os avanços e mudanças sociais e tecnológicas.

A segurança das pessoas e do patrimônio, até há bem pouco tempo, era uma atividade quase que totalmente coordenada e mantida pelo serviço público. Esta situação começou a se modificar há aproximadamente vinte anos. Hoje não podemos dizer que a segurança seja uma atividade totalmente patrocinada pelo serviço público. Quem pode pagar se protege utilizando o serviço privado, que aliás não é muito barato. Será que o serviço público tem algo a ver com isso? A resposta talvez não seja determinar responsabilidades dentro do serviço público, mas indagar: se algo está dando errado, o que pode ser feito para ser corrigido?

Neste prisma, torna-se claro que as ferramentas do *marketing*, dentro de um ambiente que idealizamos e almejamos, mesmo sendo também mutáveis ao longo do tempo, necessitam ser implantadas nas corporações policiais. Não obstante, muitas ações já vêm sendo implementadas, muito embora sem as devidas aplicações corretas dos conceitos. Mas já é um avanço.

O *marketing* envolve: a capacidade das corporações em assimilar sua filosofia; a própria necessidade de nossos clientes (sociedade); o ambiente propício (neste item, devemos levar em consideração a aceitabilidade de nossos dirigentes); a qualidade de nossos serviços; a política de quais serviços devem ser oferecidos; locais de atuação; como nossos serviços são

---

apresentados ( promoção do serviço, muitas vezes confundido como sendo o próprio *marketing*); formas/métodos de emprego de nossas forças (efetivo empregado/quantidade, necessidade, oportunidade, pontualidade); aceitabilidade da população ou público alvo específico; e conjugação/comunhão de esforços com outros órgãos públicos ou privados. A mistura destes ingredientes irá proporcionar a potencialização de nossos serviços, adequando-os à satisfação e às exigências de nossos clientes.

Cada ferramenta do *marketing* é uma contínua oportunidade para a organização das corporações, devendo ser consideradas separadamente e em relação ao conjunto. Para que a mistura seja satisfatória, permanentemente precisa ser revista, porque os serviços podem se tornar obsoletos ou necessitarem melhorar; novos serviços podem precisar ser introduzidos; o serviço poderá ser feito por outros órgãos, correndo o risco de nós ficarmos desperdiçando nossas forças; o serviço pode não ser apresentado de uma forma satisfatória; pode ser necessário verificar se o local e o processo/método são os mais eficazes.

O conhecimento e o emprego adequado das ferramentas de *marketing* são chaves para que seja bem sucedido qualquer planejamento de *marketing*, sendo esta a sua essência.

## 2.2. Planejamento e plano de *marketing*

### 2.2.1 Planejamento de *marketing*

Um planejamento de *marketing* deve ser usado para descrever os métodos de aplicação de suas ferramentas, para atingir os seus objetivos. Este é um processo complexo que precisa ser analisado em cada detalhe. As ferramentas e os objetivos variarão conforme as necessidades momentâneas e as futuras, sofrendo ou não modificações com o tempo. O planejamento de *marketing* é utilizado para definir nossas formas de ação operacional, com a identificação dos locais de atuação e previsão do tamanho e complexidade das operações (detalhes de cada missão), enfim, para planejar uma participação sólida, viável e com a menor possibilidade (imaginável) de acontecer alguma falha.

O planejamento de *marketing* envolve a necessidade de realização de pesquisas, dentro e fora das corporações (público interno e externo), dando-se atenção às potencialidades e fragilidades, fazendo suposições e previsões, conforme cada caso. Estabelece objetivos e gera estratégias através da definição de procedimentos de atuação.

Considerando a importância da retro-alimentação dos trabalhos, os resultados precisam ser revistos e as estratégias e procedimentos revisados periodicamente.

---

O processo de planejamento viabilizará um melhor uso das disponibilidades de cada corporação para identificar as melhores oportunidades que podem ser usufruídas com a utilização das ferramentas do *marketing*, estimulando o espírito de corpo e a identidade da corporação com os seus reais propósitos. Tudo isto ajudará as corporações policiais a atingir suas metas corporativas.

A pesquisa, uma das ferramentas do *marketing*, realizada como parte do planejamento, garantirá uma sólida base de informações para os projetos presentes e futuros.

### 2.2.2. Plano de *marketing*

No caso das corporações policiais, um plano de *marketing* será o documento que formulará um conjunto de ações para prestação dos serviços. Ele tem estrutura formal, mas pode ser usado como um documento formal ou informal, tendo grande flexibilidade.

O plano pode ser usado para preparar argumentos para justificar a introdução de novos serviços a serem executados, para renovar a abordagem para os serviços já prestados, para esclarecer dúvidas de nossos clientes quanto à natureza de nossas ações, para buscar a interação com os nossos clientes em geral (a sociedade) e específicos (direcionado a um foco especial); agrupar setores distintos na execução de uma operação determinada ou da corporação como um todo.

Como em nossas corporações o comando é centralizado e os serviços são muito diversificados, é possível a princípio que se faça um plano de *marketing* para todo tipo de serviço em todas as áreas, cada um com suas particularidades. A maneira como as ferramentas são aplicadas assumem formas diferentes conforme a prestação do serviço. Todavia, a abordagem fundamental à preparação do plano deve ser a mesma.

O fator chave é que cada um dos planos deve ligar-se ao plano global da corporação. Isso não significa que não é preciso preparar um plano para cada serviço ou cada área de atuação, mas que um plano determinado de um serviço ou área deve se encaixar no plano global da corporação.

Um plano só estará completo quando incluir outra ferramenta, que é a coleta de dados históricos, previsões futuras, interesse da coletividade, alcance social, objetivos e os métodos ou estratégias a serem utilizados para se alcançar esses objetivos. Se o plano se referir a um serviço novo, não haverá dados históricos relativos a esse serviço, mas haverá dados sobre os motivos e a real necessidade de sua implantação.

---

A esse respeito, em sua forma mais simples, um plano de *marketing* pode começar com uma coleta e avaliação de dados históricos. Deve conter todos os detalhes para uma boa avaliação, inclusive suas vantagens e desvantagens, potencialidades e fragilidades, possibilidades de sucesso ou fracasso no ato de sua consecução. Neste início ele não é um plano de verdade, mas a aurora de um plano. Ele pode ser elaborado para oferecer subsídios para o futuro, mas não pode ficar sozinho, sem detalhes das estratégias que serão usadas a fim de tornar as previsões verdadeiras.

Em sua forma mais completa, o plano de *marketing* estimará os meios necessários para a sua execução e incluirá detalhes do impacto que terá sobre a atuação como um todo na corporação, principalmente os resultados a serem alcançados.

### 2.2.3. A necessidade do planejamento de *marketing* nas corporações policiais

Nossas corporações policiais não podem evitar um planejamento de *marketing* por causa do tempo e do esforço necessário para exprimi-lo por escrito. Os dirigentes devem entender que o tempo do qual dispomos é muito precioso para ser gasto aleatoriamente, sem um planejamento prévio. As ferramentas do *marketing* são excelentes auxiliares para enfrentar as situações operacionais do dia-a-dia, assim como as extraordinárias. Os dirigentes, de todos os escalões, dos comandantes de Organizações Policiais Militares – OPM e delegados titulares de delegacias, até os mais altos escalões, não podem dedicar seu tempo apenas a detalhes administrativos presentes, ignorando o planejamento adequado.

Não é possível dirigir uma organização policial, mesmo a menor fração dela, sem antes preparar uma previsão das etapas dos serviços a serem executados, ou seja, sem montar alguma forma ainda que rudimentar de planejamento de *marketing*. Muitas vezes alguns números são reunidos e depois uma redação é preparada para adequar estes números. Este modo é incorreto de fazer e demonstra falta de entendimento do processo de planejamento do *marketing*.

Em momentos altamente críticos, aos quais estamos permanentemente suscetíveis, é necessário sermos capazes de canalizar nossas ações e reações na direção correta. A aplicação das ferramentas do *marketing*, embutidas em um plano é capaz de fazer isto. Sendo um documento com estrutura formal, o plano de *marketing* disciplina o planejador a colocar suas idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica que pode, inclusive, ser seguida por outros.

---

Se as ferramentas do *marketing* forem adequadamente colocadas em um plano, este conterà detalhes suficientes das políticas e estratégias da Corporação e de suas frações para a implementação diária a ser levada a efeito pelos níveis operacionais, deixando os dirigentes livres para administrar. Só situações extraordinárias, difíceis ou incomuns, precisariam ser tratadas pela alta direção.

Os policiais que trabalham nos níveis de execução também devem ser esclarecidos sobre a necessidade do *marketing* e sobre os seus planos. Isto é muito importante, pois são eles que estão em contato direto com os nossos clientes, e também nos representam diante da sociedade. Não adianta termos excelentes planos, se o nível mais importante, o de execução, não estiver afinado com a sua aplicabilidade.

Se existe uma compreensão de que não podemos andar aquém do que nossos clientes esperam de nós, e de que há uma concorrência daqueles que andam às margens das leis. As corporações policiais precisam estar adiante, cumprindo com maestria suas obrigações, fazendo uso dos meios legais e ao lado de técnicas modernas de atuações, sejam elas operacionais ou burocráticas.

### 2.3. A estrutura de um plano de *marketing* para a polícia

#### 2.3.1. A inteligência do *marketing*

Ao mesmo tempo em que a posição histórica dos serviços prestados pelas corporações policiais goianas é considerada, é preciso coletar as informações que permitirão que estas sejam postas em perspectiva. Para fazer isto, é preciso realizar tanto uma pesquisa de mercado como uma pesquisa de *marketing*. A pesquisa de mercado é aquela sobre a aceitabilidade de nossos serviços pela sociedade. Em resumo: a população se sente segura, ou, ela aprova a forma como as polícias vêm atuando. Mas é preciso levar isso adiante, além de coletar informações, analisá-las no contexto do *marketing* de serviços. Isso é pesquisa de *marketing*, que é a pesquisa feita com ferramentas dele mesmo, tanto quanto dos mercados em si intrínsecos e objetos do estudo.

#### 2.3.2. Importância da ferramenta pesquisa

No ambiente de convivência humana em sociedade, altamente interligada através dos meios de comunicação, não há substitutos para se manter em vigília permanente e em contato com este mercado. Nossos mercados, ou áreas de atuação estão continuamente se modificando e o mesmo acontece com as exigências da sociedade que sempre clama por mais

---

segurança. Não podemos ficar envolvidos numa determinada modalidade de atuação, achando que estamos fazendo o melhor que podemos, não observando todo o mercado para os nossos serviços e podendo até estar perdendo oportunidades potenciais em outras áreas.

Temos que ter a maior clareza possível sobre as características e reais necessidades de nossos clientes. O conhecimento adquirido com base em dados internos é importante, assim também como os dados obtidos através das equipes da frente de trabalho, mas eles precisam ser complementados pela pesquisa de *marketing* obtida de fontes externas.

Todas as informações adicionais são importantes:

1. sobre os locais de maior incidência de criminalidade;
2. tipos de criminalidade por regiões da cidade;
3. parcerias como outros órgãos públicos ou privados;
4. onde e em quais horários a população de determinado setor quer a polícia;
- 5 dentro das unidades especializadas quais são os maiores anseios da sociedade;
6. onde é melhor empregar o policiamento repressivo ou preventivo; e mais uma enorme gama de informações necessárias conforme o caso.

### 2.3.3. A pesquisa do mercado

O mercado das polícias estaduais está dentro das linhas limítrofes de nosso estado, onde possa haver um crime, iminência de acontecer ou que haja acontecido, lá devemos estar.

É de vital importância que tenhamos conhecimentos (informações) os mais pormenorizados possíveis sobre o nosso mercado e sobre os nossos clientes.

A pesquisa de mercado deve ser usada para:

1. Dar uma descrição de como devem ser as ações dentro do nosso mercado, geral e em ações específicas;
2. Monitorar como a criminalidade atua, evolui, regride/avança, sofre mutações e/ou migra dentro do nosso mercado;
3. Decidir sobre as ações e atitudes a serem tomadas pela corporação e avaliar os resultados;

O processo de coleta e avaliação segue um caminho: as *experiências do público interno*, somadas com as *pesquisas no mercado*, são levantadas e unidas num conjunto chamado *informações de marketing*, que propiciam a *análise, comparação e avaliação de todos os dados*.

---

#### 2.3.4. A descrição do mercado

A descrição do mercado é o propósito principal pelo qual a pesquisa é necessária. Ela é de particular utilidade para as corporações policiais conhecerem as necessidades do mercado, no sentido amplo e/ou restrito a atuações específicas, para poderem avaliar a qualidade de seus serviços.

É importante tomar conhecimento de todas as informações relevantes que sejam conhecidas sobre os serviços que já oferecemos, a avaliação que o público interno e o público externo fazem do mesmo, se eles são executados buscando potencializar o serviço da polícia. Isto tudo é feito para que se possa elaborar uma estratégia geral, formular os serviços operacionais que necessitam ser executados corretamente e decidir sobre o seu emprego.

Dentro do nosso mercado de atuação, temos que ter esses conhecimentos, mas o mais importante é que tenhamos serviços que se mantenham em sintonia com os anseios de nossos clientes.

Deve-se monitorar o mercado e as instituições devem se adaptar às novas realidades que se apresentarem, modificando e levando nosso foco para onde seremos mais úteis à sociedade. Isto significa uma verificação periódica das mudanças ocorridas na execução de nosso serviço. É muito perigoso montar planos baseados em informações desatualizadas, principalmente porque as mudanças nos dias atuais são muito rápidas e os avanços sociais e tecnológicos são as locomotivas que arrastam o desenvolvimento e por isso mesmo exigem de nós precisão cirúrgica.

O monitoramento refere-se à obtenção de informações dentro da filosofia do *marketing*, que pode ser também entendida como a filosofia do mercado. Esta leitura também é uma ferramenta do *marketing*. Decidir sobre quais as ações serão tomadas ajudam a corporação a determinar como vai atuar no seu ambiente. Pode incluir as seguintes ações:

1. Realização de testes de opinião dentro do ambiente do mercado, geral ou de uma missão ou serviço específico;
  2. Apresentação de novidades na atuação e na forma de relacionamento com os clientes;
  3. Promoção da imagem da corporação;
  4. Testes de aceitação dos serviços oferecidos;
  5. Desenvolvimento de avaliações internas e externas com relação ao serviço e a promoção da imagem;
-

5.1 Avaliação da imagem. Será que somos vistos como queremos que sejamos vistos?

5.2 Avaliação sobre estarmos vendendo uma imagem real ou virtual;

5.3 Percepção do que cada policial, dentro de sua esfera de atuação, sabe a sua posição dentro do contexto individual e coletivo da corporação;

5.4 Verificação do que a sociedade espera do policial;

5.6 Verificação do que o policial espera da sociedade;

E quantas mais outras informações forem necessárias para se ter uma identidade profissional, do indivíduo (membro) ao corpo (corporação).

#### 2.3.5. A obtenção de dados para a pesquisa do nosso mercado

Os dados da pesquisa de mercado consistem em dados primários e dados secundários. Os dados primários são obtidos de fontes primárias, isto é, diretamente do nosso mercado, no campo de trabalho. Eles são obtidos através da realização de pesquisa de campo direta, feita por nós mesmos ou por uma empresa de pesquisa. Os dados secundários são aqueles obtidos através das análises e comparações em cima do que já estamos executando. É fruto de estudos realizados.

As próprias corporações policiais podem lançar mão de parte de seu pessoal nesta pesquisa e análise de mercado, desde que estejam familiarizadas com o assunto e com os conhecimentos necessários. Havendo os recursos disponíveis, nada impede que o trabalho seja executado por institutos especializados em pesquisa de mercado.

Na pesquisa de campo, as informações são coletadas obtendo-se respostas para um conjunto de perguntas feitas a uma série de entrevistados. A amostragem usada precisa ser representativa e objetiva. As perguntas precisam estar diretamente ligadas ao que se espera obter, ou se tenha como chegar a um estudo conclusivo.

Este labor parece difícil, mas na verdade não o é, pois grande parte do trabalho será feita por amostragem, valendo-se de noções matemáticas e estatísticas.

Se houver um planejamento preliminar do que se espera obter, e a amostra for selecionada pelos métodos corretos, cada membro da sociedade ou comunidade terá probabilidade de ser escolhido como amostra. Em um universo grande, haverá diversas maneiras de se escolher as amostras.

É provável que diferentes amostras não dêem exatamente os mesmos resultados. No entanto, a maioria delas devem ter os resultados aproximados, caso contrário, a amostragem não terá muito valor, exceto se forem colhidas em ambientes totalmente

---

diferentes. Em alguns casos é fundamental a classificação quanto à área geográfica, a qualidade de vida das pessoas e o horário do motivo de estudo ou pesquisa.

A amostragem oferece um método seguro e econômico para se prever e buscar resultados, avaliar qualidade e validade de serviços, trocar experiências e opiniões, conhecer o mercado, avaliar métodos de atuações, e tantas outras informações que se fizerem necessárias.

A pesquisa é muito válida também para fazer a avaliação de uma modalidade específica de policiamento de ações e de operações policiais, ou seja, para se obter uma resposta (feedback/retroalimentação) dos serviços ordinários ou extraordinários executados para conferir se o efeito alcançado é o esperado.

A execução da pesquisa de campo pode ser feita pessoalmente, pelo telefone, por e-mail, ou pelo correio. Como é um processo que exige um longo tempo de trabalho, é melhor ser usado para se obter informações específicas ou para responder perguntas importantes sobre o nosso mercado.

Também há outros métodos para se obter informações do mercado, os quais estão a meio caminho entre o executar e a própria pesquisa de campo e de dados secundários. Esses métodos são, por exemplo, os levantamentos estatísticos em cima dos serviços que já prestamos e informações divulgadas pela imprensa.

Os levantamentos estatísticos medem mudanças de ações, de atitudes ou do comportamento de todos os ingredientes envolvidos no ambiente da segurança pública, inclusive as modalidades criminosas e sua frequência.

A maioria das pessoas associa pesquisa de mercado com a figura de um entrevistador com uma prancheta na mão, fazendo perguntas pelas ruas, de porta em porta ou de esquina a esquina. Este ainda é o método mais comum, e talvez ainda o será por mais algum tempo, mesmo com os grandes avanços da tecnologia.

O questionário é a ferramenta da pesquisa. No nosso caso, há muitas maneiras de se preencher questionários. Além das entrevistas pessoais, os questionários podem ser preenchidos por entrevistas telefônicas, por meios postais (não tão usuais como foram antigamente), por e-mail e talvez com mais facilidade em determinados segmentos, através dos sites eletrônicos.

É um método comum para se coletar dados, porque é uma técnica flexível, que não é necessariamente muito dispendiosa, sendo que os questionários devem ser idealizados para análises estatísticas através de programas de computador. É de bom alvitre salientar que

---

se o questionário for mal projetado, não terá nenhuma validade, pois os dados coletados serão ambíguos e inadequados.

Os questionários necessitam ser específicos para a área a ser pesquisada, ou para o interesse do que se deseja saber, e a lista de perguntas deve ser idealizada para fornecer o maior número possível de informações sem ambigüidades. Um questionário precisa ser idealizado e organizado com habilidade por alguém que tenha conhecimento das reais necessidades que se espera alcançar. Os modelos de questionários e os dados solicitados como necessários são específicos de cada pesquisa.

#### 2.3.5.1. Os métodos de pesquisa de campo

Os métodos para se fazer uma pesquisa envolvem o modo de como os entrevistados serão conduzidos a prestar suas opiniões e/ou informações:

##### a) Entrevistas pessoais

As entrevistas pessoais podem constituir o método mais abrangente de se realizar uma pesquisa de campo. Elas fazem com que o entrevistado tenha tempo suficiente para refletir e responder às perguntas e permitem ao entrevistador a oportunidade de fazer perguntas adicionais ou conseguir a complementação de uma resposta particular.

As entrevistas “cara a cara”, para alguns propósitos, são consideradas muito importantes. Um bom entrevistador pode estabelecer uma comunicação com o entrevistado de forma que se concentrem no assunto em discussão de um modo descontraído e concentrado.

##### b) Entrevistas telefônicas

As entrevistas telefônicas são menos dispendiosas, tomam menos tempo, mas podem gerar uma desconfiança inicial do entrevistado. Tem de ser um trabalho muito bem explicado pelo entrevistador. Não podem ser muito longas, pois causam um certo mal estar, se não for agradável a conversa. No entanto, havendo uma empatia entre os interlocutores, as pessoas tendem a ser mais receptivas.

Desde que sejam exigidas respostas instantâneas, em muitas situações é mais fácil de se obter um conjunto completo de respostas de uma entrevista telefônica do que de outro método.

##### c) Entrevista postal

Os questionários postais têm um custo relativamente baixo, levando-se em consideração que eles são enviados pelo correio e o entrevistador pode preenchê-los com o tempo que tiver à disposição. Dependendo do caso, há que se verificar se é necessário colocar

---

o selo, ou envelope com porte pago para a devolução ou se haverá urnas ou outros locais apropriados para recolhimento das entrevistas.

Uma grande desvantagem é não permitir o contato pessoal, o que pode acarretar que um grande número de questionários viajem direto para a lata de lixo. Também pode ocorrer que outra pessoa responda ao questionário e não o entrevistado, o que não poderá ser verificado.

O entrevistado pode ler todo o questionário antes de respondê-lo, logo não pode ser levado a ele um roteiro, seguindo uma etapa de cada vez. Não se pode ter a certeza de como ele será preenchido.

Pode demorar algum tempo antes que o entrevistado queira responder às perguntas, logo, as pesquisas postais só são adequadas para se obter opiniões formadas e não reações instantâneas. As taxas de respostas não são muito altas e podem demorar muito tempo para retornarem, dificultando a coleta e análise dos resultados.

#### d) Comunicação virtual

Não é de acesso geral pela sociedade, mas pode muito bem ser utilizado em determinados segmentos da sociedade (usuários de computadores). Mas já devemos ser conscientes, que em muito pouco tempo a informática será de uso muito mais amplo na sociedade, atingindo todas as camadas sociais, que utilizarão seus próprios computadores ou ciber-cafés.

##### I) E-mail

Os e-mails também são excelentes meio de comunicação propiciados pelo uso da informática. É limitado pela necessidade prévia do conhecimento dos endereços eletrônicos, mas que podem ser conseguidos quando as corporações policiais preenchem seus boletins de ocorrência ou nas qualificações.

##### II) Site das Corporações

Dentro dos sites das corporações poderão ser criadas seções do tipo *fale conosco*, de onde poderão ser obtidas respostas para questionários, e também o recebimento de críticas e sugestões

##### III) Chats

Em salas de bate papo virtual, os entrevistadores poderão fazer bons trabalhos de pesquisa. Muito embora não se possa confirmar a identidade dos interlocutores, não pode ser desprezada como fonte de informações.

### 2.3.5.2. Modelo típico de questionário

Os questionários devem ser baseados nas exigências particulares, mas as informações que se espera obter devem dar diretrizes em relação ao tipo de pergunta que se quer usar e o que se espera alcançar com ela, tudo isto firmado no planejamento inicial.

Em apêndice, apresentamos modelo de questionário criado para a avaliação de serviços na área do atendimento ao público via telefone, que pode ser copiado ou adaptado para outras frentes de trabalho. Escolhemos esta frente como exemplo por entendermos que ela é uma grande porta de entrada nas corporações policiais.

Considerando as diferentes frentes de serviços que as corporações policiais oferecem, deve-se ter presente que alguns princípios são genéricos para todas as pesquisas. Para outras devem-se ater aos detalhes, dentro da particularidade de cada trabalho.

O conteúdo, a ordem e o planejamento dos questionários variam se eles são idealizados para entrevistas pessoais, telefônicas, postais ou virtuais.

Os aspectos a seguir precisam ser observados:

- a) O questionário deve ser específico para a área que é pesquisada e não deve conter perguntas impertinentes;
  - b) A lista de perguntas deve ser idealizada para resultar no maior número possível de informações sem ambigüidades;
  - c) Cada pergunta deve ser simples e relativamente curta;
  - d) Não é descartada a possibilidade de perguntas que requeiram um simples sim/não como resposta ou uma opção dentre uma série de propostas/respostas;
  - e) As perguntas que induzam a determinada resposta uma vez que elas tendem a provocar resultados com desvios, não deverão ser utilizadas;
  - f) A seqüência das perguntas deve ser cuidadosa, uma vez que as primeiras do questionário podem influenciar as últimas;
  - g) O questionário deve ser planejado de tal maneira que as respostas possam ser facilmente analisadas estatisticamente;
  - h) Muitas perguntas atrapalham, confundem e cansam o entrevistado. O ideal são no máximo vinte perguntas;
  - i) Deve haver um cuidado especial com a linguagem a ser utilizada para cada segmento social ou camada social da sociedade.
-

### 2.3.6. O planejamento de uma pesquisa de *marketing*

Muito tempo, esforço e recursos financeiros são desperdiçados quando se começa projetos de pesquisa de *marketing* sem definir seus objetivos. As providências fundamentais que se deve tomar ao realizar a pesquisa de *marketing* são as seguintes:

a) Definir os objetivos;

Os objetivos devem ser claramente definidos. Isso deve incluir o espaço de tempo que for necessário para que a conclusão do trabalho se adapte ao espaço de tempo de preparação do plano global de *marketing*.

Se o plano se preocupa com qual o tipo de serviço a ser oferecido em determinada ocasião ou como agir frente a uma nova modalidade de crime não se deve ficar perdendo tempo com informações que pouco contribuem para o plano em geral.

b) Determinar que informações precisam ser obtidas;

Deve ser preparada uma lista, detalhando todas as informações necessárias. Ela deve ser uma lista completa de tudo o que for necessário, porque é extremamente dispendioso ter de voltar atrás depois para coletar informações adicionais, porque isso não foi levado em consideração no momento devido.

c) Determinar a melhor maneira de obter as informações;

Isto envolve determinar quem e como serão obtidas as informações necessárias, sendo que existem as seguintes opções:

- I) Usar a própria equipe da corporação para fazer o trabalho; ou
- II) Contratar uma empresa de pesquisa de mercado;
- III) Realizar pesquisa de campo?;
- IV) Qual o melhor método?;
- V) Fazer estudos de casos?
- VI) Onde encontrar as informações de que precisamos?

Em termos práticos, são necessários grandes esforços, quaisquer que sejam as maneiras e os objetivos que se deseja alcançar.

d) Como coletar os dados;

O levantamento dos dados envolve o uso dos métodos e das fontes dos mesmos, como já foi mencionado nos itens anteriores.

É muito importante uma grande base de informações ou banco de dados, que deve contar principalmente com nomes e endereços, sejam eles residenciais ou profissionais, telefônicos ou virtuais.

---

e) Como analisar os dados.

Os dados em si mesmos não têm nenhuma utilidade para ninguém. Eles precisam ser verificados e analisados. A verificação significa realmente estar seguro de que a informação foi coletada de uma maneira lógica e imparcial. Ela deve ser representativa e precisa ser tão completa quanto possível. As pressuposições usadas na interpretação dos dados necessitam ser estabelecidas.

A análise dos dados precisa ser executada por alguém que tenha conhecimentos de *marketing*, que interprete esta relação de troca entre a sociedade e instituição em benefício de ambas. A análise dos dados só é muito boa quando seus efeitos retornam em ações positivas.

As informações disponíveis em relatórios, sejam estatísticos ou não, fornecem uma gama muito grande de caminhos a serem seguidos, basta apenas a visão de relação de troca com o mercado (sociedade).

#### 2.4. Estruturação de um plano usando as ferramentas do *marketing* / plano de *marketing*

A primeira impressão que se pode ter quando tratamos de um plano de *marketing* é como se estivéssemos tratando de um plano global de *marketing* para as corporações policiais goianas. Há, entretanto, muitos tipos de planos de *marketing*. Nem todas as atuações precisam constar no plano global para as corporações. Haverá ocasiões em que se deseja preparar um plano para uma determinada missão, operação ou qualquer outro serviço.

Alternativamente, pode-se querer analisar dados históricos de modo que se possa entender o mercado em potencial para os serviços. As ferramentas do *marketing* utilizadas em um planejamento podem ser bem aplicadas tanto em um serviço específico, como em todos os serviços que são executados pelas corporações.

Pode ocorrer que certas frações das corporações, regionais, delegacias, batalhões ou destacamentos da corporação não contemplados por um plano geral de *marketing*, precisem preparar planos de *marketing* para sua própria área de responsabilidade.

Os requisitos variarão de fração para fração. Um grupo pequeno com atuação pequena, talvez não necessite entrar nos mesmos detalhes de uma fração maior. Um plano curto, talvez de apenas algumas páginas, pode bastar para uma delegacia ou destacamento de menor atuação. Para um órgão maior, pode ser necessário um plano mais bem elaborado, com maior riqueza de detalhes e abrangência.

Independentemente dos objetivos do plano geral ou específico, ou dos detalhes que possam ser necessários, o procedimento a ser adotado e a estrutura do plano final escrito sempre devem ser semelhantes.

Como estamos avançando em novas áreas de atividades, que nada mais são do que um grande reforço para a atividade operacional, é fundamental termos conhecimentos básicos. É a obediência a um padrão que torna qualquer iniciativa mais fácil. Seguindo-se um modelo padrão de plano de *marketing*, mesmo com métodos diferentes, não há dúvida de que sua execução se torna mais fácil, tanto para a corporação, como para suas unidades executoras ou de apoio, como para aqueles que o utilizarão.

Antes de preparar um plano de *marketing* é necessário entender os princípios do planejamento de *marketing*. É importante detalhar este processo de planejamento, tanto quanto refletir sobre como traçar o documento escrito.

#### 2.4.1. Objetivos corporativos

Os objetivos corporativos são estabelecidos pela alta direção das corporações policiais, no entanto, cada fração pode elaborar o seu, na inexistência daquele ou adequá-lo dentro do plano geral e até mesmo quando estiver fazendo parte do contexto maior.

Os objetivos são expressos naquilo que queremos conseguir e as estratégias são como queremos chegar lá. Existem objetivos e estratégias em todos os níveis dentro das corporações, que caem em cascata dos níveis mais altos de comando das corporações e instituições para os mais baixos.

Um processo de planejamento de plano de *marketing* envolve uma seqüência de procedimentos, que embora não constitua um roteiro hermético, necessita ser seguido em grande parte:

- 1) Estabelecimento dos objetivos da corporação ou instituição;
- 2) Realização de pesquisas de *marketing*;
  - a) interna
  - b) externa
- 3) Análise dos dados, com foco nas potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças;
- 4) Suposições com base nos dados;
- 5) Estabelecimento dos objetivos de *marketing* e estimativa dos resultados esperados;

- 6) Desenvolvimento de estratégias de *marketing* e criação de planos de ações;
- 7) Definição de programas que incluam propagandas institucionais nos veículos de comunicação de massa e promoções de atividades;
- 8) Levantamento das necessidades;
- 9) Elaboração de orçamentos ( se necessários);
- 10) Elaboração do plano;
- 11) Comunicação/divulgação do plano;
- 12) Aplicação do plano;
- 13) Revisão e atualização do plano.

#### 2.4.2. Pesquisa externa de *marketing*

Desde que as corporações vejam a necessidade de utilizarem as ferramentas do *marketing*, o primeiro passo de qualquer plano é fazer uma pesquisa dentro do ambiente.

A pesquisa deve ser realizada nos próprios locais de atuação, obedecendo às peculiaridades de cada missão executada e depois das informações coletadas, devem ser analisadas no contexto do *marketing* de serviços.

Além das informações de natureza geral sobre o ambiente do mercado em que o levantamento é feito, deve-se coletar todas as outras que se fizerem necessárias (fatores políticos, sociais, culturais, ambientais, religiosos, etc)

#### 2.4.3 pesquisa interna de *marketing*

As informações do momento e as históricas disponíveis nas corporações ou instituições são de grande valia para o conhecimento da forma como elas vêm atuando no seu dia-a-dia, em cada serviço executado.

Essas informações precisam ser colocadas dentro de cada contexto, na forma da execução dos serviços por área geográfica e por tipos ou modalidades de serviços prestados.

A pesquisa interna contemplará um estudo detalhado dos meandros operacionais das corporações, partindo de uma visão de quem executa o serviço na prática.

#### 2.4.4. Análise dos dados

Quando todas as informações e opiniões tiverem sido coletadas pela pesquisa, o material precisa ser analisado e apresentado de uma forma que ajude a tomar-se melhores decisões.

---

A análise visa a avaliar as potencialidades e fragilidades quando elas se relacionam às nossas oportunidades e ameaças no exercício de nossas atividades.

As potencialidades e fragilidades relacionam-se às corporações ou instituições e às suas estratégias e como elas se confrontam com as dificuldades. As oportunidades e ameaças são apresentadas tanto pelo ambiente atual como futuro em nossos ambientes de atuação. A análise dos dados internos e externos leva em consideração a organização da corporação, seu desempenho e as áreas de atuação.

Se for executada adequadamente, a análise dos dados internos e externos permite que se concentre a atenção nas áreas-chave do serviço estudado, permitindo-se fazer projeções sobre áreas em que o conhecimento seja falho.

#### 2.4.5. Projeções

O plano em si tem de se basear num conjunto de projeções claramente entendidas. Estas se relacionam a fatores sociais externos, tanto quanto a fatores tecnológicos, culturais e políticos. As projeções poderiam relacionar-se com o avanço da criminalidade em determinada região, com os horários em que a população mais clama por segurança, com a qualidade da prestação do serviço oferecido, com novas modalidades de crimes (que estão surgindo ou mudando de local de ocorrência). Se o plano puder ser implementado ou implantado independentemente de uma projeção, essa não se faz necessária, e se for o caso, até deve ser retirada do plano, muito embora seja esta uma situação não muito conveniente.

#### 2.4.6. Estabelecimento de objetivos de *marketing*

Um passo importante é a chave para todo processo: o estabelecimento dos objetivos de *marketing*. Estes dizem respeito àquilo que se quer conseguir, às metas fundamentais do plano, ao equilíbrio entre os serviços e suas áreas de atuação. Um objetivo não pode ser confundido com estratégia, o primeiro é aquilo que se quer conseguir e o segundo é como fazer para chegar lá. Deve-se relacionar os serviços oferecidos e a oferecer e estudar qual a melhor maneira de apresentá-los.

#### 2.4.7. Desenvolvimento de estratégias de *marketing*

As estratégias de *marketing* são os métodos que capacitarão as corporações ou frações delas a atingirem os objetivos. Elas se relacionam aos componentes da mistura que

---

forma o *marketing*, viabilizados através de suas ferramentas e composto pelos serviços que se oferece, áreas de atuação, aceitabilidade, desgastes psicológicos internos e externos.

Na estratégia são criadas as condições para que as organizações possam decidir rapidamente, diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente em que atuam. É o direcionamento estratégico que vai dar às organizações possibilidade para reagir com rapidez às problemáticas em que se envolvem, mas também permitirá pesquisar melhor quando as oportunidades se apresentarem e, então, viabilizará o desenvolvimento de técnicas de atuação.

Para cada objetivo, precisam ser desenvolvidas estratégias relativas a estes elementos individuais. Sendo exequível o objetivo e suas estratégias, é revisto com o escopo de viabilizar a atuação.

Inicialmente, a estratégia de *marketing* precisa ser traçada e depois os planos de ação são preparados. Eles é que capacitarão a executar a estratégia de *marketing* definida e a atingir seus objetivos.

Nesta fase também é necessário definir programas, ou seja, estipular por que está sendo feito, quem faz o que, o que vai ser feito, quando, onde e como. Inclui traçar programas para o pessoal interno, para o público externo, recursos financeiros e logísticos e mais o que for necessário.

Planejar estrategicamente, com uma orientação de *marketing*, nada mais é do que o conjunto de ações planejadas visando à adaptação dos serviços das corporações às mutações do ambiente.

Com referência ao produto final das corporações policiais goianas, ele está sendo orientado para a realidade atual? Ou será que ele ainda é formado e/ou instruído com base em leis, normas, regulamentos e manuais ultrapassados?

Entendemos que se o serviço policial ainda é realizado com relativo respaldo da sociedade, certamente que o é porque os policiais são produto do meio em que vivem, e como tal, embora de forma muito lenta, tendem a acompanhar as mudanças da sociedade em que vivem.

Se o que lhes é inculcido na formação, instruções e treinamentos distoa da realidade vivida nos dias atuais, é um indício de que alguma coisa não vai bem, dentro daquilo que convencionamos chamar de normal.

Normal, dentro do contexto que estabelecemos é tudo aquilo que atende às necessidades da sociedade ou de um segmento específico da mesma, dentro das expectativas de segurança pública, observando as peculiaridades vividas pelo povo goiano.

## 2.5. Conhecendo a sociedade

### 2.5.1 Como conhecer as necessidades da comunidade?

Só conhecemos as necessidades através da interação e da utilização do instrumento de pesquisa do *marketing*, ou seja, convivendo com seu dia-a-dia; observando o jeito de viver, os costumes, a sua rotina, partilhando, dialogando, trocando idéias juntas às pessoas que vivem naquela determinada localidade, para saber o que pensam, o que precisam, seus medos e desejos.

É preciso conhecer as necessidades da comunidade e a comunidade precisa conhecer o nosso trabalho, o que podemos oferecer e, principalmente, ela precisa confiar, saber que pode contar com o policial nos momentos de dificuldades.

### 2.5.2. As necessidades de segurança pública das comunidades são iguais em todos os sentidos?

Não. As necessidades são completamente diferentes. Os problemas de bairros de uma mesma cidade são diferentes entre si. Muitas vezes os problemas divergem entre ruas próximas umas das outras.

Por isto é tão necessário conhecê-los, através de um contato mais próximo, pois diferenças exigem atitudes e medidas de segurança adequadas e diferenciadas.

### 2.5.3. A comunidade conhece seus próprios problemas e anseios?

Existem comunidades que são mais unidas e organizadas (as associações comunitárias funcionam bem, as lideranças são fortes e ativas). Estas comunidades geralmente conseguem resolver seus problemas.

Outras, insatisfeitas, não conseguem saber exatamente quais são os seus problemas, como solucioná-los e não se organizam para este fim.

### 2.5.4. Por que a comunidade às vezes tem dificuldade de conhecer e solucionar seus próprios problemas?

O conforto da vida moderna trouxe muita solidão, levando as pessoas a um comportamento individualista, isolando-as do próprio meio onde vivem.

A televisão, por exemplo, traz informações do mundo inteiro, ao vivo, mas ao mesmo tempo, ficamos sem saber do que se passa na nossa rua, no bairro e até mesmo na nossa família.

Nos prédios e conjuntos habitacionais muitos não conhecem seus próprios vizinhos e não se importam com sua vida.

Podemos até dizer que a solidariedade está esquecida. As pessoas perderam o costume de se envolverem nos problemas que dizem respeito a todos, mas querem estar seguras e se sentirem seguras.

#### 2.5.5. Por que devemos atender às necessidades da comunidade?

Ao mantermos a sociedade satisfeita com nosso trabalho, este será cada vez mais necessário, respeitado e valorizado.

O nosso trabalho “valorizado” pela comunidade significa o crescimento das nossas corporações, a garantia de um futuro tranqüilo, abrindo espaço para reivindicar melhores salários, pois a comunidade estará conosco lutando pela melhoria do nosso trabalho.

A satisfação da comunidade valoriza o trabalho da polícia e ainda pode nos ajudar nesta nossa longa, árdua e até o momento intermitente luta por melhores condições de trabalho e de salário.

#### 2.5.6. A comunidade conhece a polícia ?

As pessoas sabem muito pouco sobre a polícia. A maioria se informa através da imprensa e esta divulga muito pouco sobre nossas atividades. Geralmente só as notícias negativas aparecem nos meios de comunicação de massa. As pessoas sabem quando não funciona a polícia, mas não sabem como funciona a polícia.

#### 2.5.7. Por que a comunidade precisa conhecer nossas instituições e nosso trabalho?

Garantir a segurança e os direitos dos cidadãos, através do policiamento preventivo, repressivo e da investigação de crimes é a missão que os policiais escolheram cumprir.

Para o bom cumprimento desta missão precisamos que a comunidade colabore conosco. Para colaborar a comunidade precisa confiar no nosso trabalho e na nossas instituições.

Nós, como pessoas, e desejosos de sermos tratados como cidadãos, confiamos naquilo que conhecemos. A comunidade bem informada sobre o nosso trabalho tem mais condições de confiar e colaborar com nossas atividades, sejam elas quais forem.

#### 2.5.8. Como a comunidade pode conhecer a polícia?

Caberá a cada um de nós, como profissionais da área de segurança pública, informar e orientar os cidadãos sobre o que são as nossas instituições, o que fazem e como fazem. Como planejamos e desenvolvemos os nossos trabalhos, o que podemos oferecer, quais são os nossos problemas, como podemos ajudar e como a comunidade pode colaborar. É através do nosso desempenho que a comunidade poderá nos conhecer e avaliar.

#### 2.5.9. O que a comunidade não sabe sobre a polícia?

Inicialmente, as pessoas confundem Polícia Militar, Polícia Civil, Guardas Municipais e as Forças Armadas, principalmente o Exército Brasileiro. Muitas acham que todas as instituições fazem a mesma coisa.

Sobre a Polícia Militar desconhecem como funciona a missão preventiva, o papel do PM no atendimento a uma ocorrência, onde termina o seu trabalho e quando começa o da Polícia Civil, como são desenvolvidos os cursos de formação e aperfeiçoamento (a pé, aéreo, montado, patrulhamento, policiamento florestal, de trânsito urbano e rodoviário, de choque, etc.), as atividades assistenciais (ACISO-Ação Cívica e Social, patrulhas de segurança escolar, palestras educativas acerca de todas as áreas em que atuamos); os programas de assistência às crianças e adolescentes (PROERD); como e quando utilizar o 190; qual o endereço e telefone do destacamento PM responsável pelo bairro; nossas atividades culturais e educativas (bandas, orquestras, cães amestrados) que estão à disposição da comunidade e finalmente quais são as nossas atividades diurnas.

Sobre a Polícia Civil, desconhecem o que significa uma investigação, como é feita uma apuração com informações científicas, se a polícia utiliza nos dias atuais, métodos reprováveis socialmente para conseguir confissões, qual o significado de um inquérito policial, para onde vai um inquérito depois de concluído, por que alguém que cometeu um delito pode ser colocado em liberdade depois de preso, quem prende e quem solta, qual o

significado da prisão em flagrante, trabalhos sociais nos moldes do projeto segunda milha, enfim, todas as atividades executadas pela corporação.

#### 2.5.10. O que é parceria?

Parceria é uma espécie de casamento. Duas instituições, depois de se conhecerem, percebem que se trabalharem em conjunto conseguirão, de uma maneira mais fácil e melhor, atingir seus objetivos. Podemos também chamá-la de comum união ou comunhão.

Para uma parceria dar certo, os objetivos devem ser comuns, cada qual deve contribuir com o que tem e pode. Assim, as dificuldades ficam menores, as soluções para os problemas são encontradas e os objetivos alcançados.

#### 2.5.11. Existe a possibilidade de uma parceria entre as polícias e a comunidade?

Claro que sim. Existe não só a possibilidade como a necessidade de se fazer essa parceria. Em alguns casos, ela já está em um estágio avançado no estado de Goiás, que recentemente recebeu um prêmio nacional pelo trabalho desenvolvido pela polícia comunitária em Aparecida de Goiânia. Ele precisa ser levado para outros lugares.

Segurança pública é um assunto que interessa a todos, sem exceção. Portanto, as polícias e a comunidade têm um interesse comum: garantir a segurança.

Nós, policiais, não podemos resolver de fato nada sozinhos. Temos várias dificuldades e muita boa vontade. A comunidade tem suas várias necessidades e a vontade de solucioná-las

Precisamos um do outro para solucionarmos os problemas e alcançarmos nosso objetivos.

#### 2.5.12. Por que a parceria com a comunidade é importante?

A participação da comunidade nos problemas de segurança pública é muito importante para que estes possam ser solucionados.

As informações trazidas pela comunidade serão ferramentas de trabalho. É através destas informações que juntos faremos o planejamento do policiamento.

No caso de uma investigação, ninguém conhece mais uma localidade do que a própria comunidade que reside nas imediações, e, sendo orientada para aquele fim, inclusive com telefones tipo disque-denúncia, poderá prestar muitas informações.

#### 2.5.13. Como esta parceria pode acontecer?

A parceria só poderá acontecer se houver envolvimento, cooperação e interação entre a Polícia e a comunidade em torno dos problemas que dizem respeito à segurança pública.

As Polícias, através de cada policial e a comunidade, através de suas lideranças, precisam se reunir para conversar sobre suas atividades, necessidades e problemas de segurança pública.

Através do diálogo, faremos o levantamento das necessidades e problemas de ambos na busca de soluções conjuntas. As polícias civil e militar esclarecerão sobre suas atividades e como poderão colaborar para atender as necessidades da comunidade. A comunidade falará sobre suas necessidades e como poderá colaborar para atender às necessidades da comunidade. A comunidade falará sobre suas necessidades e do que poderá oferecer para colaborar com a Polícia.

#### 2.5.14. Como as polícias civil e militar podem colaborar para que a parceria aconteça?

Participando de todas as oportunidades que a comunidade oferecer para que possamos conhecer seus problemas.

Existem vários grupos que se formam para discutir e solucionar problemas comuns. Estes grupos, que podem ser nossos parceiros, são as associações comunitárias, entidades assistenciais, líderes e associações religiosas, associações recreativas, escolas, faculdades, sindicatos, federações, associações de classe, entidades governamentais, vizinhança de locais de risco identificadas, síndicos de condomínios, líderes políticos, líderes comunitários, grupos de jovem, etc.

Devemos nos colocar à disposição para participarmos ativamente destes grupos e motivar as pessoas a se envolverem com problemas de segurança pública, oferecendo oportunidade para que a comunidade conheça a Polícia, de forma a permitir que esta comunidade perceba o que e como poderá colaborar conosco.

A comunidade só poderá agir em parceria com as polícias se souber como e quando poderão colaborar.

#### 2.5.15. Como motivar os cidadãos a serem nossos parceiros?

A melhor maneira de motivarmos a sociedade, maior razão de nossa existência é através do comportamento de cada um de nós policiais.

Nossa boa atuação, nossos bons serviços transmitirão às pessoas uma sensação que se transformará em um comportamento para que sintam vontade de colaborar conosco.

#### 2.5.16. Quais as atitudes de um policial?

Alertar e orientar o cidadão de bem, protegendo-o de possíveis ocorrências. Ex.: um cidadão sai de sua casa e deixa as janelas abertas; cabe ao policial alertá-lo quanto aos perigos de um arrombamento. Perguntar ao cidadão se ele conhece a fração PM responsável pelo bairro ou o distrito da área e convidá-lo para conhecer esta fração ou delegacia. Fornecer endereço e telefone da fração responsável pelo bairro.

Fazer reuniões com a comunidade nas frações ou em outros locais (sedes de associações, clubes, etc.). Colocar-se à disposição para participar de reuniões na comunidade. Responder com rapidez e educação às perguntas que lhe fizerem. Ser prestativo. Atender com rapidez todas as vezes que o cidadão o acionar.

Ser o “amigo público” mais próximo do cidadão. Este deve ser o nosso maior alvo. Saber cativar as pessoas. Estar presente de maneira que todos possam nos ver e se possível conhecer pelo nome. Saber ouvir. Ouvir a comunidade é muito importante. Não ter medo de falar. Todos têm muito a aprender com a nossa experiência.

Contar casos de ocorrências bem solucionadas, onde houver a colaboração da comunidade. Colocar-se à disposição como prestador de serviços públicos, atendendo a qualquer solicitação. O Boletim de Ocorrência (BO) existe para ser utilizado.

Dar atenção especial às crianças. Somos “heróis” para elas e não podemos decepcioná-las. Saber orientar e educar as crianças para um mundo melhor e mais seguro é uma arte que precisa ser lapidada (cuidados no trânsito, na escola, alerta para perigo das drogas, incentivo à prática de esportes, etc.).

Na nossa cultura popular é comum ouvirmos os pais ou qualquer do povo dizerem às crianças que se fizerem algo de errado, irão chamar a polícia para prendê-las. Na medida do possível precisamos quebrar este paradigma, levando-as a crer que somos mais amigos e que não precisam ter medo de nós.

Lembrar-se de que, na comunidade, ninguém é mais importante que ninguém; todos merecem a mesma atenção da Polícia. Atentar-se para os mais carentes; eles têm menos condições de solucionar seus problemas. Colabore com eles e tente ajudá-los sempre.

Incentivar, participar e colaborar com as comemorações da comunidade (festas, ruas de lazer, gincanas, etc.). Conversar com as pessoas. Procurar conhecer os líderes da

comunidade (políticos, presidentes de associações, comerciantes, padres, pastores, escritores, músicos, etc.).

Fazer com que as pessoas nos conheçam e conheçam a Polícia. Procurar mostrar a importância da colaboração das pessoas para a solução dos problemas de segurança pública.

#### 2.5.17. Como os cidadãos podem colaborar?

Observando o dia-a-dia de sua rua, de seu bairro. Informando à Polícia sobre atividades estranhas, veículos, pessoas ou grupos suspeitos nas imediações. Procurando conhecer a mesma e seus problemas, tomando medidas de prevenção contra arrombamentos, acidentes de trânsito, etc. Fiscalizando o trabalho da Polícia, colaborando com ela através da prestação de serviços existentes na comunidade e dando sugestões para o planejamento do policiamento.

A comunidade pode convidar a polícia para participar das reuniões comunitárias, procurando conhecer e conversar com o policial. participando das reuniões preparadas e buscando conhecer e se envolver nos problemas de segurança pública da comunidade e fazendo visitas à fração policial responsável pelo seu bairro.

#### 2.5.18. Quais os equipamentos que serão utilizados na prática do policiamento comunitário?

A polícia comunitária ainda é uma maneira nova de fazer o serviço policial e tudo que é novo traz um pouco de dificuldade no princípio até que todos acostumem a trabalhar conjuntamente.

A polícia comunitária utilizando-se dos instrumentos que o *marketing* oferece, chega para compor o nosso trabalho e com ela, com certeza, seremos profissionais de segurança pública mais satisfeitos e eficazes, pois estaremos construindo melhor qualidade de vida para todos nós e a comunidade.

Os equipamentos que deverão ser utilizados para o sucesso desta atividade são: a palavra, o dom de saber ouvir, o bom senso, a experiência, a capacidade criadora e a vontade de construir um futuro melhor. É um pacto com a comunidade, contra a violência.

### 3. CONCLUSÃO

Em um mundo em que as mudanças sociais mudam de maneira vertiginosa, os profissionais de segurança pública não podem ficar às margens delas, devendo acompanhá-las e adaptar a prestação de serviços à realidade que se descortina a cada dia.

Diante deste quadro, as ferramentas do *marketing* surgem, não como novidade, mas, depois de uma adaptadas à prestação de serviço público essencial, como grandes auxiliares, capazes de ajudar as corporações policiais a compreender as necessidades sociais e a executar suas missões com especial qualidade.

Buscou-se, neste trabalho, apresentar o *marketing* e suas ferramentas às instituições policiais, demonstrando a possibilidade de sua utilização para a melhoria do serviço público, do atendimento ao cidadão, ao estabelecimento de uma parceria efetiva com a sociedade.

### 4. BIBLIOGRAFIA

ATAIDES, Herberts da Costa **O instrumento *marketing*: uma harmonia organizacional.** Goiânia: Seles, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi **O controle da qualidade total.** Brasília: Infraero, 1998

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de *Marketing*.** São Paulo: Atlas, 1996.

DAVIES, E. e B. Davies **Aprenda os segredos do *marketing*.** São Paulo: Planeta do Brasil, 2005.

FORSYTH, Patrick. **Tudo o que você precisa saber sobre *marketing*.** São Paulo: Nobel, 1993.

GRÖNROOS, Cristian ***Marketing* gerenciamento e serviços.** Rio de Janeiro: Campus, 1993

JUNIOR, Frederick E. Webster. **Aspectos Sociais do *Marketing*.** São Paulo: Atlas, 1990

KOTLER, Philip. ***Marketing* para organizações que não visam o lucro.** São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de *Marketing* Análise, Planejamento, Implementação e Controle.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

## APÊNDICE

### DOCUMENTO I

#### **PLANO DE *MARKETING***

##### **1. NATUREZA DO PLANO**

a) Este plano foi concebido em três (03) fases, com diversos módulos cada uma, levando em conta potencializar o evento, dando a exata dimensão de sua importância histórica, através de inúmeras ações de caráter institucional e comunitário, ao longo de um (01) ano de duração.

b) Cada fase abrange um período de tempo distinto, variável, e busca atender a necessidades específicas da demanda interna/externa sinalizada pelo projeto, consecução do objetivo maior, que é a integração mais estreita e eficiente entre as polícias Militar e Civil com a sociedade.

##### **2. CONTEÚDO DAS AÇÕES**

a) Resgate histórico, valores do passado e do presente, bem como a introdução de uma inédita e moderna arma na corporação, o *marketing* e as suas ferramentas, enriquecerão o conteúdo das ações de curto, médio e longo prazos propostas nos módulos de todas as fases.

b) todas estas ações atuarão na perspectiva transformadora de instituições-modelo idealizadas pela PM e pela Polícia Civil e que é exigida pela sociedade, visando: mudanças mútuas de mentalidade, polícias e sociedade, cultura da confiança como base da segurança, moderno posicionamento institucional, a excelência nos níveis de atuação e a melhoria gradativa da imagem das corporações.

##### **3 FASES E MÓDULOS**

###### **a FASE 1**

###### **Ações básicas curto prazo**

(COBERTURA: MAI / JUN / JUL – 2006)

### **MÓDULO 1**

(ações internas)

Torneios diversos ( tiro, hípico, futebol etc ); exposições ( artes plásticas, literatura, fardamento etc); concerto (banda sinfônica); prova de turfe ( 3 páreos ); homenagens / premiações diversas; passeios ciclísticos; lançamento de vídeos institucionais da PMGO e da Polícia Civil; culto ecumênico; solenidades diversas; baile de gala / clube dos oficiais; futebol soçaite; show com a banda da PM.

### **MÓDULO 2**

(ações internas/externas)

Pesquisa de opinião (1ª etapa); pesquisa de campo/ visitas à unidades policias militares e delegacias do interior); teatro ( melhorando o humor do policial)

### **MÓDULO 3**

(ações internas/externas)

Planejamento estratégico de *marketing* para todas as ações durante o ano. Utilização das ferramentas do *marketing* aplicado à polícia (programa 1).

### **MÓDULO 4**

(ações internas/externas)

Criação de peças publicitárias; slogans temáticos; logomarcas alusivas a eventos específicos; outdoors; anúncios; cartaz; folders; selo; bottons; auto adesivos; diplomas; camisetas; agendas; calendários; folhinhas; novo projeto gráfico para o jornal “O Anhangüera”;estudar possibilidades de lançamento de revista em lugar do jornal com moderna estratégia de comercialização; reformulação da infra-estrutura de comunicação social da PMGO e da Polícia Civil (com enfoque mais educativo).

### **MÓDULO 5**

(ações internas/externas)

(promoções diversas)

#### **a ESPORTIVAS**

Marchas; caminhadas; lutas marciais; mini-maratonas; cabo de guerra; etc  
(envolvendo vários segmentos da população)

#### **b SÓCIO-CULTURAS**

Ciclo de palestras educativas sobre segurança com enfoque na cultura da prevenção, dirigido a diversos segmentos da população. (todo o Estado).

Visitas educativas à escolas, estudantes, bancários, síndicos, comerciantes, jornalistas e outros segmentos da população a batalhões da PMGO e delegacias, onde haverá palestras, exibição e distribuição de material informativo.

#### **c INSTITUCIONAIS**

Lançamento de um programa com novas idéias para uma nova imagem das polícias e visitas com a finalidade de fazer pesquisas de campo nas unidades da PMGO e às delegacias do interior.

### **FASE 2**

#### **d) AÇÕES BÁSICAS**

médio prazo

( cobertura: ago / set/ out – 2006 e nov/ dez / jan –2007 )

#### **MÓDULO 1**

(ações internas/externas)

Pesquisa de opinião – 2<sup>a</sup> etapa; pesquisa de campo / visitas – 2<sup>a</sup> etapa;  
planejamento estratégico / *marketing* (ajustes); criação de peças publicitárias – fase 2 ( 2<sup>a</sup>  
etapa da campanha envolvendo inclusive as novas idéias para uma nova imagem )

## **MÓDULO 2**

(ações internas)

Ferramentas do *marketing* aplicado às polícias (programa – 2); ciclo de cursos, palestras, seminários; workshops e encontros subordinados ao tema, para oficiais, delegados, praças, agentes, escrivães e polícia técnica científica; show com bandas; pesquisas de campo/visitas–2ª etapa; planejamento estratégico/*marketing* (ajustes); criação de peças publicitárias–fase 2 (2ª etapa da campanha envolvendo inclusive as novas idéias para uma nova imagem)

### **TEMAS PARA O CICLO DE PALESTRAS**

( sugestões )

1. *marketing*: um caso de polícia
2. criando uma nova imagem da polícia
3. polícia e população: perfil de mercado
4. produto policial e posicionamento
5. serviço policial e relação custo / benefício
6. segurança: a estratégia da confiança
7. cultura da confiança e mudança de mentalidade
8. violência : um produto em alta
9. aceitação e rejeição do produto policial
10. polícia militar x concorrência da segurança privada
11. lei e as leis de mercado na Polícia
12. psicologia, reciclagem e transformação
13. comportamento e neurose policial
14. qualidade total na polícia: uma proposta irrecusável
15. poder, povo e polícia: convivência & conflitos
16. polícia e transparência: é possível isso?
17. polícia x bandido: paradoxos marginais
18. polícia & polícias: diferenças e semelhanças
19. polícia cidadã e cidadão policial: uma tendência?

20. corregedoria (procon policial), desafio democrático: utopia ou realidade?

(e outros temas, de acordo com a demanda do momento)

21. Série de seminários com autoridades policiais e especialistas do exterior, das cidades de: Nova York, Londres Tel-Aviv e organizações policiais e de investigações: SWAT, FBI, CIA, Scotland Yard, etc, falando sobre suas experiências.

### **MÓDULO 3**

(ações internas/externas)

Produção de uma série de vídeo-documentários e vídeo-cursos sobre temas diversos de interesse policial e da comunidade, dentro do contexto de *marketing* proposto, visando a mudança de mentalidade, de parte a parte.

### **MÓDULO 4**

(ações internas/externas)

1. grandes iniciativas (lançamento de novas frentes de serviço)

(idéias impactantes)

2. Arquivo (formação do arquivo fotográfico da PMGO e da Polícia Civil)

3. museu: formação do museu histórico das polícias (civil e militar)

4. Livro: pesquisa para a publicação, em dez/06, do livro “História da polícia em Goiás”;

5. Outros.

### **FASE 3**

#### **AÇÕES BÁSICAS**

longo prazo

(cobertura: fev./mar/abr-2006)

### **MÓDULO 1**

(ações internas/externas)

1. pesquisa de opinião (3º e última etapa);
2. pesquisa de campo/ visitas etc;
3. planejamento estratégico/*marketingt* (ajustes);
4. criação de peças publicitárias–fase 3 (3ª etapa da campanha abordando principalmente as novas conquistas na área de segurança).

## **MÓDULO 2**

(ações internas/externas)

1. Inauguração do museu da polícia;
2. Inauguração do arquivo -fotográfico da polícia;
3. Inauguração do memorial;
4. Inauguração do complexo cultural;
5. Outros.

## **MÓDULO 3**

(ações internas)

1. intenso programa cultural e esportivo envolvendo policiais e familiares em todo o estado;
2. show com banda PM show.

## **MÓDULO 4**

(ações internas/externas)

1. atividades culturais e esportivas diversas envolvendo policias e segmentos comunitários (especialmente da periferia, em cidades com auto índice de violência);
2. ciclo de palestras ministradas por policiais.

## **MÓDULO 5**

(ações internas/externas)

1. preparação de peças publicitárias para o próximo período;
2. análise das ações;

3. divulgação do *marketing* na corporação;
4. planejamento do próximo plano a ser executado.

**OBS.: (Estes planos podem ser utilizados pelas polícias Civil e Militar, individualmente ou em conjunto)**

**DOCUMENTO II****AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO****ESTADO DE GOIÁS  
SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E JUSTIÇA****PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA POLÍCIA NO  
ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIA**

1. É a primeira vez que o (a) sr. (a) precisa da Polícia?

\_\_\_\_ SIM                      \_\_\_\_ NÃO

2. Sua ligação telefônica foi atendida.

Até a 5ª chamada

\_\_\_\_ Após a 5ª chamada

\_\_\_\_ Após a segunda discagem

3. Que conceito o sr. (sra.) atribuiria ao atendimento da Polícia pelo telefone?

\_\_\_\_ MB    \_\_\_\_ B    \_\_\_\_ REG    \_\_\_\_ RUIM    \_\_\_\_ MUITO RUIM

POR QUÊ?

4. O atendimento na sede da unidade policial (guarnição ou Delegacia) foi:

\_\_\_\_ MB    \_\_\_\_ B    \_\_\_\_ REG    \_\_\_\_ RUIM    \_\_\_\_ MUITO RUIM

5. Aponte um ponto positivo do atendimento recebido.

6. Aponte um ponto negativo no atendimento recebido.