

CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE MINAS GERAIS

ACADEMIA DE BOMBEIROS MILITAR

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Escola de Governo

EDIRLEI VIANA DA SILVA

**A IMPLANTAÇÃO DA CENTRALIZAÇÃO DO TELEATENDIMENTO
DE EMERGÊNCIAS NO 6º COMANDO OPERACIONAL DE
BOMBEIROS (6º COB): um estudo com base no modelo adotado pelo
Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1) da Polícia Militar do
Estado de São Paulo (PMESP)**

Belo Horizonte

2018

Edirlei Viana Da Silva, Major BM

A IMPLANTAÇÃO DA CENTRALIZAÇÃO DO TELEATENDIMENTO DE EMERGÊNCIAS NO 6º COMANDO OPERACIONAL DE BOMBEIROS (6º COB):
um estudo com base no modelo adotado pelo Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1) da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP)

Monografia apresentada à Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e à Fundação João Pinheiro, como pré-requisito para aprovação no Curso de Especialização em Gestão Estratégica e Políticas Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Maia Veloso.

Belo Horizonte

2018

Edirlei Viana da Silva, Major BM

A IMPLANTAÇÃO DA CENTRALIZAÇÃO DO TELEATENDIMENTO DE EMERGÊNCIAS NO 6º COMANDO OPERACIONAL DE BOMBEIROS (6º COB):
um estudo com base no modelo adotado pelo Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1) da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP)

Monografia apresentada à Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e à Fundação João Pinheiro, em cumprimento às exigências para a obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica e Políticas Públicas.

Avaliado em: ____/____/____

Nota Final: () _____

Prof. Dr. Henrique Maia Veloso – Orientador

Tenente Coronel BM, Lucioney Rômulo da Costa – Avaliador do CBMMG

Prof.^a Dra. Simone Cristina Dufloth – Avaliadora da FJP

Belo Horizonte

2018

Dedico este trabalho a minha esposa, base da harmonia de nosso lar, esteio da família e minha maior incentivadora. Aos meus pais pelo exemplo de amor incondicional que me fortalece. Agradeço-lhes pela força e estímulo que me ajudam a concretizar grande parte de meus sonhos, mas principalmente por tudo o que representam em minha vida. A minha filha Beatriz e meu filho Rafael, que são a minha vida e minha grande motivação. Obrigado por me fazerem sentir orgulho de ser um Bombeiro Militar.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Professor Doutor Henrique Maia Veloso, não apenas pela gama de conhecimento transmitido, mas também pela disponibilidade, paciência e amizade. Homem de mente aguçada, fino trato e de um sorriso que nos traz alegria e renova a confiança. Enfim, um verdadeiro doutor na arte de ensinar.

A todos que participaram da pesquisa e contribuíram para este trabalho. Destaco especialmente: o Sr. Coronel PMESP Lourival da Silva Jr, Capitão PMESP Fernando Edson Mendes; Capitão CBMESP Fabrício Lemos Hunderttmarck; o 1º Tenente PMESP André Franco Fortunato; 3º Sargento PM Barbeta; Cabo PM Eliane Amanda e o Cabo PM Claudio Marzo Martins, que me receberam de maneira extraordinária no CPI-1 e transmitiram valioso conhecimento. Da mesma forma os novos amigos do Corpo de Bombeiros Militar de Pindamonhangaba/SP.

Igualmente externo meus sinceros agradecimentos aos amigos do CBMMG que me auxiliaram: Sr. Tenente Coronel BM Adriano Miranda, Capitão BM Jefferson, Ivan Neto, Douglas, Marcelino, Ronaldo, Ventura e Silvio; 1º Tenente BM Drielle, Tales, Augusto e ao 2º Tenente BM Cláudio de Souza.

Ao Senhor Coronel BM, Giuvaine Barbosa de Moraes, oficial de vasto conhecimento e experiência no assunto pesquisado. Agradeço pela participação na pesquisa e total apoio durante as diligências realizadas no município de São José dos Campos/SP e na região do 6º Comando Operacional de Bombeiros. Agradeço também pelo incentivo e orientações, sempre pertinentes, que muito me auxiliaram.

A toda minha família, em especial a minha esposa, Luciana, esteio do nosso lar, aos meus filhos Beatriz e Rafael. Empenho ainda minha eterna gratidão aos meus pais Everaldo (*in memoriam*) e Marilda pela minha vida e toda minha trajetória.

Aos meus amigos da espiritualidade que sempre me apoiam e me deram forças para concluir este trabalho e principalmente a DEUS.

Que sejamos intuídos a prestar um serviço cada vez melhor a nossa sociedade.

Cada vez mais a sociedade impõe, aos gestores da segurança pública, ações direcionadas a excelência na prestação de serviços. Não há espaço para comportamentos ou processos desatrelados aos princípios gerenciais de uma administração com foco na qualidade.

RESUMO

Este trabalho pesquisou a reestruturação administrativa das atuais salas de operações e teleatendimentos 193 do interior de Minas Gerais, mais especificamente no 6º Comando Operacional de Bombeiros (6º COB), de forma a racionalizar os recursos humanos e materiais empregados, além de imprimir qualidade ao processo por meio da padronização e especialização dos teleatendentes. O estudo se baseia na centralização gradual das atuais salas de operações, em torno de uma estrutura denominada Centro de Operações Bombeiro Militar localizada em fração de maior escalão, que possa canalizar e gerir todas as chamadas emergenciais de suas frações subordinadas. A pesquisa teve por objetivo conhecer os principais fatores que podem restringir e/ou facilitar a implantação da centralização do teleatendimento de emergências no 6º COB, com base no modelo levado a efeito pela Polícia Militar do Estado de São Paulo, mais especificamente no Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1), sediado no município de São José dos Campos/SP. O estudo se ambienta na demonstração do teleatendimento 193 descentralizado, praticado no 6º COB e do modelo centralizado de teleatendimento de emergências levado a efeito pelo CPI-1. A metodologia utilizada caracteriza-se como descritiva, moldando-se a um estudo de caso, com ênfase predominantemente qualitativa. Os procedimentos técnicos utilizados foram a documentação indireta, por meio da pesquisa bibliográfica e documental, e a documentação direta, através da pesquisa de campo. Foram entrevistados, no 6º COB, os comandantes de Companhia Bombeiro Militar, o chefe da seção de logística e o próprio coronel comandante do 6º COB. No CPI-1 foram entrevistados os chefes dos Centros de Operações da Polícia e do Corpo de Bombeiros Militar, teleatendente e despachador de ocorrências e o coronel comandante do CPI-1. Foi ainda analisada uma fração descentralizada do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo. Também foi entrevistado o chefe da Subdiretoria de Tecnologia e Sistemas do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais. Verificou-se que os fatores facilitadores para a implantação da centralização do teleatendimento no 6º COB se sobrepõem aos dificultadores. Destacaram-se como restritores: a amplitude geográfica do 6º COB e a predominância do relevo montanhoso, que dificulta a comunicação via rede de rádio; além do contingenciamento de recursos do Estado, frente à necessidade de investimentos em espaço físico, mobiliário e equipamentos de telecomunicação e informática. Como facilitadores destacaram-se: a existência de um modelo bem sucedido de teleatendimento centralizado no CPI-1; apoio do comandante do 6º COB; atual padronização de *software* entre as instituições de segurança pública, em Minas Gerais; possibilidade de integração e estabelecimento de convênios de cooperação entre as diversas agências; incentivo governamental do modelo de gestão do Estado em Rede; a previsão, na estrutura organizacional do 9º Batalhão de Bombeiros Militar, em Varginha, de um Centro Integrado de Atendimento e Despacho; a existência de uma central regional de teleatendimento e triagem de ocorrências do Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), também em Varginha; e a possibilidade de atuação de um médico regulador do SAMU nos acionamentos de atendimento pré-hospitalar, via 193.

Palavras-chave: Centralização de Processos; Teleatendimento de Emergências; Corpo de Bombeiros Militar, Gestão de Emergências.

ABSTRACT

This work investigated the administrative restructuring of the current operations and servicing rooms 193 in the interior of the state of Minas Gerais, specifically in the 6th Fire Brigade Operational Command (6th COB), in order to rationalize the human and material resources employed, as well as to print quality to the process by means of the standardization and specialization of teleattendants. The study is based on the gradual centralization of the current operating rooms around a structure called the Military Fire Operations Center, located in a fraction of a larger size that can channel and manage all the emergency calls of its subordinate fractions. The research had as objective to know the main factors that can restrict and / or facilitate the implantation of the centralization of the teleattendance of emergencies in the 6th COB, based on the model carried out by the Military Police of the State of São Paulo, more specifically in the Policing Command of the Interior One (CPI-1), located in the city of São José dos Campos/SP. The study is based on the demonstration of decentralized tele-assistance 193 practiced in the 6th COB and of the centralized model of emergency telemarketing carried out by the CPI-1. The methodology used is characterized as descriptive, molding itself to a case study, with predominantly qualitative emphasis. The technical procedures used were indirect documentation, through bibliographic and documentary research, and direct documentation through field research. In the 6th COB, the commanders of Military Firefighter Company, the head of the logistics section and the commander-in-chief of the 6th COB were interviewed. On CPI-1 was interviewed the heads of the Operations Centers of the Police and the Military Fire Brigade, teleattendance and dispatcher of occurrences and the colonel commander of the CPI-1. A decentralized fraction of the Military Fire Brigade of the State of São Paulo was also analyzed. Also was interviewed the head of the Subdirector of Technology and Systems of the Military Fire Brigade of Minas Gerais. It was verified that the facilitating factors for the implementation of centralization of tele-service in the 6th COB overlap with the difficulties. The geographical coverage of the 6th COB and the predominance of mountainous relief, which hinders communication by the radio network, and the need for investments in physical space, furniture and equipment for telemarketing stations, were highlighted as restrictors. As facilitators, the following stand out: the existence of a successful tele-centralization model centralized in the CPI-1; support of the 6th COB commander; current standardization of software among public security institutions in Minas Gerais; possibility of integration and establishment of cooperation agreements between the various agencies; governmental incentive of the Network State management model; the forecasting, in the organizational structure of the 9th Military Fire Brigade, in Varginha, of an Integrated Service and Dispatch Center; the existence of a regional center for telemarketing and sorting of occurrences of the Mobile Emergency Service (SAMU), also in Varginha; and the possibility of a regulatory physician of the SAMU acting in the prehospital care, through the 193.

Keywords: Process Centralization; Emergency Tele-Assistance; Military Fire Brigade, Emergency Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Nível de qualidade do serviço de atendimento 190 (%).....	75
Quadro 1 – Diferenças do serviço privado e do serviço público.....	40
Quadro 2 - Seis questões básicas que os administradores devem responder ao planejar a estrutura organizacional apropriada	51
Figura 1 - Organograma de Estrutura Simples.....	43
Figura 2 - Estrutura linear – toma a forma de uma pirâmide, partindo do chefe ou comandante, passando pelos chefes ou comandantes intermediários até os executores	45
Figura 3 - Estrutura Funcional	46
Figura 4 - Estrutura linha - staff	47
Figura 5 - Diferença entre linha e staff	48
Figura 6 - Estrutura divisional – por produto.	48
Figura 7 - Estrutura matricial para uma escola de negócios	50
Figura 8 - Modelo mecanicista versus modelo orgânico	56
Figura 9 - Mapa da articulação operacional do 6º Comando Operacional de Bombeiros	63
Figura 10 - Organograma operacional do 6º Comando Operacional de Bombeiros .	64
Figura 11 - Fachada do COPOM Regional do CPI-1	68
Figura 12 - Visão interna do COPOM Regional do CPI-1	69
Figura 13 - Posição de despacho de ocorrências de bombeiros. Detalhe para o SIOPM na tela a direita e o COBOM <i>on line</i> na tela a esquerda, além do rádio e telefone.....	70
Figura 14 - Placa em homenagem a inauguração do primeiro sistema de radiocomunicação digital para segurança pública.....	72

Figura 15 - Detalhamento ininterrupto da quantidade de teleatendentes e chamadas na fila para atendimento, além do nível de serviço, às 11h30min, do dia 10/09/2018	76
Figura 16 - Processo de atendimento emergencial ao cidadão praticado no CPI-1..	79
Figura 17 - Georeferenciamento em tempo real do COBOM <i>on line</i>	81
Figura 18 – Da esquerda para direita: Major BM Viana (entrevistador) e Capitão PM Mendes (Chefe do COPOM Regional do CPI-1 / entrevistado) - São José dos Campos/SP	121
Figura 19 - Entrevista ao Cmt da 1ª Cia / 1ª Cia Ind – Poços de Caldas	128
Figura 20 – Comandante da Cia BM de Pouso Alegre na Sala de Operações da Fração	131
Figura 21 – Teleatendente/despachador de ocorrências da sala de Operações da Cia BM de Passos.....	134
Figura 22 - Comandante da Cia BM de Varginha (em pé), ladeado por dois teleatendentes/despachadores de ocorrências, na Sala de Operações do 9º BBM, em Varginha	137
Figura 23 - Sala de Operações da Cia BM de Alfenas.....	140
Figura 24 - Teleatendente/despachador de ocorrências da sala de Operações da Cia BM de Lavras	143
Figura 25 - Entrevista ao Chefe da Seção de Logística do 6º COB em Poços de Caldas	146
Figura 26 - Entrevista ao chefe do COBOM do 11º Grupamento de Bombeiros, em São José dos Campos/SP.....	150
Figura 27 - Entrevista ao chefe interino do COPOM Regional do CPI-1 em São José dos Campos/SP	157
Figura 28 – Da esquerda para direita: Chefe interino do COPOM Regional do CPI-1; Comandante da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte do estado de São Paulo (entrevistado); e o entrevistador, durante pesquisa de campo no CPI-1	164
Figura 29 - Teleatendente do COPOM Regional do CPI-1	167
Figura 30 - Despachador do COPOM Regional do CPI-1	171
Figura 31 - Entrevista ao Sr. Coronel BM, Comandante do 6º COB – Poços de Caldas/MG	178
Figura 32 - Matéria divulga atendimento inadequado do Corpo de Bombeiros Militar	182

LISTA DE SIGLAS

1ª CIA IND BM	- Primeira Companhia Independente de Bombeiros Militar
6º COB	- Sexto Comando Operacional de Bombeiros
9º BBM	- Nono Batalhão de Bombeiros Militar
ANATEL	- Agência Nacional de Telecomunicações
APH	- Atendimento Pré-Hospitalar
BM	- Bombeiro Militar
CAD	- Controle de Atendimento e Despacho
CBM	- Corpo de Bombeiros Militar
CBMESP	- Corpo de Bombeiros Militar do Estado de São Paulo
CBMMG	- Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais
Cia BM	- Companhia de Bombeiros Militar
Cia Ind BM	- Companhia Independente de Bombeiros Militar
CIAD	- Centro Integrado de Atendimento e Despacho
CISSUL	- Consórcio Intermunicipal de Saúde da Macro Região do Sul de Minas Gerais
CMT	- Comandante
COB	- Comando Operacional de Bombeiros
COBOM	- Centro de Operações Bombeiro Militar
COPOM	- Centro de Operações da Polícia Militar
CPI-1	- Comando de Policiamento do Interior Um
DD/QOD	- Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição
DMR	- <i>Digital Mobile Radio</i>
ETSI	- Instituto Europeu de Normalização das Telecomunicações
GRO	- Gerador de Relatório de Ocorrência
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OBM	- Organização Bombeiro Militar
PA	– Posição de Atendimento
PAP	– Procedimento Administrativo Padrão
PC	– Polícia Civil
PCMG	– Polícia Civil de Minas Gerais
PD	– Posição de Despacho
Pel BM	- Pelotão de Bombeiros Militar
PM	– Polícia Militar
PMESP	- Polícia Militar do Estado de São Paulo
PMMG	- Polícia Militar de Minas Gerais
POP	– Procedimento Operacional Padrão
PPP	– Parceria Público Privada
RISP	- Região Integrada de Segurança Pública
SAMU	– Serviço de Atendimento Móvel de Urgência
SGQ	– Sistema de Gestão da Qualidade
SIOPM	– Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar
SOF	- Sala de Operações da Fração
SOP	– Serviço de Orientação à População
SOU	- Sala de Operações da Unidade
TIC	– Tecnologia da Informação e Comunicação
UEOp	- Unidade de Execução Operacional

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 METODOLOGIA	26
2.1 Critério de escolha dos entrevistados.....	30
2.2 Descrição dos instrumentos de pesquisa.....	31
2.3 Forma como os dados foram tratados	31
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	32
3.1 Gestão pública.....	32
3.2 Qualidade do atendimento em serviços.....	34
3.3 Estrutura organizacional	41
3.3.1 Estruturas mecanicistas e organicistas	55
3.3.2 Tendências estruturais	57
3.4 Centralização do teleatendimento de emergências	57
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1 O atual modelo de teleatendimento 193 no 6º COB	62
4.2 O processo de teleatendimento centralizado de emergências do COPOM do CPI-1	68
4.2.1 O Sistema de radiocomunicação digital.....	71
4.2.2 O Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM).....	73
4.2.2.1 Gestão do teleatendimento de emergências	74
4.2.2.2 Gestão do despacho de ocorrências	78
4.2.2.3 COPOM/COBOM on line e o sistema Gerador de Relatório de Ocorrência (GRO).....	80
4.3 Motivações que levaram a adoção do modelo centralizado de teleatendimento de emergências no CPI-1	82
4.4 Dificuldades para aplicação da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1	84
4.5 Vantagens decorrentes da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1	87

4.5.1 Racionalização de atendentes de acordo com a demanda	87
4.5.2 Economia ao erário público	87
4.5.3 Possibilidade de integração com outros órgãos.....	88
4.5.4 Facilidade na padronização de procedimentos.....	89
4.5.5 Gestão otimizada pela fiscalização, coordenação e controle	90
4.6 Resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1.....	90
4.7 Principais fatores capazes de restringir e facilitar a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB	91
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
REFERÊNCIAS.....	105
APÊNDICES	111
ANEXO	181

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a qualidade, bem como com a eficiência e eficácia das organizações públicas é uma das tendências constantes do contexto atual e torna-se, cada vez mais, uma preocupação que se constitui objetivo dos gestores.

O Estado, tradicionalmente calcado no modelo burocrático de administração, vem sendo submetido a grandes questionamentos. O modelo burocrático com ênfase nas atividades-meio não mais atende às necessidades da administração pública que persegue a excelência da prestação de serviços com foco no cidadão.

Sendo assim, a capacidade de gestão deve ganhar destaque estratégico na administração pública, a qual passa por uma transformação a nível global, buscando progressivamente a desvinculação de paradigmas burocráticos. Tal assertiva é corroborada por Freitas (2001, p. 58): “A constatação dos meios acadêmicos é a de que o Estado, antes governado exclusivamente por um paradigma burocrático, está passando por reformas que têm como um dos paradigmas o gerencial”.

Nesse contexto, reforça-se a premissa de que a qualidade da gestão pública no Brasil tem que ser orientada para o cidadão, e desenvolver-se dentro do espaço constitucional demarcado pelos princípios da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (BRASIL, 1988).

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultados positivos para o serviço público e atendimento das necessidades da comunidade. É importante que se destaque que o conceito de eficiência, dentro do quadro teórico da administração, é entendido como a otimização do uso dos recursos, que são meios, para atender a um determinado fim (CHIAVENATO, 2011).

No aspecto da esfera pública, tais princípios buscam uma gestão mais transparente e profissional, sobretudo no uso dos recursos, com ações que visam o atendimento das demandas, anseios e necessidades da sociedade. Jacobsen (2012, pág. 37) relata que “administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já agir

com eficiência implica utilizar corretamente os recursos disponíveis”.

De acordo com Sano e Montenegro Filho (2013, p. 39) “a eficácia resulta da relação entre metas alcançadas versus metas pretendidas e a eficiência significa fazer mais com menos recursos”. Desta forma, pelas definições desses autores, entende-se que a preocupação gerencial se encontra interligada ao bom uso dos meios para se atingir determinados fins ou objetivos.

Modernamente, a literatura especializada achou por bem incorporar um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública. A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada (TORRES, 2004).

Da mesma forma, verifica-se que efetividade é mais abrangente que o princípio constitucional da eficiência, pois este tem foco na relação custo/benefício, enquanto a efetividade é percebida mediante a avaliação das transformações ocorridas a partir da ação, e na qualidade do resultado (SOUZA, 2008).

Nesse contexto, a pesquisa traz uma experiência de um serviço público de teleatendimento centralizado de emergências, associado à necessidade de se compreender a eficiência e eficácia na gestão pública, amparado pela racionalização de emprego dos recursos humanos e logísticos e principalmente qualidade do serviço prestado à população, capaz de agregar a almejada efetividade ao processo.

Sendo assim, este trabalho teve como foco estudar a viabilidade da centralização do teleatendimento de emergências no Sexto Comando Operacional de Bombeiros (6º COB). Para tanto, analisou-se o modelo de centralização de atendimento 190, 193 e 192 adotado pelo Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1), da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP), sediado no município de São José dos Campos/SP. A partir desse diagnóstico, buscou-se descrever os principais fatores que podem restringir e facilitar a implantação da centralização do teleatendimento de

emergências no 6º COB, com base no modelo estudado.

Entende-se como centralização do teleatendimento de emergências a disposição de uma central de atendimento ao tri-dígito 190 e/ou 193, em um município polo regional, que concentre e gerencie as demandas geradas, através dos números de emergências, de todos os municípios compreendidos pela região.

Tanto no estado de São Paulo quanto em Minas Gerais, as instituições militares estão articuladas em comandos regionais. O Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais (CBMMG) está dividido em seis comandos regionais, sendo o primeiro comando na capital do estado, o segundo em Uberlândia, o terceiro em Juiz de Fora, o quarto em Montes Claros, o quinto em Governador Valadares e o sexto em Poços de Caldas. Este último é responsável pelo atendimento de ocorrências, típicas de bombeiros, nos municípios do sul e sudoeste do estado (MINAS GERAIS, 2018b).

O serviço de teleatendimento de emergências prestado pelas instituições militares no interior do estado de Minas Gerais, historicamente é realizado de maneira descentralizada até o nível da menor fração, ou seja, mesmo nos menores municípios há, pelo menos, um militar responsável pelo atendimento às ligações de emergências.

Nesse contexto, não são raros os casos de pequenos municípios apresentarem apenas uma ou duas chamadas de emergências num período de 24 horas, situação que gera a subutilização da força de trabalho do militar empregado na função de teleatendente (MONTEIRO, 2012). Esclarece-se que, mesmo neste contexto, mantém-se um militar exclusivamente à disposição do serviço para eventuais atendimentos.

Cumprindo ainda salientar que o CBMMG atualmente está presente em 72 municípios, por meio de pelotões, companhias e batalhões (MINAS GERAIS, 2018b). Algumas frações estão instaladas em pequenas cidades, como é o caso do pelotão Bombeiro Militar (BM) sediado em Campos Altos/MG que, segundo IBGE (2017), apresenta uma população estimada de pouco mais de 15 mil habitantes e gera, em determinados dias e horários, um número ínfimo ou até nulo de chamadas emergenciais ao 193 e, como consequência, a subutilização da força de trabalho.

Tabela 1 - Registros de ocorrências típicas de bombeiros no ano de 2017

Fração BM	Explosão e Incêndio	Defesa Civil	Busca e Salvamento	Atendimento Pré – Hospitalar	Total
Nova União	29	5	91	90	215
Campos Altos	77	6	107	163	353
Juatuba	74	5	247	61	387

Fonte: Adaptado pelo autor de Minas Gerais (2018a, p. 13)

O anuário estatístico do CBMMG (2018a) comprova a baixa demanda de alguns municípios que possuem frações do Corpo de Bombeiros Militar, com destaque para o município de Juatuba, que em 2017 registrou 387 ocorrências típicas de bombeiros, que corresponde a 1,06 ocorrências/dia em média. Com demandas ainda menores, os Pelotões BM de Campos Altos e Nova União registraram em 2017, respectivamente, 353 e 215 ocorrências, com índices de 0,97 e 0,59 ocorrência/dia, portanto uma média diária de menos de uma ocorrência. Ressalta-se que, mesmo nessas frações, é mantido um bombeiro militar de plantão no teleatendimento 193 durante as 24 horas do dia.

Com a finalidade de detalhar esse cenário, e ainda como forma de justificar a relevância do estudo, torna-se oportuno embasar numericamente as informações. Cada fração do CBMMG ou da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), situada no interior do estado, possui pelo menos um militar escalado no serviço de teleatendimento aos números de emergências 190 ou 193. O empenho dos militares teleatendentes ocorre de forma contínua e ininterrupta, dado o caráter de serviço público essencial que se constituem as atividades desenvolvidas pela Polícia Militar (PM) e pelo Corpo de Bombeiros Militar (CBM).

O governo do estado de Minas Gerais, por meio do artigo 1º da Lei Complementar 127, de 2 de julho de 2013, fixou a carga horária semanal de trabalho dos militares estaduais em 40 horas.

Art. 1º A carga horária semanal de trabalho dos militares estaduais que exerçam atividades administrativas, especializadas, de ensino e operacionais será de quarenta horas semanais, ressalvado o disposto no art. 15 da Lei Estadual nº 5.301, de 16 de outubro de 1969. (MINAS GERAIS, 2013a)

Adotando-se o modelo da jornada de trabalho praticada pelos militares estaduais, fixada em 40 horas semanais, conforme detalhada na Resolução da PMMG Nº

4.285, de 10 de dezembro de 2013 e na Resolução do CBMMG Nº 713, de 22 de março de 2017, computando-se ainda os afastamentos legais como férias e licenças prêmio ou para tratamento de saúde, tem-se que são necessários, no mínimo, cinco militares para preencher, de forma contínua e ininterrupta, uma cabine de atendimento de emergência, seja 190 ou 193 (MINAS GERAIS, 2013b; MINAS GERAIS, 2017b).

Tomando como base o exemplo de um pelotão do Corpo de Bombeiros do interior do estado que tem como efetivo previsto o total de 30 militares, nota-se que os cinco (5) bombeiros retirados para realizarem o atendimento 193 correspondem a 16,6% do efetivo total previsto da fração, efetivo este que poderia ser empregado na atividade-fim, compondo as guarnições operacionais de atendimento à população.

Considerando que o CBMMG atualmente possui 72 frações operacionais, excluindo-se os três Batalhões sediados na capital e região metropolitana, onde o teleatendimento já é feito de forma centralizada pelo Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD), restam ainda 69 frações operacionais de bombeiros distintas no interior.

Desta forma, multiplicando-se o número de frações BM do interior, 69, pelo número mínimo de teleatendentes lançados em cada uma das frações, cinco, chega-se ao expressivo número de 345 bombeiros militares empregados no teleatendimento ao número emergencial 193, no interior de Minas Gerais.

Nota-se que a realidade apresenta um número ainda maior, haja vista que algumas frações do interior, sediadas em municípios que detêm maior população, como por exemplo, Uberlândia, Juiz de Fora, Montes Claros, Uberaba e Governador Valadares, ativam mais de uma cabine de teleatendimento, empregando dois ou mais bombeiros militares simultaneamente.

Os números seriam ainda muito mais expressivos se aplicados à realidade da PMMG, devido a sua abrangência, pois está presente nos 853 municípios de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 2017c).

Vale ressaltar a expressiva defasagem de contingente, sobretudo operacional, do CBMMG. De acordo com Resolução nº 802, de 10 de agosto de 2018, que aprova o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD), o CBMMG possui o efetivo total previsto de 7.262 militares. Entretanto, o efetivo atual existente é de 6.019 bombeiros. Portanto, há uma defasagem de 1.243 bombeiros, o que corresponde a 17,12% do efetivo total previsto.

No 6º COB, que possui 14 frações BM, sendo um Comando Operacional de Bombeiros, duas Unidades de Execução Operacional, quatro Companhias e sete Pelotões, o cenário apresenta-se da seguinte forma: o efetivo total previsto é de 806 bombeiros, sendo o efetivo existente de 657, apresentando uma defasagem de 149 bombeiros, o que corresponde a 18,49 % do efetivo total previsto para o 6º COB (MINAS GERAIS, 2018c).

Analisando-se apenas o contingente operacional do 6º COB, excluindo-se, portanto, o efetivo hipotecado nas atividades administrativas, tem-se o seguinte cenário: o efetivo operacional total previsto é de 724 bombeiros, sendo o efetivo existente de 583, apresentando uma defasagem de 141 bombeiros, o que corresponde a 19,48 % do efetivo total previsto para atuar na atividade fim do 6º COB (MINAS GERAIS, 2018c).

O modelo de centralização do teleatendimento emergencial no interior do estado de São Paulo concentra todo efetivo de atendentes em um único município polo da região, que favorece o justo emprego do número de atendentes, de acordo com a real demanda apresentada em dias e horários distintos.

Esclarece-se que, especificamente na PMESP, por praxe, o modelo de centralização no interior do estado é chamado de regionalização, provavelmente em virtude das centrais de teleatendimento estarem situadas nas sedes dos comandos regionais do interior. Todavia, valendo-se dos conceitos gerenciais, entende-se que a utilização do termo centralização representa a forma acadêmica que poderá servir de base para o estudo do conceito.

Pretende-se, com o trabalho, contribuir para o CBMMG, na medida em que promove

a reestruturação organizacional da corporação, com enxugamento do efetivo empregado em atividades internas e consequente alocação nas atividades externas operacionais, sobretudo nas pequenas frações. Nesse contexto, a presente pesquisa mostra-se alinhada às diretrizes contidas no plano de comando do CBMMG, na medida em que busca a excelência no atendimento operacional por meio da otimização de processos administrativos.

A otimização administrativa tem foco na mudança dos processos internos para servir melhor à sociedade e valorizar a atividade operacional. Procura-se otimizar os recursos humanos e procedimentos administrativos para dispor o maior número possível de bombeiros militares no serviço de atendimento de ocorrências (MINAS GERAIS, 2017a, p. 11).

Presume-se que o modelo de teleatendimento centralizado propiciaria maior qualidade ao serviço, dada à especialização dos recursos humanos empregados, a maior facilidade de gerenciamento e a padronização de procedimentos, além da redução do efetivo nas atividades administrativas.

Possibilitaria ainda a criação de um banco de dados centralizado, apto a auxiliar o comandante regional no planejamento e definição de ações estratégicas na região. Entretanto, entende-se que possam existir limitações, dificuldades e elementos capazes de restringir a aplicação na realidade local do 6º COB, motivando o estudo deste assunto por esta pesquisa.

Pretende-se que os resultados obtidos com o estudo do modelo de centralização do teleatendimento de emergências praticado pelo CPI-1, no interior do estado de São Paulo, sejam capazes de nortear futuras ações a serem adotadas pelo CBMMG, sobretudo pelo 6º COB, com ênfase na reestruturação e consequente otimização administrativa, de forma a racionalizar o emprego de bombeiros militares no teleatendimento 193, direcionando o efetivo sobressalente para as atividades operacionais.

A escolha de analisar o modelo de centralização do teleatendimento adotado pelo CPI-1, da PMESP, justifica-se ainda por se tratar da primeira região do interior a efetivar tal metodologia. Valendo-se dos conceitos de gestão organizacional a centralização do teleatendimento de emergências praticada pelo CPI-1, em tese, pode servir de modelo para uma ação de *Benchmarking*, que, de acordo com

Spendolini (1993, p. 10), é definido como “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processo de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional”.

Sendo assim, verifica-se que *benchmark* indica um referencial de liderança. Comentando sobre *benckmark*, Lacombe e Heilborn (2008, p. 470) explicam “[...] o objetivo costuma ser descobrir como as empresas líderes realizam alguma coisa e tentar imitar ou superar o desempenho dessas empresas”. No caso específico, o *benchmark* pode ser utilizado para compreender processos que já foram efetivamente utilizados e identificar facilitadores e restritores na implementação em outro contexto.

Em sintonia com a escolha, Monteiro (2012) esclarece que no ano de 2010 o CPI-1 iniciou os trabalhos para implantação da gestão pela qualidade em três processos operacionais, sendo um deles o teleatendimento e despacho de ocorrências, fato que o consagrou como uma das únicas instituições policiais do mundo a certificar processos operacionais, através do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

Portanto, pelo tempo de experiência, pela qualidade agregada ao processo de teleatendimento à população e ainda pelas peculiaridades e características geográficas limítrofes entre ambos os estados de Minas Gerais e São Paulo, optou-se pelo estudo do modelo de centralização adotado pelo Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) de São José dos Campos/SP.

Vale ressaltar a importância do teleatendimento 193 para a qualidade da prestação dos serviços do Corpo de Bombeiros Militar. O tema se constitui deveras importante, sendo inquestionável o impacto negativo nas mídias de comunicação a que a corporação estaria sujeita, em eventuais casos de atendimentos malsucedidos por precariedade ou despreparo do profissional.

Dessa forma, o CBMMG pode se colocar em situação de extrema vulnerabilidade ao realizar o atendimento telefônico de emergência por profissionais não especializados, principalmente no contexto das gravações e divulgações em mídias

sociais e televisivas de repercussão nacional. Nesse sentido, destaca-se o fato ocorrido em setembro de 2017, no município de Rondonópolis/MT, em que uma solicitante gravou a conversa mantida com um bombeiro militar, através do número de emergências 193¹. Na ocasião, o bombeiro atendente negou-se a empenhar uma guarnição para o combate a um incêndio em vegetação que, em tese, ameaçava a residência da solicitante, tendo como principal justificativa a ausência de luminosidade e o temor de acidentes em virtude do relevo e da suposta presença de animais.

O caso foi divulgado em diversos jornais de amplitude nacional e nas redes sociais, gerando incontestável desgaste à imagem da corporação, amplificado pelo fato do bombeiro militar teleatendente valer-se de termos não técnicos durante o diálogo mantido via 193.

Ressalta-se que, em um contexto mais amplo, o trabalho contribui para rediscutir os modelos de gestão e as melhores formas estruturais a serem aplicadas em determinadas situações nas instituições públicas. Contribui também para compreender como conceitos científicos de gestão podem ser aplicados no contexto do CBMMG.

O ponto central da pesquisa foi delimitado por meio da formulação do seguinte problema: quais são os principais fatores que podem restringir e facilitar a implantação do processo de teleatendimento centralizado no 6º COB, com base no modelo adotado pela PMESP, no CPI-1, em São José dos Campos/SP?

Para se obter uma resposta a esta questão-problema proposta, delimitou-se como objetivo geral descrever os principais fatores que podem restringir e facilitar a implantação da centralização do teleatendimento de emergências no 6º COB, com base no modelo levado a efeito pela PMESP, no CPI-1, em São José dos Campos/SP.

Derivam-se do objetivo geral, para se atingir de forma concreta as informações

¹ A transcrição da gravação encontra-se no Anexo do trabalho.

necessárias, além de orientar o trabalho de pesquisa, os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever o atual modelo de teleatendimento 193 no 6º COB;
- b) descrever o processo de teleatendimento centralizado de emergências do COPOM do CPI-1, em São José dos Campos, identificando os principais elementos necessários à sua efetivação;
- c) mapear, segundo os gestores do CPI-1, as motivações que levaram a adoção do modelo centralizado de teleatendimento de emergências;
- d) identificar as dificuldades para aplicação da centralização do teleatendimento de emergências segundo os gestores do CPI-1;
- e) identificar as vantagens decorrentes da centralização do teleatendimento de emergências, segundo os gestores do CPI-1;
- f) avaliar os resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1;
- g) identificar os principais fatores capazes de restringir e/ou facilitar a implantação da centralização do teleatendimento no 6º COB, segundo os seus gestores.

Para fins de delimitação geográfica destaca-se que a região do CPI-1 faz divisa com a região do 6º COB, sendo comuns as atuações conjuntas entre as corporações nos casos de ocorrências em áreas limítrofes dos estados de São Paulo e Minas Gerais.

Oportuno ainda detalhar que o COPOM da região metropolitana do Vale do Paraíba e litoral norte está contido no CPI-1, órgão máximo da PMESP na região, com sede no município de São José dos Campos, e é responsável pelo atendimento emergencial 190, 193 e 192 de 39 municípios, compreendendo uma área de 16.192 Km² com população de 2,3 milhões de habitantes (MONTEIRO, 2012).

Da mesma forma, o 6º COB é o órgão máximo do CBMMG na mesorregião sul e sudoeste de Minas Gerais, com sede no município de Poços de Caldas, sendo responsável pelo atendimento emergencial 193 de 163 municípios, compreendendo uma área de 49.524 km², com população estimada de 2,4 milhões de habitantes (MINAS GERAIS, 2018b).

Quanto à delimitação temporal, julga-se relevante esclarecer que as ações para efetivar a centralização do teleatendimento de emergências do CPI-1 iniciaram-se a partir do ano de 2004. Oportuno também salientar que no estado de São Paulo o Corpo de Bombeiros Militar encontra-se vinculado à Polícia Militar e que estes aspectos precisam ser considerados ao se analisar os resultados desta pesquisa. Cenário diverso é apresentado em Minas Gerais, onde houve a desvinculação do CBMMG da PMMG, com base na Emenda à Constituição Nº 39, de 2 de junho de 1999².

Direcionado para estudar a otimização de recursos humanos e a prestação de um serviço público de qualidade, com foco no cidadão, esta pesquisa está estruturada em cinco seções, constituindo-se esta introdução a primeira em que se consta a contextualização da problemática do estudo, a pergunta-problema, os objetivos de pesquisa e as justificativas que nortearam o estudo.

A segunda seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos.

O referencial teórico, sustentáculo para a presente pesquisa, encontra-se estruturado na terceira seção, onde se abordou conceitos gerenciais sobre gestão pública, qualidade do atendimento e dos serviços, as diversas estruturas organizacionais e as particularidades do teleatendimento de emergências, com destaque para a centralização.

² Emenda à Constituição Nº 39, de 2 de junho de 1999, desvinculação do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar, atribuindo à Corporação a competência de coordenar e executar ações de defesa civil, perícias de incêndio e estabelecimento de normas relativas à segurança contra incêndios ou qualquer tipo de catástrofe, além de executar as demais atividades de prevenção e combate a incêndios, busca e salvamento.

Na quarta seção, que apresenta a análise dos resultados da pesquisa, preliminarmente é descrito o atual modelo de teleatendimento 193 praticado no 6º COB e, na sequência, o processo de teleatendimento centralizado de emergências do CPI-1. Na mesma seção foram identificadas as motivações que levaram a adoção do modelo centralizado pelo CPI-1, bem como as dificuldades para sua aplicação e as vantagens decorrentes da centralização do teleatendimento de emergências. Ao término da quarta seção são apresentados os resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1 e o levantamento dos principais fatores capazes de restringir e facilitar a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB, sob a ótica de seus gestores.

Por fim, são apresentadas as conclusões e recomendações da pesquisa na quinta seção, pautando-se essencialmente pela organização das informações em cima dos objetivos de pesquisa.

Encontra-se ainda, nos apêndices, o roteiro e também as entrevistas realizadas, tendo como parâmetro as informações prestadas pelos entrevistados sobre o tema objeto do estudo.

2 METODOLOGIA

Nesta seção serão expostos os métodos utilizados para desenvolver a pesquisa, bem como as técnicas para coleta dos dados necessários.

Conforme os objetivos propostos para este estudo e a natureza do problema a ser investigado, a metodologia utilizada, quanto aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, tendo como objeto o estudo do modelo de teleatendimento centralizado de emergências adotado pelo CPI-1, da PMESP, e os principais fatores que podem restringir e/ou facilitar a implantação do modelo estudado no 6º COB.

A pesquisa descritiva tem como foco descrever características de determinado grupo ou fenômeno. Neste sentido, Gil (2010, p. 42) aponta o principal objetivo deste tipo de pesquisa.

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A utilização de técnicas específicas para coleta de dados é reafirmada por Prodanov e Freitas (2013), os quais acrescentam que outra característica, inerente à pesquisa descritiva, decorre da observação, registro, análise e interpretação do objeto de estudo, sem que haja interferência do observador.

Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. Assim, para coletar tais dados, utiliza-se de técnicas específicas, dentre as quais se destacam a entrevista, o formulário, o questionário, o teste e a observação (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Busca-se, com esse tipo de estudo, descrever fatos e fenômenos de determinada realidade. São exemplos de pesquisa descritiva: os estudos de caso, a análise documental e a pesquisa *ex post facto* (TRIVIÑOS, 1987).

Dentro desse contexto, a presente pesquisa é entendida como um estudo de caso, que, segundo Prodanov e Freitas (2013 p. 60), “[...] consiste em coletar e analisar informações sobre determinado processo ou grupo, a fim de estudar aspectos variados, de acordo com o assunto da pesquisa.”. Neste sentido, Gil (2008) complementa que as pesquisas com esse tipo de natureza estão voltadas mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias.

De acordo com Fonseca (2002, p.33),

Um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe.

Do ponto de vista da abordagem, esta pesquisa apresenta uma ênfase predominantemente qualitativa. Segundo Neves (1996, p. 10), "na pesquisa qualitativa, é frequente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir daí, situe sua interpretação dos fenômenos estudados".

Para Goldenberg (1997) a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. Para tanto, a pesquisa qualitativa exige a intensificação do trabalho de campo sem que haja manipulação no ambiente estudado.

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Acrescentam os mesmos autores que nas pesquisas qualitativas o ambiente natural é a fonte para coleta de dados e a ferramenta-chave é o pesquisador, sendo tal pesquisa descritiva, uma vez que o processo e seu significado são os principais

focos de abordagem (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para análise do objeto da pesquisa foram utilizados os seguintes procedimentos técnicos:

a) documentação indireta

- Pesquisa bibliográfica (fontes secundárias): De acordo com Gil (2010, p. 29) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Foram utilizados como base dois estudos: o primeiro, e mais específico, elaborado por Monteiro (2012), apresenta uma proposta de regionalização e integração dos serviços emergenciais, estaduais e municipais, através do telefone 190, para todo estado de São Paulo, com base no modelo adotado pelo CPI-1. Cumpre esclarecer que o autor daquele trabalho desenvolveu sua pesquisa com base nos vários anos de experiência adquirida, enquanto esteve à frente do processo de centralização do COPOM no CPI-1; a segunda fonte bibliográfica utilizada foi desenvolvida por Moraes (2016), comandante do 6º COB, que analisou a viabilidade da implantação de um centro integrado de atendimento e despacho entre o 9º Batalhão de Bombeiros Militar e o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), centralizado no município de Varginha, sul de Minas Gerais.

- Pesquisa documental (fontes primárias): Gil (2010, p. 30) afirma que a pesquisa documental “vale-se de toda sorte de documentos, elaborados com finalidades diversas [...] se recomenda que seja considerada fonte documental quando o material consultado é interno à organização”. Nesse contexto, foram analisadas as normas internas do CBMMG e da PMESP, que estabelecem os padrões do serviço de teleatendimento e os relatórios que avaliam a qualidade do teleatendimento centralizado de emergências do CPI-1.

Para Fonseca (2002, p. 32):

A pesquisa documental trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica

utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.

Assim sendo, na PMESP destacam-se como fontes de pesquisa documental as diretrizes, notas instrutivas e relatórios, além dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e os Procedimentos Administrativos Padrão (PAP). Os primeiros são documentos elaborados pelo Estado Maior da PMESP, que detalham as ações a serem executadas pelos atendentes e despachantes de viaturas, e especificam procedimentos para cada tipo de ocorrência. Já os PAP são documentos elaborados pelo CPI-1, que também detalham as ações a serem executadas pelos atendentes e despachantes, observando, porém, observando a realidade específica do CPI-1 e não de toda Instituição.

Constituem-se em fontes de pesquisa documental do CBMMG as resoluções internas, escalas de trabalho dos militares atendentes 193, as instruções técnicas operacionais que tratam sobre o teleatendimento de emergências no CBMMG, além dos dados relativos ao atendimento de ocorrências.

b) documentação direta

A pesquisa de campo para coleta de dados desenvolveu-se através de duas visitas ao COPOM do CPI-1 em São José dos Campos/SP, sendo uma no primeiro semestre de 2018 e outra no segundo semestre do mesmo ano. Durante as visitas foram feitos registros fotográficos, observação direta intensiva³ e levantamento documental.

Na sequência foram aplicadas, diretamente pelo pesquisador, as entrevistas semiestruturadas para diagnosticar o modelo de teleatendimento de emergências

³ **Observação direta intensiva** – trata-se de uma técnica que inclui:

- **observação:** obtenção de informações sobre a realidade por intermédio dos sentidos (visão, audição, tato, etc). Consiste no exame sistemático dos fatos ou fenômenos que se deseja estudar.
- **entrevista:** técnica que compreende o encontro de duas pessoas, em que uma delas obtém informações a respeito de determinado assunto estudado. As entrevistas podem ser padronizadas, ou estruturadas, ou não estruturadas (as perguntas não são predeterminadas, mas abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal). Disponível em: <<http://www.cpsctec.com.br/adistancia/pesquisa/aula2.htm>>. Acesso em 11 ago. 2018.

centralizado na região do CPI-1, embasando a análise do objeto do estudo na opinião das autoridades entrevistadas, tendo como parâmetro o notório conhecimento dos pesquisados, aplicado às expectativas de diagnosticar os principais fatores que podem restringir e facilitar a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB.

As entrevistas foram direcionadas ao Chefe do COPOM e COBOM de São José dos Campos/SP e teleatendentes que participaram do processo de centralização do teleatendimento, além do próprio comandante do CPI-1 (Apêndices C e D, respectivamente).

Da mesma forma, para diagnosticar o atual modelo de teleatendimento 193 praticado no 6º COB, bem como para identificar os principais fatores capazes de facilitar e restringir a implantação do teleatendimento centralizado, no 6º Comando Operacional, entrevistou-se os comandantes de Companhia de Bombeiros Militar do 6º COB (Apêndice A), o chefe da Seção Logística do 6º COB (Apêndice B), o comandante do 6º COB (Apêndice E), além do chefe da Subdiretoria de Tecnologia e Sistemas do CBMMG (Apêndice F).

As entrevistas foram aplicadas diretamente pelo pesquisador, mediante agendamento com o entrevistado em seu local de trabalho, delimitando o universo pesquisado na análise qualitativa de opiniões de especialistas do Comando de Policiamento do Interior Um da PMESP e do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais.

2.1 Critério de escolha dos entrevistados

O critério de escolha dos entrevistados teve como parâmetro o notório conhecimento sobre o objeto de estudo, delimitando o universo pesquisado na análise qualitativa de opiniões de especialistas da PMESP e do CBMMG. Buscou-se identificar os principais fatores que podem restringir e facilitar a implantação da centralização do teleatendimento de emergências no 6º COB, com base no modelo levado a efeito pela PMESP, no CPI-1, em São José dos Campos/SP.

2.2 Descrição dos instrumentos de pesquisa

As entrevistas foram semiestruturadas de maneira a explorar o conhecimento específico de cada participante, conforme peculiaridades provenientes da função exercida pelos entrevistados.

2.3 Forma como os dados foram tratados

O tratamento dos dados pautou-se pelos objetivos específicos propostos, portanto, cada um dos entrevistados forneceu subsídios peculiares para resposta à questão-problema definida e para o cumprimento dos objetivos elencados no presente estudo de pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Para o embasamento teórico desta pesquisa teve-se como critério elaborar uma abordagem sobre gestão pública, qualidade do atendimento/serviço e estrutura organizacional, além da centralização do teleatendimento, com base no referencial adotado pelo CPI-1 da PMESP, precursora do modelo no interior do estado de São Paulo.

3.1 Gestão pública

A gestão pública consiste na aplicação de teorias da ciência da administração no gerenciamento das instituições do governo, para tanto, os gestores devem utilizar de conhecimentos sobre regulamentações legais específicas aliadas a técnicas modernas de gestão (DAFT, 2015).

Os órgãos públicos são organizações do Estado que existem para fornecer à população subsídios fundamentais para a sua sobrevivência, tais como: educação, segurança e saúde. Nesse contexto, a gestão pública aparece como um importante instrumento de monitoramento e avaliação da eficiência e eficácia do serviço público prestado.

Ressalta-se como uma das fontes para estruturação desta pesquisa a teoria de Farah (2001), citado por Rua (2009), em que se identifica a importância na preocupação, pelo gestor público, com o atendimento às demandas dos cidadãos, como forma de inclusão social, respeito e humanitarismo, levando a presença do Estado a todos os rincões onde se faz necessário.

Um pouco mais tarde, no início dos anos 1990, já sob o impacto da crise fiscal e da escassez de recursos, foram introduzidas na agenda preocupações com a eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental, bem como com a qualidade dos serviços públicos (FARAH, 2001 apud RUA, 2009, p. 47 e 48).

É neste contexto que se encaixa a presente pesquisa, buscando levar uma

experiência vivenciada por uma instituição coirmã aos gestores preocupados com a “coisa pública”, em especial as demandas emergenciais, buscando-se fazer mais e melhor com menor efetivo.

A pesquisa se trata da efetivação de um processo de cooperação entre duas instituições públicas em estados distintos, porém limítrofes, na medida em que a PMESP, por meio do COPOM de São José dos Campos/SP, propicia ao CBMMG o estudo de sua experiência de centralização do teleatendimento de emergências no interior do estado de São Paulo.

No mesmo sentido, Inojosa (1998), citado por Malmegrin (2010), reforça a filosofia da cooperação entre organizações, no intuito de aperfeiçoar a qualidade dos serviços prestados à sociedade e enfatiza a definição de rede.

Rede é parceria voluntária para a realização de um propósito comum. Implica, nesse sentido, a existência de entes autônomos que, movidos por uma ideia abraçada coletivamente, livremente e mantendo sua própria identidade, articulam-se para realizar objetivos comuns (INOJOSA, 1998 apud MALMEGRIN, 2010, p. 14).

Dessa forma verifica-se o quão importante é a parceria e troca de conhecimento entre organizações para a prestação do atendimento emergencial digno, moderno, dinâmico, eficiente e eficaz aos cidadãos.

Quanto à razão da existência da administração pública, Meirelles (2010, p. 81) afirma que esta deve direcionar seus esforços para a coletividade.

Os fins da administração pública resumem-se num único objetivo: o bem comum da coletividade administrada. Toda atividade do administrador público deve ser orientada para esse objetivo. Se dele o administrador se afasta ou desvia, trairá o mandato de que está investido, porque a comunidade não institui a Administração senão como meio de atingir o bem-estar social.

Portanto, os gestores públicos devem permanecer atentos às demandas da comunidade, direcionando suas atividades para obtenção do bem comum, razão principal de sua existência. Neste contexto, sobressai a questão do atendimento eficiente e eficaz às demandas de segurança pública dos cidadãos.

Destaca-se que, diferentemente do setor privado, que em termos de gestão pode

fazer tudo que não é proibido por lei, no setor público, em respeito ao princípio constitucional da legalidade, só pode ser feito aquilo que é previsto no ordenamento jurídico.

Corroborando tal assertiva, Meirelles (2010), em sua obra *Direito Administrativo Brasileiro*, ensina:

Na Administração Pública não há liberdade nem vontade pessoal. Enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a lei autoriza. A lei para o particular significa 'poder fazer assim', para o administrador público significa 'deve fazer assim' (MEIRELLES, 2010, p.82).

O mesmo autor conclui que o administrador público está, em toda atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum, e não pode deles se afastar ou desviar, sob pena de eivar seu ato e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso (MEIRELLES, 2010).

3.2 Qualidade do atendimento em serviços

O tema qualidade, a despeito de que possa parecer consenso sua importância, possui diversas abordagens quanto às suas delimitações, características e definições conceituais. Isso tem a ver com a própria forma como as pessoas vivenciam o que é qualidade em seu cotidiano. A qualidade é algo peculiar e individual, sendo que cada um tem sua percepção *sui generis* de qualidade acerca de um produto ou serviço.

De acordo com Slack, Brandon-Jones e Johnston (2015, p. 45):

Qualidade é o atendimento consistente às expectativas dos clientes; em outras palavras, 'fazer as coisas corretas', mas as coisas que a operação precisa fazer corretamente variarão conforme o tipo de operação. [...] é claramente a principal influência na satisfação ou na insatisfação do cliente.

Portanto, a percepção do cliente ou usuário sobre produtos e serviços de alta qualidade traduz-se em satisfação e na possibilidade de nova aquisição ou utilização de determinado serviço.

No mesmo sentido, Cabral (2006) diz que a qualidade está associada à satisfação de uma necessidade ou expectativa, sendo assim, o atendimento ou serviço com qualidade é aquele que deixa o cliente satisfeito. Para que haja qualidade a organização precisa oferecer atendimento e serviços superiores não só para clientes, mas também para funcionários e proprietários. Com isso, nota-se que a qualidade não envolve apenas clientes externos, mas todos que, de certa forma, guardam algum contato com a organização.

Com base em tal assertiva, torna-se necessária a criação de um ambiente de crescimento profissional, com abertura para contribuição de todos. O ambiente interno deve ser voltado ao aperfeiçoamento da qualidade, pois dessa forma as melhorias contínuas no atendimento e serviços prestados ocorrerão de maneira mais natural.

Quanto aos serviços, muitas são as definições disponíveis na literatura, mas dentre aquelas mais utilizadas está a da NBR ISO 9004-2, que descreve uma relação de serviço em torno de uma operação de mudança de condição, como por exemplo, o conceito de que “serviço é resultado gerado por atividades na interface entre fornecedor e cliente, e por atividade interna do fornecedor para atender as necessidades do cliente” (ROTONDARO; CARVALHO, 2005, p. 332).

Para Lovelock e Wright (2006, p.5) serviço é definido como “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada em nome do destinatário do serviço”.

Por sua vez, Grönroos (2009, p. 36) conceitua serviço da seguinte forma:

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre cliente e empregados de serviço e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços – que é fornecida como solução ao(s) problema(s) do(s) cliente(s).

Kotler (2000) explica que serviços representam qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra parte. Acerca das características dos serviços, acrescenta Albrecht (1998), que são intangíveis, inseparáveis, heterogêneos e simultâneos. Isso significa que são abstratos, não se

pode produzir ou estocar como ocorrem com os bens.

Portanto, os serviços destacam-se por apresentarem quatro características: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade.

A intangibilidade, segundo Hoffman e Bateson (2003, p. 29) “[...] é a mãe de todas as diferenças – a característica peculiar dos serviços é que os torna incapazes de serem tocados ou sentidos da mesma maneira que os bens físicos”. Portanto, os serviços são desempenhos, ações e esforços. Como resultado, eles não podem ser vistos, sentidos, degustados ou tocados da mesma forma que os bens materiais e tangíveis.

A inseparabilidade “[...] refere-se à conexão física de quem está promovendo os serviços, com o serviço prestado, o envolvimento do cliente no processo de produção do serviço, e o envolvimento de outros fornecedores” (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 29). Neste sentido, ao contratar uma empresa para limpeza e conservação de uma edificação, por exemplo, é necessário que o fornecedor de serviços realize o trabalho. Da mesma forma, se uma pessoa tiver a necessidade de fazer uma prótese dentária exigirá a presença do dentista para a colocação da prótese e do protético para a confecção.

Quanto à heterogeneidade, trata-se de uma “[...] característica peculiar dos serviços que reflete a variação de consistência de uma transação de serviço para a seguinte” (HOFFMAN; BATESON, 2003, p. 29). Logo, se durante uma chamada telefônica, via 193, o solicitante não é atendido de forma técnica e adequada, o comandante da fração de bombeiros em questão não pode simplesmente pedir que o solicitante desligue e retorne a ligação novamente, começando tudo outro vez, e apague a experiência negativa vivenciada.

Finalmente a perecibilidade, que de acordo com Hoffman e Bateson (2003, p. 29) “[...] refere-se ao fato de que serviços não podem ser estocados”. Ao contrário dos bens, que podem ser armazenados, os serviços que não são prestados, quando disponíveis, deixam de existir. Logo, o serviço prestado pelo bombeiro militar teleatendente, alocado em um pequeno município, que não foi acionado durante

todo o turno de trabalho não poderá ser estocado e transferido para um grande município, onde a demanda de ocorrências 193 é constante. Aquele serviço foi perdido. Por isso, o planejamento e a estratégia de emprego dos recursos são fundamentais em atividades de serviço, pois o tempo faz toda a diferença.

Deve-se ter em mente que o ponto central e mais relevante para prestação de serviços são as pessoas. Sem pessoal treinado, bem administrado e motivado, não há prestação de serviços com qualidade. As pessoas precisam estar integradas com o trabalho e com a cultura da empresa (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

Nota-se que o serviço é uma ação, sendo também necessário que seja efetuado com eficiência e presteza, ou seja, que atenda às necessidades e expectativas dos clientes internos e externos. Portanto, na prestação do serviço a qualidade deve estar sempre associada.

Verifica-se que os conceitos e características de serviços induzem para que as instituições reforcem a interação com seus clientes/usuários e fornecedores, sempre com foco na crescente qualidade de seus serviços.

O entendimento sobre a qualidade dos serviços na literatura recorrente perpassa pela ideia de que essa qualidade é o resultado da comparação entre expectativas dos clientes e percepção do desempenho apresentado. Gianesi, et al (1996, p.79) seguem essa corrente de pensamento quando afirmam que a avaliação da qualidade em serviços “se dá através da comparação entre o que o cliente esperava do serviço e o que ele percebeu do serviço prestado”.

Com a intenção de desenvolver uma proposta para avaliação da qualidade em serviços, Parasuraman, et al (1985), citados por Bernardo e Salles (2014) formularam um modelo tendo como base cinco dimensões da qualidade: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, segurança e empatia. Segundo Grönroos (2009), essas dimensões podem ser definidas da seguinte maneira: tangibilidade está relacionada à aparência dos funcionários e a todos os elementos físicos inerentes ao serviço; confiabilidade, diz respeito à credibilidade oferecida aos clientes, ou seja, é a capacidade que a empresa prestadora do serviço tem de

oferecer aos seus clientes o que foi prometido no prazo estipulado; a capacidade de resposta está associada ao conceito de prontidão, ou seja, o quanto os funcionários de uma empresa de serviços estão dispostos a atender às necessidades dos clientes; a segurança envolve a percepção em relação ao domínio que os funcionários possuem para responder aos questionamentos dos clientes e o quanto o comportamento destes funcionários transmite confiança aos interessados na aquisição dos serviços e a empatia se relaciona a capacidade que a empresa tem de se colocar no lugar dos clientes e entender os problemas dos mesmos, bem como lhes fornecer atenção personalizada.

Quanto ao teleatendimento, grande parte dos livros pesquisados aborda a questão voltada principalmente para as centrais de teleatendimento de empresas privadas, os chamados *call centers*, focado em negócios e na fidelização de clientes. Entretanto, constata-se que também as grandes empresas vêm utilizando-se do processo de centralização do atendimento, como por exemplo, as empresas de telefonia, de TV por assinatura, entre outras, calcadas nos mesmos princípios almejados por esta pesquisa: economia, padronização, fiscalização, gerenciamento e qualidade.

Contudo, as literaturas consultadas sobre atendimento e principalmente sobre o teleatendimento divergem do cerne do modelo aqui estudado, principalmente devido a um fator, que é o fator emergencial, questão esta que reveste de peculiar importância a presente pesquisa, sobretudo quando esta emergência envolve o salvamento de uma vida.

Percebe-se que a atuação do profissional que exercerá a função de teleatendente 193 é de suma importância para corporação, nesse sentido torna-se oportuno buscar um padrão de profissional, que compartilhe dos mesmos valores e princípios do CBMMG, proporcionando o perfil ideal de atendimento à sociedade.

Para a satisfação das expectativas dos clientes a qualidade na prestação dos serviços é fundamental. Cômico de tal importância, Cabral (2006), esclarece que a qualidade do serviço de atendimento manifesta-se na atenção dispensada, em ouvir, acolher e servir bem, e tem seu início com a identificação das necessidades do

usuário. Nesse contexto, é por meio do contato com os funcionários que os usuários conhecem a empresa.

Com base em tal assertiva verifica-se a importância de uma seleção de profissionais teleatendentes que além de bem treinados e ajustados aos objetivos do CBMMG, também apresentem boa dicção, facilidade de comunicação e equilíbrio emocional, pois serão os responsáveis diretos pelo contato com os usuários dos serviços de emergência prestados pela corporação, agregando qualidade ao serviço e a consequente satisfação do solicitante.

Para Kotler (2000, p. 53) "Satisfação é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado, ou resultado, em relação às expectativas do cliente". Logo, invariavelmente, o resultado de um atendimento influenciará na imagem da empresa, que poderá ser positiva ou negativa.

Nessa ótica o monitoramento dos resultados é fundamental para a promoção de ações de melhoria contínua. O desempenho é a chave mestra para a excelência. Monitorar constantemente dados de atendimento e prestação de serviços é essencial para que o gestor possa conhecer o real desempenho, de acordo com a percepção dos clientes, e planejar as ações de melhoria no curto, médio e longo prazo.

Para que os serviços de teleatendimento possam ser oferecidos com qualidade elevada, torna-se necessário o uso de ferramentas que auxiliem o controle da qualidade.

Nesse sentido cumpre-se esclarecer que as diretrizes para o sistema de gestão da qualidade baseiam-se nos seguintes princípios: foco no cliente, liderança, comprometimento das pessoas, abordagem por processos, melhoria, tomada de decisão com base em evidência e gestão de relacionamento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).

Daft (2015) acrescenta que o controle da qualidade das organizações é mensurado

pela solidez, eficácia e justaposição dos processos internos. Na busca constante pela excelência na prestação de serviços, torna-se necessária a perene visão prospectiva das organizações para se manterem sólidas e eficientes, por meio de processos internos dinâmicos, modernos e imbricados.

Com base na realidade do CBMMG, verifica-se que o teleatendimento de emergências 193 constitui-se em processo interno de suma relevância para a garantia da qualidade dos serviços e conseqüentemente para manutenção da credibilidade e confiança na instituição.

Ressalta-se que o serviço de segurança pública, especificamente executado pelo CBMMG, trata-se de um dever do Estado, destinado ao cidadão, o qual desenvolve uma relação de usuário dos serviços diretamente prestados pelo Estado, diferenciando-se do serviço privado, onde o cidadão figura como cliente.

Quadro 1 – Diferenças do serviço privado e do serviço público

Serviço Privado	Serviço Público
Motivação pelo lucro	Motivação pelo desejo da reeleição
Recursos recebidos pelos clientes	Recursos recebidos pelos contribuintes e usuários através dos tributos
Regime de competição	Regime de monopólio
Satisfação ao cliente é o interesse do setor privado	Satisfação ao usuário é dever da administração
Política voltada às metas de competitividade para obtenção, manutenção e expansão do mercado	Política voltada às metas da busca da excelência no atendimento ao cidadão ao menor custo possível
Liberdade de ação	Limitação por lei

Fonte: Adaptado de Ferreira (1999, p.42)

Dessa forma, Ferreira (1999) ressalta a importância do entendimento de que o setor público e o privado são distintos, com qualidades e características próprias, porém é necessário que se possa implementar características que, hoje são distintas do serviço privado, para as necessidades do serviço público, sendo importante desburocratizar o serviço público, tornando-o mais ágil, mais dinâmico e com resultados mais satisfatórios, atendendo desta forma aos anseios dos cidadãos usuários.

Portanto, verifica-se que na administração pública não basta cumprir sua obrigação.

É necessário cumpri-la com bom desempenho, economia de recursos, provendo e ampliando a oferta de bens e serviços públicos com qualidade, e obtendo a satisfação dos usuários do serviço público.

3.3 Estrutura organizacional

O debate sobre os aspectos de centralização de esforços organizacionais está diretamente associado à discussão sobre o que vem a ser estrutura organizacional, sendo esta apresentada como um conceito da área de administração e gestão de empresas. Para Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 470) “a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas”.

A Estrutura Organizacional, nada mais é do que a forma como as pessoas estão dispostas dentro da empresa com a divisão por setores, delegação de tarefas e o provimento de cargos. Ter uma estrutura organizacional é de fundamental importância para que a empresa mantenha o foco nos seus objetivos, pois assim é possível verificar, mais amplamente, como os recursos estão distribuídos pelas áreas, facilitando a formulação de estratégias para melhor alcançar os objetivos (ARAÚJO, 2011).

De acordo com Fernandez (2010), a formatação da estrutura organizacional de uma empresa incide, direta ou indiretamente, nas deficiências de comunicação, coordenação entre departamentos, definição de áreas, atribuições e responsabilidades, excesso de burocracia, além da falta de iniciativa, criatividade e inovação de todos os envolvidos pela estrutura.

Por outro lado, verifica-se que uma estrutura organizacional adequada, devidamente planejada às necessidades das organizações e dos clientes pode contribuir sobremaneira para o sucesso da empresa, dosando adequadamente controle e autonomia, fomentando a iniciativa, criatividade e cooperação, gerando qualidade no atendimento/serviços e a conseqüente satisfação das expectativas dos clientes.

Entretanto, da mesma forma que a estrutura organizacional adequada favorece o

bom desenvolvimento das atividades, uma inadequada ou obsoleta pode conduzir ao total fracasso de uma empresa ou organização.

Nesse contexto, para se evitar tais armadilhas, o desenho da estrutura organizacional deve facilitar o fluxo e o processo das informações, ser flexível e adaptável, mas principalmente ter a consciência de que o fator mais importante é o comportamento das pessoas perante os objetivos da organização (FERNANDEZ, 2010).

Na concepção de Araújo (2011), a estrutura organizacional demonstra a forma como a empresa é organizada em torno da divisão de atividades e recursos para cumprir seus objetivos. O mesmo autor assevera que as estruturas organizacionais podem ser continuamente ajustadas às estratégias da empresa, condicionando-se às circunstâncias em que as organizações se encontram em determinado momento, tendo como variáveis a sua estratégia, o ambiente em que operam, a tecnologia de que dispõem e as características de seus participantes.

Nesse mesmo sentido, Schwab et al. (2015, p.3) reafirma que a definição de estrutura organizacional se encontra associada às estratégias da organização em sua realidade de atuação.

A Estrutura Organizacional constitui o elo entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de atuação no mercado e pode ser definida pela forma como a autoridade é atribuída através das relações de dependência hierárquica e de cooperação, e ainda a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.

De acordo com a forma e os critérios escolhidos para efetuar a divisão do trabalho e seu posterior reagrupamento, conhecido por departamentalização⁴, surgiram diferentes tipos de estrutura organizacional, com destaque para a estrutura linear, funcional, *staff-and-line*, divisional e a matricial (SCHWAB et al., 2015). Destaca-se ainda a estrutura simples, a burocrática e a estrutura de equipe, esta última surgindo

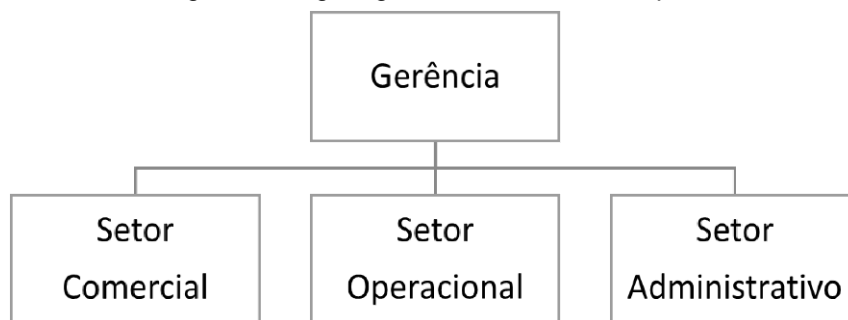
⁴ **Departamentalização** é a base para o agrupamento das tarefas que possuem a mesma linha de ação, com o objetivo de melhorar a eficiência operacional da empresa. Cada empresa pode adotar tipos distintos de departamentalização de acordo com sua realidade. As formas mais populares de agrupamento de atividades são: por funções, geográfica, por clientes, por produtos ou serviços, por processos e por projetos (ROBBINS, 2002).

como um novo modelo organizacional. Os modelos organizacionais acima citados serão abordados de maneira detalhada na sequência, partindo-se da estrutura simples.

De acordo com Robbins (2002, p. 410) uma “estrutura simples é caracterizada por baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle, autoridade centralizada em uma única pessoa e pouca formalização”.

A estrutura simples é comumente encontrada nos pequenos negócios, onde o proprietário é também o principal dirigente, conforme ilustrado na figura que se segue:

Figura 1 - Organograma de Estrutura Simples



Fonte: Adaptado de Veloso, 2013

As estruturas simples são predominantemente organicistas, entretanto possuem algumas características comuns às estruturas mecanicistas, mas o que importa são as características gerais da estrutura. Como características a estrutura simples apresenta a baixa departamentalização, o amplo controle, a pouca formalização, a centralização e poucos níveis hierárquicos, sendo adequada às necessidades de pequenas empresas. Apresenta como vantagens a agilidade, flexibilidade, controle e baixo custo, e como desvantagem o fato de serem inviáveis com o crescimento da organização (VELOSO, 2013).

Logo, o principal ponto forte da estrutura simples está exatamente em sua simplicidade. Ela é ágil, flexível, de manutenção barata e simples de entender as responsabilidades. Seu ponto fraco é que dificilmente pode ser adotada senão pelas pequenas empresas (ROBBINS, 2002).

O próximo modelo organizacional a ser tratado é a burocracia. Preliminarmente, cumpre-se salientar que, de acordo com Veloso (2013), em administração, a burocracia não é sinônimo de papelório ou de entraves, como geralmente é referida no cotidiano, mas sim o formato de uma estrutura organizacional.

Para Robbins (2002), o conceito básico que sustenta a burocracia é padronização. Prova disso é a adoção de processos padronizados de trabalho para a coordenação e o controle utilizados, por exemplo, por órgãos governamentais que fiscalizam as normas de saúde ou a proteção contra incêndios.

A **burocracia** é caracterizada por tarefas operacionais altamente rotineiras, realizadas através de especialização, regras e regulamentos muito formalizados, tarefas que são agrupadas em departamentos funcionais, autoridade centralizada, pequena amplitude de controle e processo decisório que acompanha a cadeia de comando (ROBBINS, 2002, p. 411, grifo do autor).

Portanto, a estrutura burocrática caracteriza-se pelo amplo controle, alta formalização, especialização, departamentalização, centralização, alta hierarquia e cadeia de comando bem definida, adequando-se melhor às grandes empresas. Apresenta como vantagens o controle, a produtividade e a facilidade de manutenção da estabilidade. Destacam-se como desvantagens da estrutura burocrática a rigidez e a lentidão de resposta frente a alterações e o custo (VELOSO, 2013).

Na sequência, o modelo organizacional a ser tratado é a estrutura de equipe. De acordo com Robbins (2002), nas últimas décadas, dirigentes de muitas organizações vêm trabalhando para desenvolver novas opções estruturais que possam ajudar suas empresas a competir mais eficazmente. Nesse contexto, destaca-se a estrutura de equipe.

Quando a administração utiliza as equipes como seu meio básico de coordenação, temos uma **estrutura de equipe**. A principal característica da estrutura de equipe é que ela desmonta as barreiras departamentais e descentraliza o processo decisório ao nível das equipes de trabalho. A estrutura de equipe também requer que os funcionários sejam tanto generalistas quanto especialistas (ROBBINS, 2002, p. 413, grifo do autor).

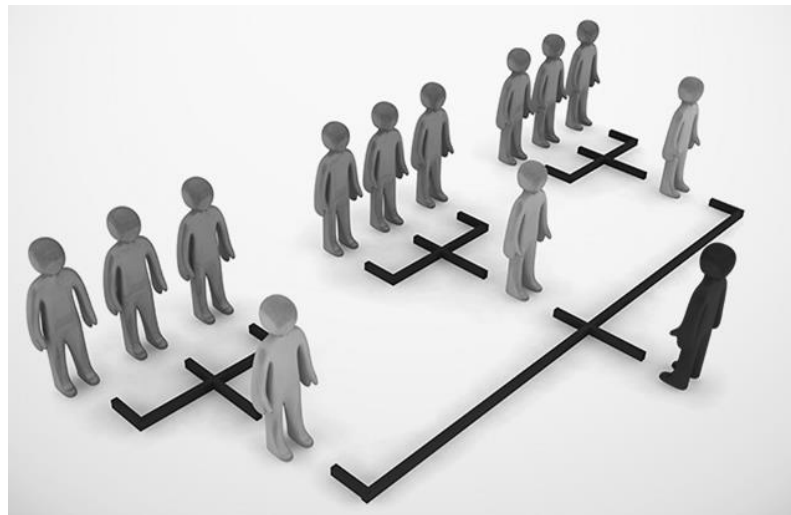
Nas empresas menores, a estrutura de equipe pode definir a organização inteira. No caso das empresas maiores, a estrutura de equipe complementa o que seria uma típica burocracia. Isso permite que a organização obtenha a eficiência da

padronização burocrática, ao mesmo tempo em que consegue a flexibilidade proporcionada pelas equipes (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

Sendo assim, a estrutura de equipe apresenta-se como uma opção de novo modelo organizacional.

A próxima estrutura organizacional a ser tratada será a linear, a qual é baseada na organização dos antigos exércitos e tem como principais características a chefia, como fonte exclusiva de autoridade. As ordens seguem pela via hierárquica, e cada subordinado recebe ordens de um só chefe imediato (CURY, 2010).

Figura 2 - Estrutura linear – toma a forma de uma pirâmide, partindo do chefe ou comandante, passando pelos chefes ou comandantes intermediários até os executores



Fonte: Santos, 2017

Ainda em relação à estrutura linear, Picchiai (2010) esclarece que os órgãos são estruturados sob uma única linha de subordinação, as decisões são centralizadas e os canais de comunicação formais, geralmente com fluxo descendente. Cada unidade de trabalho executa tarefas específicas e bem definidas. De modo geral corresponde a uma estrutura simples.

O mesmo autor aponta como vantagens da estrutura linear a clara definição das responsabilidades, a maior velocidade na tomada de decisões, a facilidade na implantação e o fato de ser facilmente compreendida pelos integrantes da organização.

Como desvantagens da estrutura linear destaca que o líder costuma ter maior carga de trabalho, pois há muita centralização das decisões; as equipes são preparadas para seguir ordens, não para inovar; e há pouca especialização dos líderes em relação às funções da organização (PICCHIAI, 2010).

Na estrutura funcional “[...] as pessoas são agrupadas em unidades pela similaridade do trabalho que executam. A base é um tipo de atividade ou entrada para processos empresariais” (URDAN; URDAN, 2010, p. 102).

Figura 3 - Estrutura Funcional



Fonte: Alvarenga, 2014

Nessa estrutura a organização se divide de acordo com as funções administrativas tradicionais, como por exemplo: produção, finanças, gestão de pessoas, logística, dentre outras. Há uma chefia para cada função. Todos os níveis de execução se subordinam funcionalmente aos seus correspondentes níveis de comando funcional (PICCHIAI, 2010).

As principais características da estrutura funcional, segundo Cury (2010), são: valorização da especialização; multiplicidade de contatos entre supervisores e executores; aplicação da divisão do trabalho às tarefas de execução e às de supervisão.

De acordo com Daft (2015), a estrutura funcional é mais conveniente em ambientes estáveis, pouco dinâmicos, de forma que a organização pode dirigir seu foco para o aumento da eficiência.

Para Cury (2010) a estrutura funcional apresenta como vantagens: maior especialização dos funcionários; aumento do relacionamento entre empregados que estão dentro do mesmo setor e apresenta a autoridade baseada no conhecimento, e não na pura e simples hierarquia.

Em contrapartida, Robbins, Judge e Sobral (2012) apontam como desvantagens da estrutura funcional a demasiada especialização, que dificulta a interdisciplinaridade das funções; a diminuição da visão global da empresa; e a dificuldade na tomada de decisão.

Outra estrutura organizacional é a estrutura *staff-and-line*, ou linha-*staff*, que combina elementos das estruturas linear e funcional, numa tentativa de aumentar suas vantagens isoladas e reduzir suas desvantagens.

Segundo Cury (2010), a estrutura *staff-and-line* segue as características básicas da estrutura linear, diferenciando-se desta pela existência de órgãos de *staff* junto aos gerentes de linha. Os órgãos de *staff* têm a função de assessoramento e de aconselhamento ao executivo ligado.

Figura 4 - Estrutura linha - staff



Fonte: Alvarenga, 2014

No mesmo sentido, Oliveira (2011) reforça que nesse tipo de estrutura existem órgãos de linha e de assessoria relacionando-se entre si. Os órgãos de linha se referem aos objetivos básicos da organização e exercem autoridade na forma tradicional da estrutura linear. Já os órgãos de assessoria, por sua vez, ligam-se indiretamente aos objetivos básicos da organização por meio dos setores de linha,

entretanto sem autoridade hierárquica sobre estes.

Ressalta-se que cabe a alta administração da empresa a responsabilidade de tomar as decisões acerca do que foi aconselhado pela assessoria.

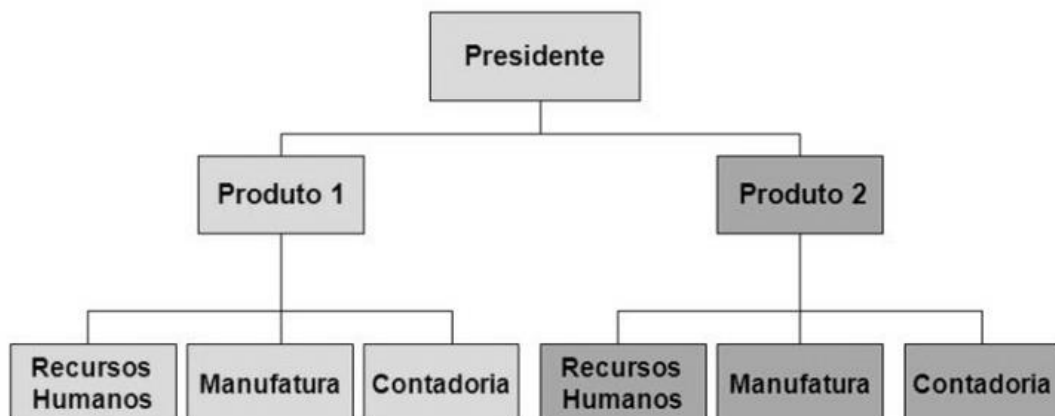
Figura 5 - Diferença entre linha e staff



Fonte: Alvarenga, 2014

Outro tipo de estrutura organizacional que merece destaque é a estrutura divisional, classificada como uma estrutura moderna em que atividades diferentes, mas vinculadas a um objetivo final específico, são incorporadas em uma mesma unidade organizacional. A principal característica desse tipo de estrutura é ser unidimensional, ou seja, sua base é um produto, um processo de trabalho, serviço, área geográfica ou área de negócio (DAFT, 2015).

Figura 6 - Estrutura divisional – por produto.



Fonte: Santos, 2017

Verifica-se como característica da estrutura divisional a “separação de uma organização com estrutura funcional em divisões autônomas, denominadas centros de resultado, que passam a operar com relativa independência” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 393).

Para Cury (2010), a estruturação em divisões trata-se de uma tentativa de contornar as desvantagens decorrentes da crescente expansão de uma empresa. Dessa forma, atividades díspares, mas vinculadas a um objetivo final específico, são agrupadas em uma mesma unidade organizacional, que, descentralizada, passa a atuar como se fosse uma empresa diferente. As divisões podem ser feitas a partir de critérios de departamentalização, por área geográfica, produtos ou serviços, por clientes ou processo produtivo.

Finalmente, a estrutura matricial, que leva esse nome pelo seu formato de matriz, com pelo menos dois eixos: de um lado se tem uma série de unidades funcionais e do outro há unidades de produtos. Desse modo a estrutura matricial é uma solução mista em que, normalmente, se combina a estrutura com base em função com as estruturas com base em projetos ou produtos. Ela permite e promove a integração e interdependência entre as áreas envolvidas em projetos e objetivos comuns, otimizando a tomada de decisões nos níveis estratégicos e operacionais (URDAN; URDAN, 2010).

Acrescenta Cury (2010) que a estrutura matricial é um tipo de estrutura mista. Com este tipo de estrutura organizacional busca-se maximizar as virtudes e minimizar os defeitos das estruturas anteriores. Logo, a estrutura matricial tenta aproveitar os pontos fortes de cada uma das formas de departamentalização e evitar suas desvantagens. Caracteriza-se principalmente por ser: multidimensional, pois se utiliza de características de estruturas permanentes, por função, produtos e projetos; permanente, sendo temporários apenas os grupos de cada projeto; adaptativa e flexível, pois quanto mais complexa a ambiência organizacional, mais maleável deve ser a estrutura da empresa; além disso, combina a estrutura hierárquica vertical tradicional com uma estrutura superposta, horizontal, de coordenadores de projetos/produtos.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 480),

A característica mais óbvia da estrutura matricial é que ela rompe com o conceito de unidade de comando. Os funcionários dessas organizações têm dois chefes: o gerente do departamento funcional e o gerente do departamento de produto.

Vejamos sua representação:

Figura 7 - Estrutura matricial para uma escola de negócios

Programas	Graduação	Mestrado	Doutorado	Pesquisa	Educação executiva	Consultoria
Departamentos acadêmicos						
Administração						
Economia						
Recursos Humanos						
Finanças						
Marketing						

Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 412)

A figura 7 mostra o modelo matricial utilizado em uma escola de negócios. Os departamentos acadêmicos de administração, economia, marketing e outros são unidades funcionais. Os programas, que representam os produtos, são combinados com as funções. Dessa forma, os membros da estrutura matricial têm uma dupla cadeia de comando: a de seu departamento funcional e a de seus grupos de produtos. Um professor de administração que esteja ministrando um curso na graduação está subordinado ao coordenador da graduação, bem como ao chefe do departamento de administração.

Para Robbins, Judge e Sobral (2012, p. 480):

O ponto forte da estrutura matricial está em sua capacidade de facilitar a coordenação quando a organização realiza uma multiplicidade de tarefas complexas e interdependentes. [...] As principais desvantagens da estrutura matricial são a confusão que ela provoca, sua propensão a estimular lutas pelo poder e o estresse que causa nos indivíduos. Sem o conceito de unidade de comando, a ambiguidade sobre quem se reporta a quem cresce significativamente e, muitas vezes gera algum conflito.

Verifica-se que a estrutura organizacional é a forma como a empresa organiza, ordena e distribui suas funções em setores, departamentos, unidades ou em outras

formas administrativas. Geralmente a estrutura organizacional é representada na forma de organogramas, entretanto, tais imagens, por si só, não são capazes de detalhar todas as características que fazem parte desse importante elemento organizacional (VELOSO, 2013).

Nesse sentido, a estrutura organizacional é a maneira como a empresa irá distribuir responsabilidades, recursos, autoridade e poder dentro da empresa, sendo assim fundamental para que qualquer atividade seja realizada.

Portanto, ao pensar na implementação de qualquer estratégia, a estrutura organizacional deve ser levada em consideração, pois é preciso saber quem irá realizar o que, quando e como.

Ressalta-se, por fim, a existência de características determinantes, também conhecidas como variáveis que definem as estruturas organizacionais.

Existem seis elementos básicos a serem focados pelos administradores quando projetam a estrutura das suas organizações. São eles o nível de especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, o nível de centralização e a formalização (ROBBINS, 2002).

O quadro a seguir mostra os seis elementos como respostas às importantes questões estruturais.

Quadro 2 - Seis questões básicas que os administradores devem responder ao planejar a estrutura organizacional apropriada

A pergunta-chave	A resposta é dada por
1. Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?	Especialização do trabalho
2. Qual a base para o agrupamento das tarefas?	Departamentalização
3. A quem os indivíduos e os grupos vão se reportar?	Cadeia de comando
4. Quantas pessoas cada administrador pode atingir com eficiência e eficácia?	Amplitude de controle
5. Onde fica a autoridade no processo decisório?	Centralização e descentralização
6. Até que ponto haverá regras e regulamentações para dirigir os funcionários e os administradores?	Formalização

Fonte: Robbins (2012, p. 402)

Viu-se que a estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas, porém para se chegar à estrutura adequada para cada organização, torna-se necessário considerar os seis elementos básicos que caracterizam as estruturas organizacionais.

O primeiro elemento é o nível de especialização exigido, ou seja, “o grau em que as funções na organização são subdivididas em tarefas separadas” (ROBBINS, 2002, p. 402).

O nível de especialização diz respeito à quão específica são as responsabilidades na estrutura e significa que, se as tarefas são altamente especializadas, os operários fazem tarefas menos amplas em termos de responsabilidade, portanto, tarefas mais restritas e repetitivas. Quando as atividades são muito especializadas as pessoas possuem pouca autonomia e mais mecanicista é a estrutura (VELOSO, 2013).

Depois de dividir o trabalho por meio da especialização, faz-se necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas. A base segundo a qual as tarefas são agrupadas é chamada de departamentalização, a qual se constitui no segundo elemento que define uma estrutura organizacional (ROBBINS, 2002).

Há várias possibilidades e critérios que podem ser utilizados de forma combinada, como por exemplo, a departamentalização por função, processo, produto, cliente ou a departamentalização geográfica. Empresas muito departamentalizadas tendem a ser mais mecanicistas, enquanto que organizações menos departamentalizadas tendem a serem mais organicistas (VELOSO, 2013).

O terceiro elemento é a cadeia de comando que, de acordo com Robbins (2002, p. 405), “é uma linha única de autoridade que vai do topo da organização até o escalão mais baixo, determinando quem se reporta a quem na empresa”.

Nesse sentido, Veloso (2013) ensina que a cadeia de comando é como a organização estabelece a relação hierárquica e de subordinação. Pode ser uma relação muito rígida e com pouca flexibilidade e, por isso, mecanicista, ou pode

proporcionar mais autonomia e flexibilidade, ou seja, mais organicista. Uma cadeia de comando flexível pode fazer com que a autoridade seja mais questionável e podem ocorrer choques de responsabilidade (VELOSO, 2013).

Verifica-se a existência de dois conceitos complementares (autoridade e unidade de comando), que estão diretamente relacionados à cadeia de comando.

A **autoridade** se refere aos direitos inerentes a uma posição administrativa para dar ordens e esperar que elas sejam obedecidas. Para facilitar a coordenação, cada posição administrativa é colocada em um lugar na cadeia de comando, e cada administrador recebe um grau de autoridade para realizar suas responsabilidades. O princípio da **unidade de comando** ajuda a preservar o conceito da linha única de autoridade. Ele determina que cada pessoa deve ter apenas um superior a quem se reportar diretamente. Se a unidade de comando for quebrada, o funcionário pode ter de enfrentar demandas ou prioridades conflitantes vindas de diferentes chefias (ROBBINS, 2002, p. 405, grifo do autor).

O quarto elemento que define a estrutura organizacional é a amplitude de controle. Segundo Veloso (2013), a amplitude de controle é uma relação de números de subordinados por gestor. No mesmo sentido, Robbins (2002, p. 406) acrescenta que “[...] é o número de funcionários que um administrador consegue dirigir com eficiência e eficácia”.

Imagine que um gestor tenha sob sua coordenação dez funcionários, ele poderá exercer o controle, de certa forma, com razoável tranquilidade sobre eles, conseqüentemente facilitando a centralização das decisões no gestor. Entretanto, caso o mesmo gestor possua sob sua responsabilidade 100 funcionários, ele fatalmente terá um controle menor sobre eles, conseqüentemente necessitará distribuir maior autoridade e autonomia. Acrescenta-se que, quanto maior o controle e menor autonomia, mais tendência mecanicista a organização apresenta, por outro lado, quanto menor o controle e maior autonomia, maior será a tendência organicista (VELOSO, 2013).

O quinto elemento apresentado é o nível de centralização. Em algumas organizações, os altos executivos tomam todas as decisões. Os gerentes de escalões inferiores simplesmente cumprem as diretivas dos altos executivos. No outro extremo, existem organizações nas quais as decisões são levadas até os gerentes de escalões mais baixos, que estão mais próximos da ação. As primeiras

são organizações altamente centralizadas, e as últimas, descentralizadas.

Para Robbins (2002, p. 407)

O termo centralização se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. O conceito inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição. Normalmente, dizemos que uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação do pessoal dos escalões inferiores. Em comparação, quanto maior a participação do pessoal dos escalões no processo decisório, maior a descentralização.

Tanto a centralização quanto a descentralização apresentam fatores positivos e negativos. Cabe ao gestor, mediante acurada análise, verificar qual é a mais indicada para cada organização, processo ou serviço.

O sexto e último elemento que define as estruturas organizacionais é a formalização, que diz respeito ao grau em que as tarefas, dentro da organização, são padronizadas.

Segundo Veloso (2013), há empresas muito formais, nas quais predominam regras e normas, às vezes muito rígidas padronizando como tudo deve ser executado. A forma de comunicação entre os setores também é formal, pautando-se por uma linguagem menos pessoal e com pouca flexibilidade. Tais empresas são eminentemente mais mecanicistas, sendo que as organicistas se pautam mais pela personalidade das relações e os processos podem ser menos formalizados e estruturados.

Robbins (2002, p. 409) acrescenta que “a padronização não apenas elimina a possibilidade dos funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a necessidade de buscarem alternativas”.

O mesmo autor salienta ainda que o grau de formalização pode variar muito entre as organizações e até mesmo dentro de uma mesma empresa.

3.3.1 Estruturas mecanicistas e organicistas

As organizações mecanicistas são caracterizadas por um alto nível de formalização, estrutura hierárquica de controle, autoridade e comunicação rígida. Caracteriza-se também pela definição precisa de direitos e obrigações dos membros da organização e uma preocupação maior com os meios, em relação aos fins (BURNS; STALKER, 1961).

O modelo mecânico tem como características a maior ênfase na especialização, coordenação entre sucessivos níveis hierárquicos por parte de um escalão superior, escala hierárquica no que diz respeito ao controle, autoridade e comunicação, reforçada por um fluxo de informações que caminha dos níveis inferiores para o topo da hierarquia, onde a coordenação final é realizada (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012, p. 417) o modelo mecanicista “geralmente é sinônimo de burocracia, pois possui processos de trabalho altamente padronizados, elevada formalização e uma hierarquia mais gerencial”.

Normalmente a estrutura mecanicista ajusta-se melhor às organizações tradicionais, inseridas em ambiente relativamente estável, com tarefas também relativamente rotineiras e definidas, onde o elemento humano, por pressuposto, prefere executar tarefas previamente programadas àquelas que exijam maior criatividade (BURNS; STALKER, 1961).

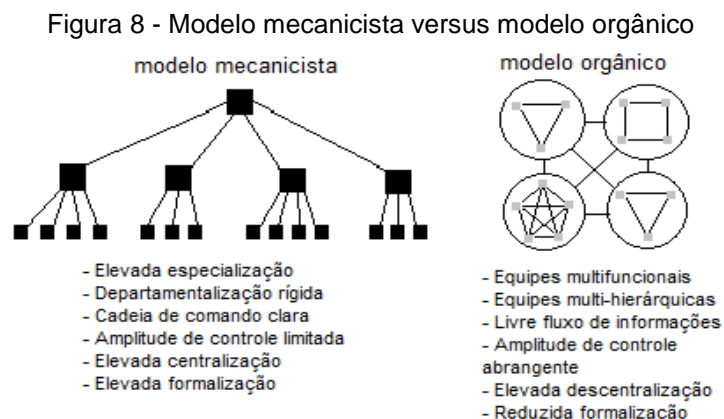
No outro extremo está o modelo orgânico, que lembra bastante a organização sem fronteiras. Ele apresenta redução dos níveis hierárquicos, utiliza menos procedimentos formais no processo decisório, conta com vários tomadores de decisão e favorece as práticas flexíveis (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2012).

As empresas organicistas se caracterizam por um controle menos rígido, calcado no consenso do que seria melhor para o grupo. A comunicação, além de vertical, é também horizontal, sendo que a tarefa individual muda constantemente, havendo maior interação entre os membros da empresa e a autoridade, variando de acordo com a capacidade para a realização da tarefa. Uma boa adaptação da organização

ao meio depende da habilidade da alta administração em interpretar as condições enfrentadas pela empresa e suas necessidades diante do ambiente (BURNS; STALKER, 1961).

O modelo orgânico ajusta-se melhor a empresas inseridas em um ambiente dinâmico, onde as tarefas não podem ser programadas com muita antecedência, exigindo por parte dos dirigentes maior flexibilidade e criatividade no processo de administração da empresa. Neste tipo de sistema ninguém é especialista em nada, ou todos são especialistas em tudo. Ocorre uma contínua redefinição de tarefas. O que é enfatizado é a natureza cooperativa do conhecimento e não a especialização (MAXIMIANO, 2006).

As empresas organicistas levam em conta as interações que afetam com mais ênfase os resultados organizacionais.



Fonte: Adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2012)

Segundo Donaldson (1998), não existe uma melhor forma de organizar uma empresa, a estrutura dependerá de fatores contingenciais como o ambiente, a tecnologia, o tamanho e a estratégia. Cabe à empresa se ajustar a estes fatores para atingir a forma adequada.

Nesse contexto, para definição da estrutura adequada, torna-se essencial considerar a cultura organizacional e o planejamento estratégico da organização. Necessário ainda considerar a missão, a visão, os valores, as metas e objetivos da empresa. Ressalta-se que correções e ajustes poderão ser realizados, na busca de melhorias no modelo estrutural adotado.

3.3.2 Tendências estruturais

Há uma série de tendências que podemos observar nas estruturas, pois na medida em que o contexto competitivo torna-se mutável, percebe-se uma tendência, de busca, cada vez mais, para uma estrutura organicista.

Nesse sentido, Veloso (2013) destaca as seguintes tendências estruturais:

- simplificação da estrutura;
- inovação e flexibilidade;
- estruturas participativas – unidade de comando;
- terceirização;
- informalização – informatização da burocracia;
- subestruturas independentes;
- redução de níveis hierárquicos;
- estruturas que permitam mais aprendizagem e envolvimento.

Nota-se que, independente das tendências estruturais e do tipo de organização, invariavelmente, os graus de chefia ou coordenação intermediária se fazem presentes, com o grande desafio de manter o grupo de trabalho motivado e direcionado às estratégias traçadas pela alta administração.

3.4 Centralização do teleatendimento de emergências

Para Montana e Charnov (2001) a centralização apresenta como vantagens o controle mais próximo das operações, a uniformidade nas políticas, nas práticas e

nos procedimentos, favorecendo um melhor uso de peritos especializados.

Lacombe e Heilborn (2008, p. 380) destacam algumas situações especiais em que a centralização é indicada.

Situações especiais em que convém centralizar:

- facilitar a liderança pessoal;
- lidar com emergências;
- necessidades de decisões rápidas em crises;
- aumentar a integração;
- otimizar recursos escassos;

A escassez de recursos obriga à otimização do seu uso em benefício do conjunto.

Os autores supracitados apontam, de maneira bem peculiar, situações em que a centralização é recomendada, em virtude de favorecer a liderança, a gestão de emergências e a otimização de recursos escassos, sendo esta a justificativa para o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa, por afinar-se com o principal eixo estratégico do CBMMG, qual seja, a expansão dos serviços operacionais, por meio da otimização administrativa.

Diversos fatores podem influenciar na decisão de centralizar o teleatendimento de uma organização, porém pode-se destacar o tamanho e a dispersão geográfica, como principais (MONTANA; CHARNOV, 2001).

No que diz respeito especificamente à centralização do teleatendimento emergencial nas instituições militares, ainda há pouca fonte de informação na literatura, haja vista a novidade que se constitui o assunto no setor público.

O tema possui um grande campo de avanço em todo País, apesar de alguns casos isolados como no estado do Ceará, onde desde 1999 já existia a Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança (CIOPS), realizando o atendimento emergencial de forma centralizada e integrada, porém, não há registros de estudos sobre a inovação (CEARÁ, 2008).

Outro exemplo de atendimento de emergências centralizado é realizado em Belo Horizonte, por meio do Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD), unidade resultante do funcionamento conjunto, em um mesmo espaço físico e

organizacional, do Centro Integrado de Comunicações Operacionais (CICOP), da Polícia Militar, da Divisão de Operações de Telecomunicações (CEPOLC), da Polícia Civil, e do Centro de Operações de Bombeiros Militar (COBOM), do Corpo de Bombeiros Militar.

O CIAD se fundamenta tecnicamente na centralização do atendimento de chamadas telefônicas, de despachos de recursos operacionais das polícias e de bombeiros, e no processamento automatizado dos registros de ocorrências efetuados pelos órgãos integrados (ROCHA; BARRETO JÚNIOR; GONTIJO, 2008, p. 12).

O CIAD concentra em sua sede todas as chamadas de emergências de Belo Horizonte e região metropolitana, entretanto o modelo centralizado de teleatendimento de emergências ainda não é adotado no interior do estado de Minas Gerais.

Assim sendo, esta pesquisa tomará por base o modelo de centralização do teleatendimento de emergências praticado pela PMESP, mais especificamente pelo Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1), com sede no município de São José dos Campos/SP, haja vista tratar-se do modelo pioneiro de centralização do atendimento de emergência no interior, uma vez que, de acordo com Monteiro (2012), o CPI-1, através de seu COPOM, iniciou a centralização do teleatendimento 190 no ano de 2004.

Amparado pelo aporte de qualidade auferido com a centralização do atendimento emergencial 190, levado a efeito pelo CPI-1 desde 2004, no ano de 2006 o Comando Geral da PMESP reconhece o modelo como uma importante estratégia a ser adotada, não apenas pelo CPI-1, mas por toda a Corporação e expediu uma diretriz para todo o estado de São Paulo.

Com a percepção da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos da região, em 2006 o Comando Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo baixou uma Diretriz regulamentando a centralização do serviço emergencial 190 nas Sedes dos Comandos Regionais, sendo um na Capital, quatro na Região Metropolitana da Capital e 11 no Interior do Estado, medida que contribuiu para a melhoria do parque de Tecnologia da Informação (TI), gestão pela qualidade e profissionalismo dos Centros de Operações, constituindo efetivamente em centros emergenciais regionais, possibilitando inovações e implementação de novas tecnologias e serviços, visando à melhoria no atendimento emergencial aos cidadãos (MONTEIRO, 2012, p. 27).

A existência de documentos estratégicos do Estado Maior, como é o caso da Diretriz Nº PM3-010/02/06, de 21 de agosto de 2006, um marco para a centralização, organização e funcionamento dos Centros de Operações da Polícia Militar no interior, constitui-se em importante ferramenta para o desenvolvimento da presente pesquisa.

A regionalização dos Centros de Operações da Polícia Militar, além de atender aos pressupostos técnicos de melhorar a cobertura e a qualidade do atendimento à população, tem o condão de reestruturar os efetivos alocados, adequando-os aos critérios das Matrizes Organizacionais (MO) e prevendo-os nos respectivos Quadros Particulares de Organização – QPO, de forma a remanejar os excedentes para a atividade-fim (SÃO PAULO, 2006, p. 2).

Com base nessa diretriz surgiram novos documentos elaborados pelo CPI-1, que, assumindo a vanguarda das ações no interior do estado, passou a detalhar os parâmetros de funcionamento do centro de operações regional, visando integrar todo o policiamento da região, de modo sistêmico, seguindo as determinações do comando.

O CPI-1 possui hodiernamente uma estrutura regionalizada, denominada Centro de Operações Regional do Comando de Policiamento do Interior 1 (COPOM-REG/CPI-1), localizada em sua sede, que atende todos os 39 (trinta e nove) municípios localizados na região do Cone Leste Paulista, tendo como escopo a racionalização dos meios empregados e a manutenção de padrões de excelência dos processos pertencentes às atividades próprias deste serviço, como forma de garantir constante melhora nos resultados e no desempenho do sistema operacional (SÃO PAULO, 2010a, p. 2).

Na sequência a Nota de Instrução Nº CPI1-010/300/10 de 12 de maio de 2010 passa a fixar normas gerais e procedimentos no COPOM regional do CPI-1, imprimindo a padronização dos processos de atendimento telefônico emergencial (SÃO PAULO, 2010c).

No mesmo ano a Nota de Instrução Nº CPI1-009/300/10, de 18 de junho de 2010, aprimora a doutrina para o despacho de ocorrências, em sintonia fina com o atendimento emergencial no COPOM regional do CPI-1 (SÃO PAULO, 2010b).

Acrescenta-se ainda o estudo sobre o modelo de gestão integrada do sistema de defesa social de Minas Gerais, desenvolvido de maneira conjunta por Rocha, Barreto Júnior e Gontijo (2008). O trabalho descreve como princípios norteadores do

policimento orientado para resultados a centralização do teleatendimento de emergências, a utilização de ferramentas de geoprocessamento, o estabelecimento de metas quantitativas e a avaliação de resultados.

Em suma, todo o arcabouço citado constituiu-se em instrumento fundamental para a estruturação da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Mediante pesquisas realizadas junto às frações BM do 6º Comando Operacional de Bombeiros (6º COB), o qual adota o modelo descentralizado das chamadas 193, somadas as informações obtidas por meio dos documentos afetos ao CBMMG, realizou-se o diagnóstico do atual modelo de teleatendimento 193 praticado no 6º COB.

Da mesma forma, com base nas visitas e pesquisas realizadas junto ao COPOM do CPI-1, em São José dos Campos/SP, que adota o modelo centralizado de teleatendimento de emergências (PM 190, BM 193 e SAMU 192), somadas às informações obtidas por meio dos documentos da PMESP, realizou-se o diagnóstico do modelo centralizado adotado pelo CPI-1.

Abordou-se as motivações que levaram a adoção do modelo centralizado pelo CPI-1, as dificuldades iniciais, as vantagens decorrentes da centralização das chamadas e os resultados auferidos pela centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1.

Após a captação das informações necessárias ao diagnóstico do teleatendimento de ambos os modelos estudados, buscou-se identificar os principais fatores facilitadores e restritores à implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB, em atenção ao objetivo geral proposto no presente estudo, conforme se observa nos itens seguintes.

4.1 O atual modelo de teleatendimento 193 no 6º COB

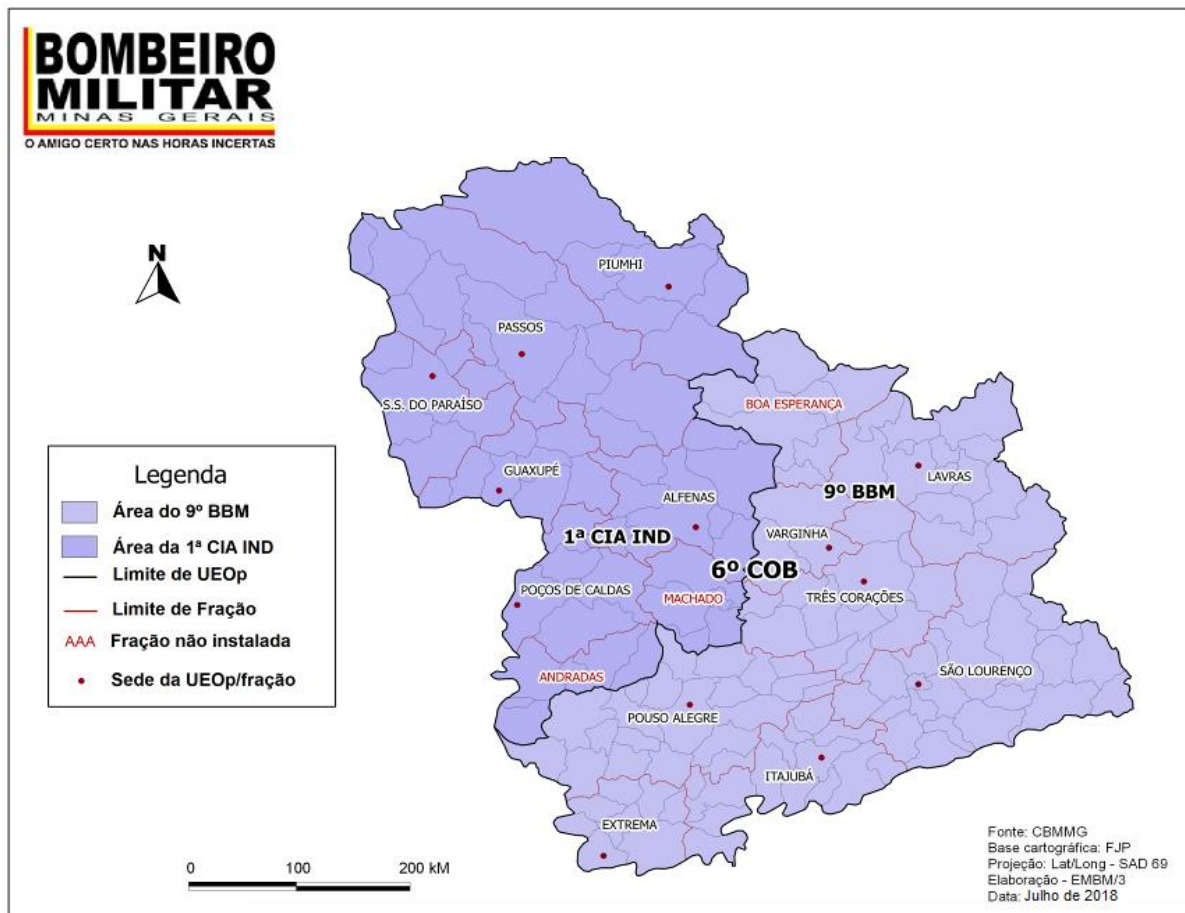
O 6º COB foi criado pela Resolução nº 619, de 30 de junho de 2015, com sede na cidade de Poços de Caldas/MG, sob o enfoque de uma estrutura divisional, com o objetivo de exercer a missão constitucional do CBMMG na mesorregião sul e sudoeste de Minas Gerais, por meio do gerenciamento das unidades BM da região.

Realiza o gerenciamento direto de duas Unidades de Execução Operacional (UEOp): o 9º Batalhão de Bombeiros Militar (9ºBBM), no município de Varginha/MG, e a 1ª Companhia Independente de Bombeiros Militar (1ªCia Ind BM), em Poços de Caldas/MG, as quais se constituem em UEOp, com responsabilidade territorial, diretamente subordinadas ao 6º COB.

Segundo Moraes (2016, p. 27), “uma unidade de execução operacional subordinada diretamente ao 6º COB realiza ações de prevenção e combate a incêndios, busca e salvamento, socorros de urgência e ações de defesa civil”.

A área de atuação do 6º COB compreende um total de 163 municípios, sendo 102 cidades na área do 9º BBM e 61 municípios na área de atuação da 1ª Cia Ind BM. (MINAS GERAIS, 2018b).

Figura 9 - Mapa da articulação operacional do 6º Comando Operacional de Bombeiros

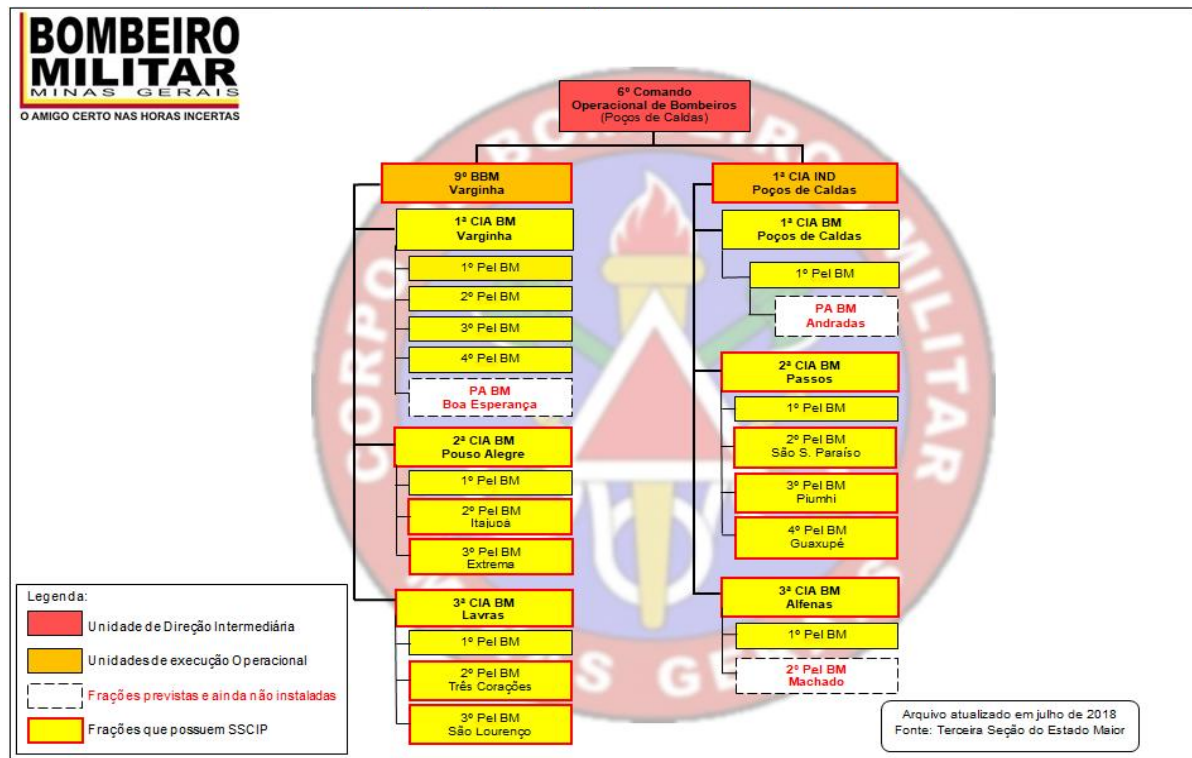


Fonte: Minas Gerais (2018b, p. 54)

Tanto o 9º BBM quanto a 1ª Cia Ind BM são unidades operacionais com

responsabilidade territorial e possuem outras frações operacionais subordinadas distribuídas na macrorregião sul e sudoeste do estado.

Figura 10 - Organograma operacional do 6º Comando Operacional de Bombeiros



Fonte: Minas Gerais (2018b, p. 55)

De acordo com a Resolução Nº 802, de 10 de agosto de 2018, que define o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG, o 9º BBM é a única Organização Bombeiro Militar (OBM), do 6º COB, que possui a previsão de um COBOM, atualmente definido como Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD), em alusão a possibilidade de integração com os demais órgãos de segurança pública, aos moldes do que é praticado em Belo Horizonte.

A mesma resolução estabelece ainda, para o 9º BBM, uma Sala de Operações da Unidade (SOU), com a previsão de seis vagas para subtenentes e/ou sargentos, sendo um tenente responsável por exercer a gestão direta do COBOM/CIAD, acumulando a função de chefe da SOU (MINAS GERAIS, 2018c).

As demais frações BM do 6º COB, de acordo com a resolução que trata do DD/QOD, não possuem previsão de COBOM/CIAD, tampouco há qualquer outra

alusão à previsão de efetivo destinado especificamente para o atendimento das chamadas 193 e empenho de guarnições operacionais.

De acordo com as escalas de serviço apresentadas e as entrevistas realizadas aos comandantes de Companhia de Bombeiro Militar (Cia BM) do 6º COB, excetuando-se a sede do 9º BBM, atualmente todas as demais frações BM do 6º COB realizam o teleatendimento e despacho de ocorrências de maneira descentralizada, utilizando para isso os bombeiros que concorrem à escala operacional nas guarnições socorro, salvamento e resgate. Inclui-se nessa situação a sede da 1ª Cia Ind BM, em Poços de Caldas, onde a escala de atendente 193 ocorre em regime de revezamento, entre os bombeiros militares que compõem a ala operacional, durante as 24 horas de trabalho.

Nesse contexto, verificou-se através das entrevistas junto aos comandantes de Companhias BM do 6º COB, que os cabos e soldados, estes últimos mesmo com pouca experiência profissional, durante as 24 horas de trabalho, revezam-se na função de atendentes 193 e despachadores de ocorrências, acumulando ainda, a função de guarda/sentinela dos quartéis.

A Instrução Técnica Operacional Nº 14 do CBMMG assevera a importância dos centros de comunicações para a excelência das atividades operacionais e para a satisfação da comunidade que aciona o CBMMG por meio do 193.

Deve-se ter sempre em mente que os centros de comunicações das unidades é para o público externo sua 'porta de entrada' e 'vitrine'. É importante compreendermos que o sucesso de qualquer operação e o nível de satisfação do atendimento à comunidade começa no local onde é recebida a primeira comunicação do solicitante, quer no COBOM, nas SOU ou SOF⁵ (MINAS GERAIS, 2007, p. 5).

O COBOM/CIAD é o órgão auxiliar que exerce a coordenação e é encarregado do gerenciamento das solicitações de urgências/emergências e despacho do recurso necessário para o atendimento das ocorrências (MINAS GERAIS, 2000).

Atuando no atendimento das chamadas do número emergencial 193, o COBOM é a

⁵ SOF – Sala de Operações da Fração.

porta de entrada para a população. As ligações do número 193 são recebidas no COBOM, triadas para avaliar se é uma ocorrência e despacha os recursos necessários para o atendimento e socorro (MINAS GERAIS, 2007).

Acrescenta-se que o COBOM atua como órgão auxiliar, através do qual o Comandante Operacional de Bombeiros exerce a coordenação e controle das forças empenhadas na prevenção, combate a incêndios, salvamento e socorro público nas ações afetas à defesa civil em sua região de atuação (MINAS GERAIS, 2007).

Portanto, observa-se que o COBOM, em sua essência, deve assessorar diretamente o Comandante Operacional de Bombeiros com as informações necessárias para o planejamento das ações operacionais, além da coordenação e controle de sua tropa. Porém, tal fato não é realizado no interior do estado de MG, na região do 6º COB, em virtude da ausência de uma central que reúna e trate as informações e demandas operacionais, haja vista a atual descentralização do atendimento 193, mesmo sem efetivo destinado especificamente para tal atividade.

No que tange ao *software* utilizado para gestão das ocorrências nas frações BM do 6º COB, por meio de entrevista ao oficial chefe da Seção de Logística da região (ENTREVISTADO 8), verificou-se que atualmente houve a padronização e todas as OBM que compõem o 6º COB utilizam o sistema denominado Controle de Atendimento e Despacho (CAD), mesmo sistema utilizado pelo COBOM/CIAD em Belo Horizonte.

Salienta-se que o sistema passou a ser adotado também pela 1ª Cia Ind BM e suas frações em julho de 2018, mediante o treinamento de um bombeiro militar de cada fração da 1ª Cia Ind. O treinamento foi realizado em Belo Horizonte, onde cada bombeiro militar foi devidamente capacitado para a correta operacionalização do sistema, inclusive com a missão de retransmitir os conhecimentos para todos os demais bombeiros militares de suas respectivas frações. O treinamento para implementação do sistema CAD foi transmitido por equipe de especialistas do CBMMG.

Dessa forma, a 1ª Cia Ind BM, que possui frações nos municípios de Poços de

Caldas, Alfenas, Passos, São Sebastião do Paraíso, Piumhi e Guaxupé equiparou-se à sede do 9º BBM, em Varginha, e suas frações subordinadas (Pouso Alegre, Lavras, Itajubá, São Lourenço, Três Corações e Extrema), que já utilizavam o sistema de Controle de Atendimento e Despacho (CAD) desde o ano de 2017.

Importante ressaltar que até julho de 2018, a 1ª Cia Ind, em Poços de Caldas, assim como suas frações, utilizava o sistema CAD WEB, um *software* inferior ao CAD. Dessa forma, durante a execução dessa pesquisa, todas as frações passaram a adotar o mesmo sistema de gerenciamento de ocorrências.

Quanto ao sistema de comunicação digital, o mesmo oficial responsável por toda logística do 6º COB (ENTREVISTADO 8), durante entrevista, acrescentou que recentemente a sede do 9º BBM foi contemplada pela Parceria Público Privada (PPP), firmada entre o CBMMG e a concessionária da rodovia MG 050, sendo adquirido todo o sistema necessário para a operação da comunicação digital, via rede-rádio (repetidoras, rádios fixos e móveis). Dessa forma, verifica-se que a infraestrutura tecnológica está parcialmente executada, restando a necessidade de expansão para que se configure efetivamente um facilitador pleno para a implementação do processo de centralização do atendimento e despacho de ocorrências em toda região.

Atualmente o 9º BBM encontra-se em fase de estudos para a efetivação da unificação das centrais de atendimento 193 junto à regulação do SAMU, a qual possui uma sede regional no município de Varginha e centraliza todas as chamadas ao tri dígito 192 oriundas de 153 municípios consorciados do sul de Minas Gerais. Toda a gestão é centralizada no município de Varginha, onde se encontra instalada a sede do Consórcio Intermunicipal de Saúde da Macrorregião do Sul de Minas (CISSUL, 2018).

Da mesma forma, segundo o chefe da seção de logística (ENTREVISTADO 8), algumas frações BM da 1ª Cia Ind também foram contempladas com a PPP, por meio do recebimento do sistema de rádio digital, que se encontra operante na Cia BM do município de Passos, no Pelotão de São Sebastião do Paraíso e no Pelotão de Piumhi; sendo todos municípios abrangidos pela MG-050 e, conseqüentemente,

beneficiados pelo convênio. As demais frações (Cia Ind de Poços de Caldas, Cia de Alfenas e o Pelotão de Guaxupé) ainda utilizam o sistema analógico de radiocomunicação.

4.2 O processo de teleatendimento centralizado de emergências do COPOM do CPI-1

O COPOM da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte do estado de São Paulo está instalado no Comando de Policiamento do Interior Um, unidade de direção intermediária à qual o COPOM regional encontra-se subordinado. A sede do CPI-1 está situada às margens da rodovia Presidente Dutra, no município de São José dos Campos/SP. Segundo o seu gestor (ENTREVISTADO 1), o COPOM é responsável pela captação do teleatendimento de emergências 190, 193 e, recentemente inserido, o 192 de toda região, assim como o gerenciamento das ocorrências dos 39 municípios que compõem o CPI-1.

Figura 11 - Fachada do COPOM Regional do CPI-1



Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

Ainda segundo o gestor do Centro de Operações, o COPOM regional do CPI-1 possui 18 Posições de Atendimento (PA) 190 e oito Posições de Despacho (PD), sendo que, destas últimas, seis estão ativas, uma para cada Batalhão PM de área e

duas PD ficam reservadas para as operações durante os grandes eventos e operações verão e inverno. Possui ainda mais seis PA para atendimento 193 e duas PD direcionadas a gestão das ocorrências de bombeiros pelo COBOM. Totaliza, portanto, 24 PA e dez PD.

Figura 12 - Visão interna do COPOM Regional do CPI-1



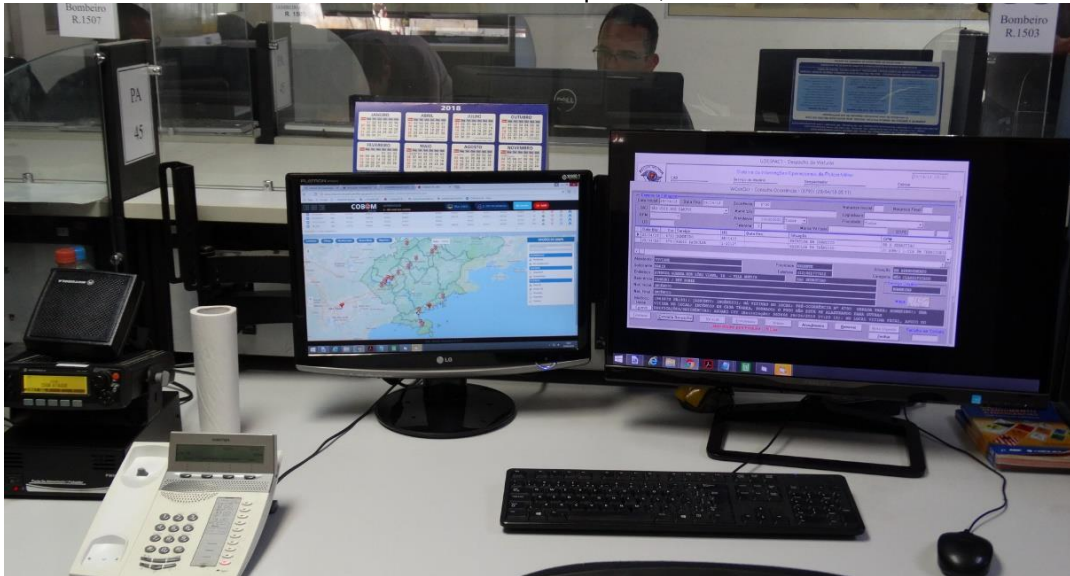
Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

Basicamente, o modelo de teleatendimento centralizado de emergências praticado pelo COPOM do CPI-1 sustenta-se através do *software* denominado Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM), através do qual se realiza a gestão do atendimento de emergências, do empenho das viaturas e ainda a integração com outros sistemas, como é o caso do COPOM e COBOM *on line* e o sistema Gerador de Relatório de Ocorrência (GRO), possibilitando a coordenação e controle, em tempo real, das ocorrências geradas e de todo efetivo operacional lançado. Propicia ainda a criação de variados relatórios de avaliação, segundo o Chefe do COBOM Regional do CPI-1 da PMESP (ENTREVISTADO 9).

No COPOM do CPI-1 há uma distinção entre o serviço de atendimento das chamadas telefônicas e o serviço de despacho das viaturas. Através do SIOPM o atendente 190, 193 ou 192 realiza o cadastro do solicitante e capta as informações necessárias para o empenho do serviço de emergência. Todas as informações captadas pelo teleatendente ficam disponíveis ao despachador, por meio do SIOPM. Em ato contínuo, o despachador aciona os recursos necessários para cada

ocorrência. Para isso há também o auxílio de outros sistemas conjugados ao SIOPM, quais sejam o COPOM *on line* e o COBOM *on line*, que georeferenciam as viaturas PM e BM e também a ocorrência cadastrada. O despachador realiza o empenho das viaturas via SIOPM e também pela rede de rádio.

Figura 13 - Posição de despacho de ocorrências de bombeiros. Detalhe para o SIOPM na tela a direita e o COBOM *on line* na tela a esquerda, além do rádio e telefone



Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

Outro fator característico e de suma importância é a digitalização da rede-rádio, que foi efetivada no ano de 2004 e possibilita a comunicação de qualidade entre o COPOM, através dos despachadores de ocorrências, e os quartéis e guarnições operacionais.

De acordo com o Chefe do COPOM do CPI-1 (ENTREVISTADO 1), o processo de centralização do teleatendimento de emergências dos 39 municípios que compreendem a região de atuação do CPI-1, iniciou-se no ano de 2004, sendo que anteriormente o teleatendimento era feito em cada cidade de forma descentralizada. O processo de centralização inicialmente abrangeu São José dos Campos, Jacareí e Caçapava.

Diante do sensível ganho de qualidade advindo do processo de teleatendimento centralizado praticado pelo CPI-1, a centralização, de forma gradativa, passou a englobar os demais municípios da região, tornando-se um exemplo a ser seguido pelos demais Comandos de Policiamento do Interior do estado de São Paulo. A

nova determinação para a centralização do serviço emergencial 190 entra em vigência com a expedição de uma diretriz, por parte do Comando Geral da PMESP (MONTEIRO, 2012).

A Diretriz Nº PM3-01020/2006, de 21 de agosto de 2006, passa a padronizar, em toda a PMESP, a adoção do modelo centralizado de atendimento emergencial. O mesmo documento disciplina, de forma detalhada, a centralização, abrangendo a organização e funcionamento dos Centros de Operações da Polícia Militar (SÃO PAULO, 2006).

Destaca-se como importante contribuição fornecida pela citada diretriz a padronização dos procedimentos do atendimento 190, além do despacho das ocorrências cadastradas às viaturas. Para tanto, padronizou-se a utilização de um único *software* (SIOPM), o que proporcionou o total compartilhamento dos dados e a elaboração de análises estatísticas a nível estadual, conforme estratégia do Comando Geral da PMESP (MONTEIRO, 2012).

Com base no direcionamento estratégico emanado pelo alto comando da instituição, em janeiro de 2009, o CPI-1 concluiu a centralização do atendimento emergencial dos 39 municípios da região do Vale do Paraíba e Litoral Norte de SP, segundo chefe do COPOM regional do CPI-1 (ENTREVISTADO 1).

Concomitante a conclusão do processo de centralização, no ano 2010, o COPOM regional do CPI-1 passou a agregar ainda mais qualidade ao processo de atendimento e despacho de ocorrências, por meio da inserção do programa de gestão pela qualidade, logrando a certificação, em dois idiomas, em janeiro do ano seguinte (MONTEIRO, 2012).

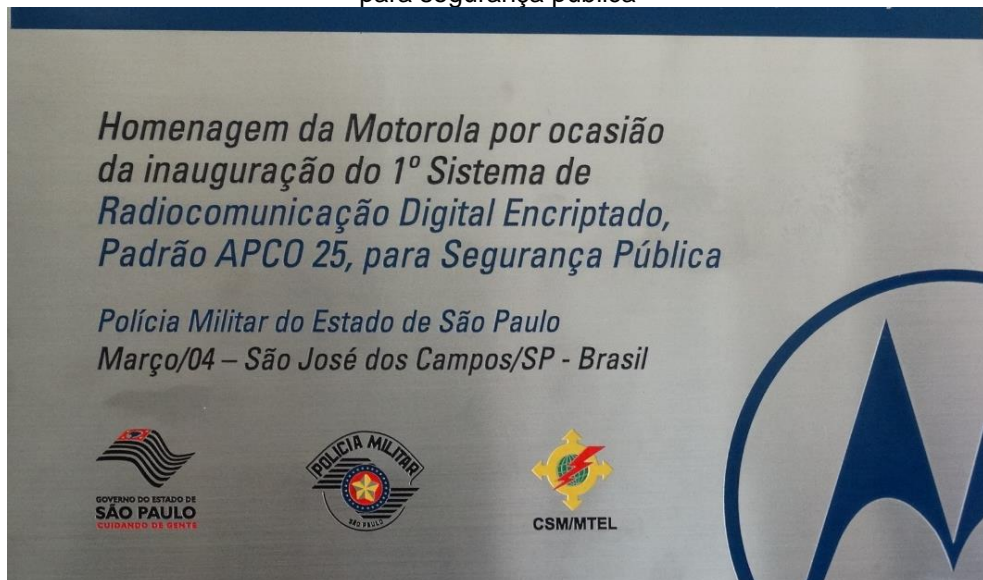
4.2.1 O Sistema de radiocomunicação digital

Verificou-se que a PMESP foi a pioneira na utilização do sistema de radiocomunicação digital. Segundo o atual Chefe interino do COPOM do CPI-1, este adimplemento mostra-se muito importante para a efetivação de uma central regional

de teleatendimento e despacho, pois propicia a comunicação ágil e com qualidade, via rede de rádio, entre a central, por meio dos despachadores de ocorrências, e as guarnições operacionais (ENTREVISTADO 10).

A figura seguinte demonstra uma placa afixada na sala de rádio do COPOM regional do CPI-1, produzida pela empresa fornecedora dos equipamentos de radiocomunicação digital para a PMESP e marca o início da utilização de tal tecnologia na segurança pública.

Figura 14 - Placa em homenagem a inauguração do primeiro sistema de radiocomunicação digital para segurança pública



Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

Segundo o Chefe do COPOM regional de São José dos Campos, a tecnologia de radiocomunicação digital propiciou um salto de qualidade nas comunicações, por meio da amplificação de sua abrangência, possibilitando a interação eficaz entre o COPOM e as guarnições PM dos 39 municípios que fazem parte da região do CPI-1 (ENTREVISTADO 1).

Entretanto, em entrevista realizada ao Chefe do COBOM do 11º Grupamento de Bombeiros (11º GB), instalado no CPI-1 (ENTREVISTADO 9), foi informado que o Corpo de Bombeiros Militar ainda utiliza o sistema analógico de rádio e que o sistema de rádio digital não é uma condicionante para a centralização. O mesmo oficial sinaliza para um sistema de tecnologia digital diverso do APCO 25⁶, que

⁶ APCO 25 - é um protocolo de radiocomunicação que passou a ser utilizado graças ao avanço da

apresenta um custo bem mais baixo e qualidade similar, o Rádio Móvel Digital (DMR)⁷.

Quanto à rede rádio, a PMESP investiu e utiliza, desde 2004, o sistema digital encriptado padrão APCO 25, da Motorola, desenvolvido inicialmente para o exército norte americano, portanto, prima pela segurança das comunicações. Entretanto, hoje em dia, com o grande desenvolvimento em pesquisas de telecomunicações, verifica-se que a tecnologia digital DMR é consideravelmente mais barata, sendo cerca de 10% do valor do APCO 25, e tão segura quanto este sistema. Ressalta-se, contudo que a digitalização da rede rádio não está vinculada a centralização, pois o CBMESP está centralizado com a tecnologia analógica (ENTREVISTADO 9).

4.2.2 O Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM)

De acordo com o chefe do COBOM sediado no CPI-1 (ENTREVISTADO 9), o *software* base utilizado pelo CBMESP é o mesmo utilizado pela PMESP, o Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM), e, com isso, houve a possibilidade de agregar, além da PM e CBM, vários outros serviços por meio do mesmo sistema, como: Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU), diversos órgãos municipais e agora a terceira fase será a inserção de empresas, com destaque para fornecedoras de água, energia e telefonia, além das concessionárias que administram as rodovias da região.

No mesmo sentido o chefe do COPOM regional do CPI-1 (ENTREVISTADO 1), reforça que o SIOPM se constitui em uma ferramenta vital para o funcionamento do COPOM regional, pois a padronização de um único sistema possibilitou seu

tecnologia digital de transmissão de dados para facilitar, principalmente, a comunicação dos agentes de segurança pública. Esta solução é utilizada internacionalmente por equipes de pronta resposta, como bombeiros e forças de segurança. O protocolo APCO 25 permite a comunicação entre terminais com toda segurança e eficácia da criptografia e distribui, de forma inteligente, todos os canais que a tecnologia de entroncamento oferece a seus usuários. Disponível em: <<http://www.intertelecom.com.br/sistema-p25>> Acesso em: 21 set. 2018.

⁷ A tecnologia de Rádio Móvel Digital (DMR) é um novo padrão desenvolvido pelo Instituto Europeu de Normalização das Telecomunicações (ETSI) para atender a crescente necessidade de melhorar a eficiência dos sistemas de comunicações de rádio digital. O protocolo DMR surgiu na Europa e foi desenvolvido para fornecer, a preços acessíveis, uma solução digital de baixa complexidade, com melhores funcionalidades de voz, dados e outros serviços complementares. Disponível em: <<https://www.etsi.org/>> Acesso em: 20 set. 2018.

aperfeiçoamento e, por conseguinte, despertou o interesse de outros gestores públicos em estabelecer parceria com a PMESP, de modo a otimizar o atendimento de sua demanda, como é o caso do CBMESP, Prefeitura de São José dos Campos e Taubaté, além do SAMU e Defesa Civil.

Quanto ao sistema informatizado utilizado no COPOM do CPI-1, Monteiro (2012) complementa:

O SIOPM faz todo o gerenciamento do teleatendimento de emergências, bem como do despacho de ocorrências, permitindo identificar o horário em que entrou uma ligação no sistema, o terminal fixo ou móvel que o originou e, no caso dos fixos, o nome do assinante e o endereço onde ele está cadastrado, o que facilita e muito o serviço do atendente (MONTEIRO, 2012, p. 28).

O *software* de gerenciamento operacional SIOPM, diante das chamadas realizadas via 190, 192 ou 193, identifica imediatamente o titular da linha, no caso dos telefones móveis, e caso a ligação seja feita de um telefone fixo o sistema identifica o nome do titular e o endereço da chamada, sendo esta informação a primeira base de dados para o teleatendente (ENTREVISTADO 9).

Nota-se que o SIOPM é o principal *software* responsável pela gestão das ocorrências desde o seu início, por meio do teleatendimento emergencial, até a finalização dos trabalhos, em sua maioria, através da presença das guarnições de atendimento da PM, do CBM, ou do SAMU, seja de maneira isolada ou ainda conjugando várias equipes de emergência, incluindo os serviços municipais como Guarda Civil Municipal, fiscais de trânsito, Defesa Civil e outras secretarias.

4.2.2.1 Gestão do teleatendimento de emergências

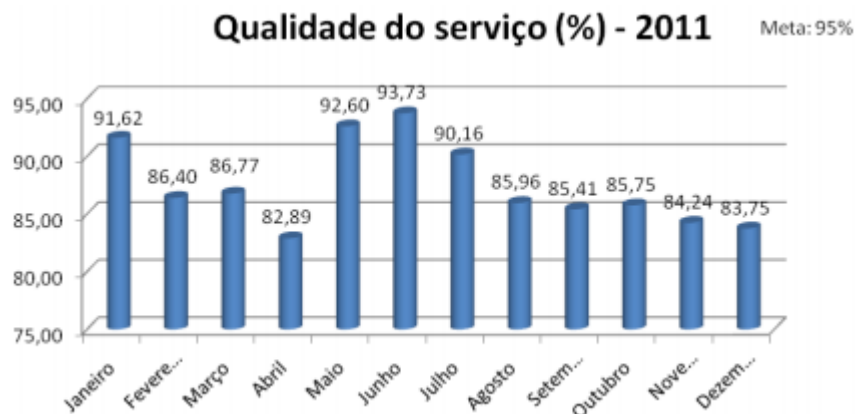
De acordo com o Monteiro (2012), o SIOPM propicia a gestão eficiente do teleatendimento, uma vez que identifica os picos de demanda, possibilitando ao gestor a melhor alocação de seus recursos para atendimento das necessidades. Dessa forma, torna-se possível planejar desde o número de teleatendentes necessários até o número de viaturas desejadas para o atendimento das demandas.

Esclarece-se que antes da regionalização do atendimento emergencial 190 e 193 no COPOM, cada um dos 39 municípios que compreendem a região de atuação do CPI-1 empregava pelo menos um policial militar para fazer o atendimento das ligações, independente da demanda existente, mesmo em pequenos municípios que apresentam baixas demandas emergenciais (ENTREVISTADO 1).

De acordo com o atual gestor interino do COPOM (ENTREVISTADO 10), a centralização do teleatendimento permitiu que se operasse com o número adequado de atendentes, não mantendo sua força de trabalho ociosa, tão pouco de forma a gerar espera no atendimento emergencial.

O gráfico 1 foi gerado automaticamente a partir de uma ferramenta do SIOPM, a qual representa a qualidade do serviço do teleatendimento de emergências, tomando-se por base que se forem atendidas 100 chamadas no primeiro toque, atinge-se a qualidade de 100%. Para o Sistema de Gestão da Qualidade do CPI-1, a faixa de tolerância aceitável é partir de 80%, com meta de 95%.

Gráfico 1 – Nível de qualidade do serviço de atendimento 190 (%)



Fonte: Monteiro (2012, p. 30)

Ressalta-se, contudo, que atualmente a qualidade do atendimento passou a ser aferida por meio do nível de serviço, assim, para que os teleatendentes 190 ou 193 obtenham 100% no nível de serviço é preciso que, em 100 ligações realizadas, nenhum solicitante desista da chamada antes de ser atendido. Da mesma forma, para o Sistema de Gestão da Qualidade do CPI-1, a faixa de tolerância aceitável é partir de 80%, com meta de 95% (ENTREVISTADO 10).

O nível de serviço é controlado durante as 24 horas do dia, por meio de um painel instalado no COPOM Regional do CPI-1.

Figura 15 - Detalhamento ininterrupto da quantidade de teleatendentes e chamadas na fila para atendimento, além do nível de serviço, às 11h30min, do dia 10/09/2018



Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

A figura 15 demonstra que às 11h30min do dia 10 de setembro de 2018, segunda-feira, o COPOM regional do CPI-1 operava da seguinte forma:

- logados - dois teleatendentes 193 e dez teleatendentes 190;
- disponíveis – naquele momento havia apenas um teleatendente 190 disponível para receber nova chamada;
- atendendo - os dois responsáveis pelo número 193 estavam em atendimento, assim como cinco teleatendentes 190;
- fila - não havia nenhuma chamada represada, ou seja, aguardando atendimento em fila;
- intervalo - quatro teleatendentes do 190 encontravam-se em intervalo de descanso.

Dessa forma, naquele momento, o nível de serviço do 193 era de 88%, enquanto que do 190 era de 95%.

Ressalta-se que na manhã daquele dia, 10 de setembro de 2018, houve um acidente automobilístico, colisão frontal entre veículos, na Rodovia Floriano

Rodrigues Pinheiro (SP 123), que liga a Rodovia Presidente Dutra a Campos do Jordão. O sinistro ocorreu no município de Tremembé/SP e redundou em sete vítimas, inclusive duas presas às ferragens. Em decorrência do acidente houve um grande número de ligações ao 193. De acordo com relatório Nº 7445 extraído do SIOPM, foram empenhados pelo COPOM do CPI-1: uma patrulha da Polícia Militar Rodoviária Estadual; Unidades de Resgate e viatura de salvamento do Corpo de Bombeiros Militar; ambulâncias do SAMU e o helicóptero Águia da PMESP, também sediado no CPI-1. Este relato é importante para mostrar como o sistema permite a integração e o uso otimizado dos recursos, principalmente em situações de grave emergência.

Ainda em relação à figura 15, cumpre salientar que a sigla SOP refere-se ao Serviço de Orientação à População, o qual é ativado somente em decorrência de grandes eventos na região, como, por exemplo, durante os períodos de romaria nas cidades de Aparecida e Cachoeira Paulista, que recebem milhares de fiéis na Basílica de Nossa Senhora Aparecida e no complexo da Canção Nova, respectivamente. Destaca-se ainda o grande fluxo turístico nas cidades litorâneas de Ilha Bela, Caraguatatuba e Ubatuba, principalmente nas férias de verão. As chamadas de orientações são transferidas para atendentes específicos, com o objetivo de não ocupar as posições de atendimento de emergência (ENTREVISTADO 10).

Conforme esclarece o chefe do COPOM regional do CPI-1 (ENTREVISTADO 1), há diversas escalas de serviço para os teleatendentes, muitas delas intercaladas, readequadas semanalmente e até diariamente, conforme a necessidade. Basicamente há cinco equipes que trabalham no regime de 12 horas de trabalho por 48 horas de descanso. Existem ainda quatro outras equipes que trabalham no horário de 12 horas de serviço por 36 horas de descanso, sendo este reforço empregado nos horários de pico de demanda.

As equipes que cumprem a escala de 12 horas de trabalho por 36 horas de folga geralmente são compostas por militares que possuem algum tipo de restrição médica, como por exemplo, a contraindicação para o trabalho noturno, dessa forma são empregados no horário de sete até às 19 horas. Também há efetivo escalado no regime de 12x36 vespertino, de 14 às duas horas da manhã, para acompanhar os

picos de demandas do final de tarde e início da noite (ENTREVISTADO 10).

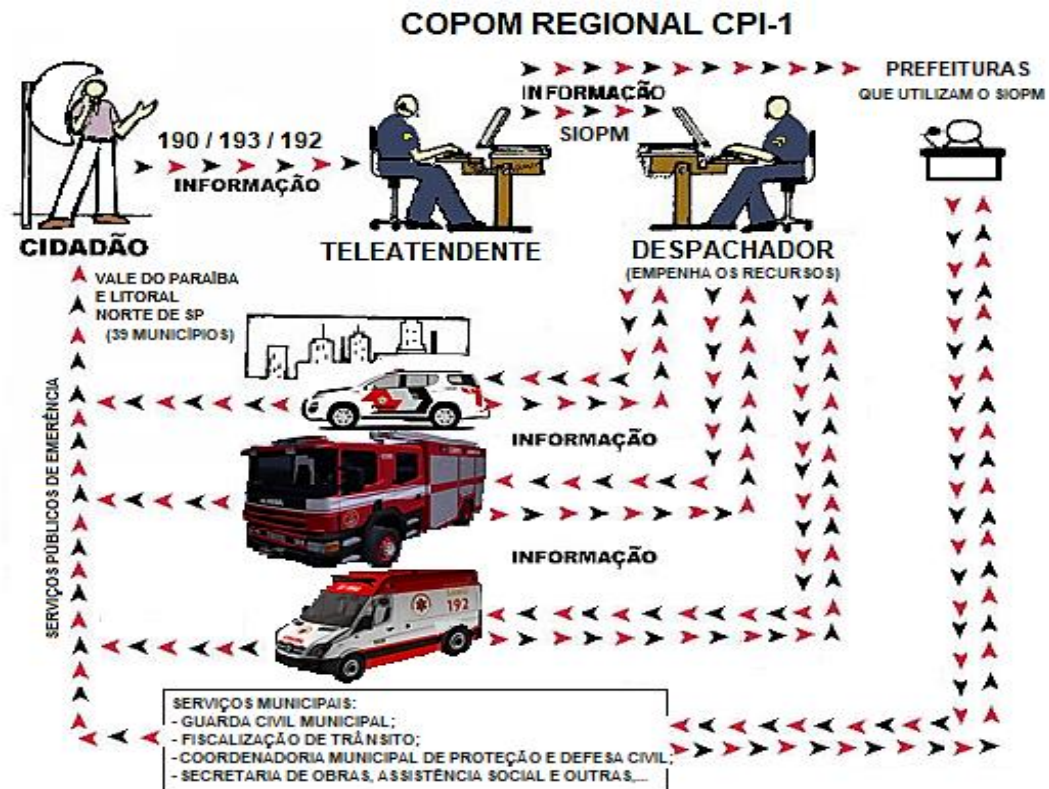
4.2.2.2 Gestão do despacho de ocorrências

De acordo com o atual chefe interino do COPOM regional do CPI-1, o SIOPM também permite identificar o horário em que a guarnição PM/BM recebeu a comunicação do atendimento via rádio, o horário em que ela chegou ao local, outros horários intermediários como, por exemplo, o horário que esteve em um pronto socorro buscando atendimento da vítima envolvida na ocorrência, bem como seu horário final, possibilitando todo monitoramento do atendimento das patrulhas (ENTREVISTADO 10).

Dependendo da gravidade e necessidade de recursos, o despachador pode empenhar viaturas de diversos serviços para uma única solicitação, as quais podem ser acionadas com base na distância do local.

Em uma ocorrência de acidente de trânsito com vítimas, por exemplo, um único atendente pode gerar o empenho para viatura da Polícia Militar que faz o registro do acidente, do Corpo de Bombeiros e SAMU para o socorro às vítimas e, devido à integração entre o COPOM regional e as Prefeituras que utilizam o SIOPM, pode inclusive empenhar viaturas do serviço municipal, como por exemplo, do trânsito municipal para sinalização e desvio do fluxo, da defesa civil municipal para avaliação de uma estrutura, se for o caso, bem como do serviço de saúde municipal para atuar em apoio aos bombeiros (MONTEIRO, 2012).

Figura 16 - Processo de atendimento emergencial ao cidadão praticado no CPI-1



Fonte: Confeccionado pelo autor com base nas pesquisas de campo realizadas, 2018

Com base em visitas feitas nas frações destacadas verificou-se a existência de uma distinção entre as ações policiais e do Corpo de Bombeiros Militar no que tange ao despacho das ocorrências, pois o COPOM do CPI-1, através do despachador, empenha diretamente as viaturas policiais, enquanto que no CBM o acionamento das viaturas é feito via sala de operações da fração, por meio de um Bombeiro Militar (BM) que exerce a função de telegrafista e também acumula o serviço de sentinela. Este BM tem como missão permanecer atento ao computador para, através do SIOPM, receber os despachos do COBOM do CPI-1 e acionar as guarnições aquarteladas, mediante os sinais sonoros correspondentes.

A partir do acionamento das viaturas BM, feito pelo telegrafista da fração destacada, as informações, via rede de rádio, passam a ser realizadas diretamente entre as guarnições operacionais do CBM e o despachador do CPI-1.

Segundo o gestor do COBOM (ENTREVISTADO 9), há estudos no sentido de suprimir a função dos telegrafistas nas frações destacadas do CBM, de maneira a realizar o despacho de ocorrências diretamente para as viaturas operacionais do

CBM, pois o sistema já permite o acionamento dos sinais sonoros correspondentes para cada guarnição BM, diretamente nas frações, através do despachador do COBOM.

Da mesma forma, a ideia é também suprimir a função de sentinela, direcionando o efetivo exclusivamente para o atendimento de ocorrências para isso, está ocorrendo, paulatinamente, o investimento na segurança dos quartéis de bombeiros.

O telegrafista também é responsável pela segurança do quartel, isso até que haja as adequações físicas das frações com dispositivos de segurança patrimonial, tais como a confecção de muros, instalação de câmeras monitoradas pelo COBOM e a instalação de portões eletrônicos acionados via controle remoto. Obviamente, com as adequações dos quartéis a figura do telegrafista deverá ser abolida, pois o *software* atualmente utilizado já permite o acionamento sonoro nos quartéis, quando do despacho da ocorrência pelo COBOM (ENTREVISTADO 9).

4.2.2.3 COPOM/COBOM on line e o sistema Gerador de Relatório de Ocorrência (GRO)

Propiciando ainda mais controle e eficiência ao processo, o SIOPM também realiza a interação com outros sistemas complementares como é o caso do COPOM *on line*, da PM, e o COBOM *on line*, do CBM, além de integrar o sistema Gerador de Relatório de Ocorrências. Este conjunto de sistemas se constituem em ferramentas fundamentais para o controle, em tempo real, das viaturas e para geração de análises estatísticas.

De acordo com o chefe do COBOM (ENTREVISTADO 9), “O COPOM/COBOM *on line* fornece a representação em ambiente georeferenciado, em tempo real, de todas as viaturas e ocorrências cadastradas no serviço 190 e 193. Registra ainda todo o itinerário percorrido pelas viaturas”.

Quanto à versatilidade do COPOM *on line*, Monteiro (2012, p. 31) esclarece que o sistema fornece uma gama de valiosas informações.

[...] além de visualizar o que está acontecendo em determinada região de uma cidade em mapa cartográfico ou imagem de satélite em tempo real,

também é possível extrair dados estatísticos por ruas, regiões, dias da semana, horários, identificar e rastrear as viaturas, extrair relatórios de ocorrências, gerenciar o efetivo que está de serviço, entre outras funcionalidades. O sistema permite, por exemplo, extrair um Diagrama de Pareto, segundo o qual atacando 20% das causas de seus problemas é possível resolver 80% dos seus problemas.

Em relação COBOM *on line* o chefe do COBOM (ENTREVISTADO 9), assevera que se trata de um desdobramento do SIOPM. O empenho decorrente do teleatendimento 193 inicia-se no SIOPM e interliga-se ao COBOM *on line* para gerir as ocorrências típicas de bombeiros. Dessa forma, as peculiaridades das atividades de bombeiros que envolvem o combate a incêndios, salvamento, resgate e as vistorias técnicas em edificações e eventos públicos, estão contidas no COBOM *on line*. Ressalta-se que o sistema foi confeccionado por profissionais da própria instituição. Trata-se de uma adaptação à realidade do CBMESP, baseada no sistema utilizado pelos Corpos de Bombeiros dos Estados Unidos da América.

O CBMESP desenvolve os próprios sistemas, trata-se de uma receita doméstica adaptada dos Corpos de Bombeiros dos Estados Unidos da América. Inclusive, como se trata de um *software* desenvolvido pelo próprio CBMESP, acredito que, caso haja interesse, existe a possibilidade de fornecimento do sistema para o CBMMG (ENTREVISTADO 9).

Figura 17 - Georeferenciamento em tempo real de uma ocorrência pelo COBOM *on line*



Fonte: COBOM *on line*, 2018

Salienta-se que, antes da implementação da centralização e de tais sistemas integrados de gestão, pouco se fazia com as informações originadas do atendimento 190 e 193 (ENTREVISTADO 10).

No mesmo viés técnico e estratégico, o sistema Gerador de Relatório de Ocorrência (GRO) constitui-se em outra ferramenta unida ao SIOPM. Tal ferramenta é de grande valia para o planejamento das ações e operações policiais e de bombeiros, sendo alimentada pelo banco de dados gerado pelas chamadas emergenciais.

Monteiro (2012, p. 31) esclarece que “o Gerador de Relatório de Ocorrência (GRO) é uma ferramenta que permite a visualização em gráficos ou tabelas, por dia, hora, mês, bairro, cidade, regiões, entre outras possibilidades, de toda ocorrência que é cadastrada no serviço 190”.

Dessa forma, nota-se que, com a centralização, as ligações para o serviço 190, 193 e 192 passaram a gerar uma fonte rica de informações, resultando em análises qualitativas e quantitativas para os gestores, bem como para o conhecimento da força de trabalho, pois todos possuem acesso ao sistema, mediante a Intranet da Corporação (MONTEIRO, 2012).

4.3 Motivações que levaram a adoção do modelo centralizado de teleatendimento de emergências no CPI-1

De acordo com os gestores do COPOM e COBOM do CPI-1 vários fatores motivaram a adoção do modelo centralizado de teleatendimento de emergências, dentre eles destaca-se principalmente, a necessidade de se otimizar o efetivo empregado.

Além da racionalização do efetivo de teleatendentes, de acordo com a demanda, e o consequente remanejamento de excedentes para atividade-fim, outro fator que motivou a centralização foi a possibilidade de integração com os demais órgãos e, principalmente, o salto de qualidade no atendimento ao cidadão que o processo de centralização poderia proporcionar.

Nesse sentido, o chefe do COBOM sediado no CPI-1 ressalta:

Antes da centralização havia várias reclamações decorrentes do

atendimento 193, entretanto não havia meios para se comprovar as irregularidades, ficando, portanto, a palavra do reclamante contra a palavra do bombeiro militar atendente, não havendo provas suficientes para comprovar o mau atendimento e, por conseguinte, subsidiar a aplicação de sanções. Após a centralização, e frente ao controle existente por meio da gravação de toda comunicação e ainda pela presença constante de fiscalização e auditorias, as reclamações acabaram (ENTREVISTADO 9).

Importante relato foi apresentado pelo Comandante da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte do estado de São Paulo, Coronel PM Lourival, que durante entrevista apontou as seguintes motivações que levaram a centralização do teleatendimento de emergências pelo CPI-1:

Quanto ao atendimento 190, a motivação inicial foi a economia de efetivo, combinada com a padronização dos serviços prestados pelo COPOM, permitindo maior eficiência no atendimento e despacho das demandas, bem como maior controle sobre as não conformidades geradas. Quanto à integração de outros Órgãos ligados ao atendimento de emergência, tais como, COBOM (193), SAMU (192), Defesa Civil (156) e Prefeituras, surgiu da necessidade de direcionamento rápido e correto das demandas para cada órgão envolvido, diminuindo o tempo resposta e conflito de competências (ENTREVISTADO 11).

Outro fator apontado como motivador da adoção do processo de centralização do teleatendimento no CPI-1 foi a segurança das informações, a estabilidade do atendimento emergencial e a necessidade de padronização de um atendimento eficiente.

Destacam-se como motivações: a segurança das informações, pois todas as ligações 190 permanecem gravadas; estabilidade do atendimento emergencial, pois no COPOM do CPI-1 é quase impossível haver uma parada na operação, tendo em vista a existência de *nobreak*, gerador, redundância de linhas telefônicas e sistema de proteção contra descargas elétricas; necessidade de padronização no atendimento e criação de condições para otimizar a qualidade dos serviços prestados, pois todo o efetivo recebe treinamento constante e padronizado; liberação de efetivo para as atividades operacionais, com a otimização do uso de pessoal para esta atividade, tendo em vista que a manutenção deste serviço emergencial em diversas localidades, por 24 horas, exige o emprego de maior número de pessoal; atuação integrada entre os diversos Batalhões, com a integração por meio da comunicação pela rede de rádio tendo o despacho do COPOM como ponto comum; eficiência no atendimento 190, com raros momentos de fila no atendimento, ou seja, mais disponibilidade do serviço de atendimento de emergência (ENTREVISTADO 1).

No mesmo sentido, o chefe do COBOM sediado no CPI-1 reforça a motivação em segurança e na necessidade da padronização dos sistemas e comportamentos.

Se eventualmente o COPOM/COBOM do CPI-1 apresentar qualquer

problema, mesmo possuindo *nobreak*, geradores de energia, Sistema de Proteção contra Descargas Atmosféricas (SPDA), mesmo se o *link* cair por qualquer motivo, a população continuará sendo atendida normalmente, porém por outro COPOM/COBOM regional, seja pelo COPOM da capital ou por outro Comando de Policiamento do Interior, uma vez que as ligações serão automaticamente redirecionadas para outro COPOM. Tudo isso é possível uma vez que o sistema corporativo SIOPM e COBOM *on line* é o mesmo em todo o estado de São Paulo. Antes da centralização isso não era possível e se constituía em grande preocupação para os gestores (ENTREVISTADO 9).

Da mesma forma, o atual chefe interino do COPOM regional do CPI-1 (ENTREVISTADO 10), destaca como principais fatores motivacionais para adoção da centralização os “ganhos em efetivo e qualidade no atendimento, uma vez que a demanda passou a ser executada por efetivo especializado e treinado para exercer a função”.

Finalmente acrescenta o chefe do COBOM que “antes da centralização qualquer BM atendia as chamadas 193 sem padronização e controle, hoje o atendimento é especializado e totalmente controlado” (ENTREVISTADO 9).

4.4 Dificuldades para aplicação da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1

O processo de centralização do teleatendimento de emergências no COPOM do CPI-1 ocasionou a desativação dos antigos 39 Centros de Atendimento e Despacho, onde eram recebidas as ligações e despachadas as ocorrências nos respectivos municípios que compreendem o Vale do Paraíba e Litoral Norte do estado de São Paulo (ENTREVISTADOS 1 e 10).

Diante dessa mudança e, frente o aporte tecnológico realizado no COPOM regionalizado do CPI, algumas adequações tiveram que ser internalizadas, seja por parte da própria força de trabalho interna, quanto pela população usuária do serviço.

De acordo com o chefe do COBOM (ENTREVISTADO 9), preliminarmente, a própria tropa se constituiu em um fator dificultador, pois, em sua maioria, não queriam centralizar o teleatendimento. Sabiam que o processo facilitaria a fiscalização e o

controle das ações. Entretanto, nota-se que hoje em dia, após a quebra da natural resistência inicial, os bombeiros militares compreendem que a centralização foi necessária e trouxe maior qualidade ao serviço, propiciando inclusive maior respaldo para atuação das guarnições operacionais das frações destacadas, uma vez que a triagem das chamadas é concentrada no COPOM / COBOM do CPI-1, em profissionais especializados e com maior poder de decisão.

Outra resistência interna justificou-se pelo fato de que, com a centralização do teleatendimento, deixou de existir o represamento das chamadas, aumentando a demanda de ocorrências a serem atendidas (MONTEIRO, 2012).

Por parte da população usuária do serviço de emergências, destacou-se inicialmente a dificuldade de se atribuir um endereço ao fato motivador do acionamento.

Outro fator que dificultou foi a necessidade de se atribuir um endereço à ocorrência, que fez com que alguns usuários do serviço se mostrassem insatisfeitos e inconformados. Desconsiderando que a atribuição de um endereço à ocorrência, além de facilitar a localização pelas patrulhas ou guarnições BM, conferia confiabilidade às análises estatísticas futuras. Anteriormente, no modelo descentralizado, as ocorrências eram cadastradas apenas com a referência do local, o que era suficiente para que o atendente soubesse onde estava acontecendo determinada ocorrência, sobretudo em municípios menores. Notou-se que os usuários não tinham como premissa repassar o endereço da ocorrência, mas apenas uma referência do local (ENTREVISTADO 9).

Com isso houve algumas reclamações dos usuários que questionaram o fato de um atendente localizado no município de São José dos Campos (sede do CPI-1), não conhecer os demais municípios da região. Entretanto, este fato nada altera a dinâmica do resultado final, uma vez que a referência do local repassada pelo usuário do serviço continua a ser lançada no sistema, no campo “referência”, e serve de suporte para que as guarnições do respectivo município cheguem ao local da ocorrência (ENTREVISTADO 1).

Monteiro (2012, p. 33) também confirma esse aspecto ao afirmar que “na verdade, não há alteração, pois, o mesmo sistema também é utilizado na Capital, onde se conclui que é impossível um atendente 190 conhecer todas as ruas de São Paulo”.

Acrescenta o chefe do COBOM (ENTREVISTADO 9), como dificuldade para

consolidação da centralização do teleatendimento na região, a pressão política exercida pelos Prefeitos dos municípios que tiveram as centrais de atendimento de emergências desativadas, pois temiam prejuízos à população.

Quando se desligou o 190 e 193 das cidades locais, os prefeitos ficaram insatisfeitos, por conseguinte houve forte pressão política, pois achavam que, pelo fato do teleatendimento ser realizado em outro município, haveria perda de eficiência do serviço. Na prática ocorreu o contrário, pois o serviço passou a ser prestado com maior eficiência. No entanto, pelo fato de não ter havido uma divulgação e trabalho de conscientização prévia junto às prefeituras, houve considerável pressão política ao comando do CPI-1, fato este que poderia ter sido evitado (ENTREVISTADO 9).

Percebeu-se também que, principalmente nas cidades menores, alguns solicitantes queriam ter um atendimento diferenciado, pois se consideravam pessoas importantes da cidade e almejavam ser reconhecidas pelo atendente quando se identificavam. Nestes casos, porém, o atendimento seria conduzido de maneira não democrática e contrária ao princípio da isonomia, que é aplicado ao serviço público (MONTEIRO, 2012).

Também se constituiu em dificuldade para a centralização do teleatendimento no COPOM do CPI-1, o considerável lapso temporal exigido pela empresa responsável pelo sistema de telefonia para que as operadoras roteassem as chamadas emergenciais dos 39 municípios para o COPOM regional, em São José dos Campos. Destacou-se ainda a dificuldade decorrente da adequação técnica das repetidoras para o sistema de radiocomunicação e, por fim, as críticas infundadas de alguns meios de comunicação que levavam desinformação à sociedade.

Como dificultadores destacou-se a dependência e o tempo de soluções de integração das operadoras de telefonia nas 39 cidades que integram a área do CPI-1; a programação e operação das repetidoras, na centralização do despacho; resistência e resposta às críticas dos meios de comunicação, muitas vezes desinformando a população ao divulgar que a centralização iria prejudicar o atendimento, que passaria a ser mais demorado, pois o atendimento 190 estava em outra cidade (ENTREVISTADO 1).

Verifica-se que a centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1 contribuiu para a quebra de paradigmas, incidindo em novas posturas, tanto do próprio público interno, quanto da sociedade. Com isso, é de certa forma natural que, no início, houvesse resistência e desconforto para adequação e percepção das inúmeras vantagens propiciadas pela centralização do teleatendimento.

4.5 Vantagens decorrentes da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1

De acordo com os gestores entrevistados, todos projetavam vantagens decorrentes do processo de centralização do teleatendimento de emergências, entretanto, em curto espaço de tempo, na prática, a centralização mostrou-se muito mais vantajosa, pois superou as expectativas, na medida em que agregou vários outros benefícios, além da racionalização do efetivo e especialização ao atendimento. Destaca-se a integração entre agências, a padronização de procedimentos, o expressivo desenvolvimento em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), economia, gestão otimizada pela fiscalização e controle, além da segurança das informações.

4.5.1 Racionalização de atendentes de acordo com a demanda

Com a centralização das chamadas no COPOM do CPI-1, não havia mais necessidade de se manter os militares teleatendentes (PM ou BM) em cada um dos 39 municípios que compreendem a região do CPI-1, de maneira ininterrupta. O emprego da força de trabalho passou a ser ajustado no centro de operações de acordo com as demandas reais, evitando com isso a subutilização da força de trabalho.

O sistema de gerenciamento das ligações passou a fornecer relatórios estatísticos detalhando o comportamento das ocorrências, de acordo com os meses, dias da semana e horários, propiciando o emprego ajustado e racional do efetivo direcionado ao teleatendimento das emergências e, da mesma forma, o efetivo empregado na atividade-fim (ENTREVISTADO 9).

4.5.2 Economia ao erário público

O investimento em equipamentos, *software*, instalações físicas, mobiliários, entre

outros, direcionados para um único local, por si só já propicia economia aos cofres públicos. Ainda que as aquisições e contratações de serviços ocorressem em menor porte, a quantidade de equipamentos e serviços para 39 frações distintas inviabiliza financeiramente qualquer licitação em virtude do constante contingenciamento de recursos (MONTEIRO, 2012).

De acordo com o chefe do COBOM sediado no CPI-1, a centralização propiciou ainda a economia em relação aos custos com as linhas telefônicas de emergência.

A economia já ocorreu, pois, cada linha 193 é custeada pelo CBMESP, de forma que quando houve a centralização passou-se a pagar apenas um *link* com 30 canais 193 para atender toda demanda do CBM do Vale do Paraíba. Antes da centralização pagava-se um *link* dedicado para cada fração do CBM (ENTREVISTADO 9).

4.5.3 Possibilidade de integração com outros órgãos

Obviamente a centralização favorece a parceria e integração, o que de fato ocorreu no COPOM regional do CPI-1, pois se uniram ao Centro de Operações da Polícia Militar: o Centro de Operações Bombeiro Militar; a central de regulação do SAMU; a Defesa Civil; além dos diversos serviços públicos municipais das Prefeituras, por meio SIOPM. Consequentemente, os gestores de cada órgão, os quais possuem autoridade e poder de decisão, passaram a compartilhar do mesmo espaço físico, favorecendo a integração e a efetivação de parcerias.

A otimização do sistema e a centralização do atendimento na Sede do Comando Regional da Polícia Militar, no caso em questão o Comando de Policiamento do Interior Um, possibilita o contato direto de qualquer gestor municipal das 39 cidades com a Alta Direção da Instituição, bem como a deliberação frente a possíveis parcerias (MONTEIRO, 2012, p. 34).

Verifica-se que a integração entre as agências possibilita o direcionamento rápido e adequado dos recursos necessários para atuação em cada ocorrência. Dessa forma, acaba-se com a duplicidade de esforços desnecessários e permite-se, sobretudo à Polícia Militar, concentrar sua atuação em ações criminais. Todas as agências envolvidas relataram, após a centralização e integração, a diminuição do tempo-resposta e o fim dos conflitos de competências. A próxima fase da centralização será

também integrar, via sistema, as empresas fornecedoras dos serviços de telefonia, energia elétrica, água e empresas administradoras das rodovias da região ao COPOM do CPI-1 (ENTREVISTADO 9).

A integração entre os vários órgãos, observada no COPOM do CPI-1, advinda da centralização do teleatendimento emergencial, assemelha-se ao que hoje já é praticado em países da Europa e América do Norte (MONTEIRO, 2012).

4.5.4 Facilidade na padronização de procedimentos

Com a instituição da doutrina de regionalização do atendimento através da DIRETRIZ Nº PM3-010/20/2006, foram estabelecidos padrões, como por exemplo, o bordão de atendimento “Polícia Militar Emergência!”. Entretanto, mesmo com sua existência desde 2006, era comum detectar o descumprimento pelos teleatendentes de frações policiais ainda não centralizadas, visto que a regionalização total foi finalizada em 2009 (MONTEIRO, 2012).

A centralização favoreceu a detecção de não conformidades e sua imediata correção, com base em procedimentos padronizados com o advento da Diretriz do Comando Geral da PMESP, corroborada pelos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e Procedimentos Administrativos Padrão (PAP), estabelecendo orientações para diversos tipos de situações, de acordo com o chefe interino do COPOM do CPI-1, (ENTREVISTADO 10).

Finalmente, mediante a facilitação na padronização dos procedimentos de teleatendimento e despacho de ocorrências, decorrentes da centralização, o CPI-1, em 2011, logrou êxito na certificação internacional de tal processo, com base no Sistema de Gestão da Qualidade (MONTEIRO, 2012).

4.5.5 Gestão otimizada pela fiscalização, coordenação e controle

De acordo com o chefe do COPOM do CPI-1, mesmo com a padronização dos procedimentos, com a dispersão dos atendentes em 39 municípios, a fiscalização do cumprimento das normas era consideravelmente prejudicada (ENTREVISTADO 1).

Nesse sentido, Monteiro (2012, p.35) assevera:

Com a centralização e o investimento em sistemas inteligentes, como por exemplo, identificação do número do telefone e horário da entrada da chamada, horários de despacho para as patrulhas e seus monitoramentos, gravação de toda conversação, inclusive do rádio da central com as patrulhas, acompanhamento em tempo real do deslocamento das patrulhas, entre outras possibilidades, contribuíram para a melhoria na fiscalização, gerenciamento e controle dos serviços prestados.

Em virtude do aporte em tecnologia e da centralização dos atendentes em um único local, a gestão foi otimizada pelo monitoramento e fiscalização realizada pelo supervisor e pelo próprio Chefe do COPOM e COBOM. Prova disso foi a sensível redução e até ausência do número de reclamações pelos usuários, decorrente do processo de teleatendimento (ENTREVISTADO 9).

Ressalta-se que, conforme abordado no referencial teórico, a gestão de empresas tradicionalmente mecanicistas torna-se mais adequada com a centralização de seus processos, o que favorece a fiscalização por meio da coordenação e controle das ações desenvolvidas.

4.6 Resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1

Com a centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1 houve sensível otimização do processo de gerenciamento de ocorrências, com o consequente remanejamento de vários policiais militares para a atividade-fim, valorizando assim a atividade operacional.

Pesquisa realizada na área de atuação do Comando de Policiamento do Interior Um, que compreende os 39 municípios da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, apontou que com a centralização do atendimento cerca de 200 policiais militares foram liberados para o serviço operacional (MONTEIRO, 2012, p. 33).

Segundo o chefe do COBOM (ENTREVISTADO 9), para o Corpo de Bombeiros Militar (CBM), o mais expressivo resultado advindo da centralização não se constituiu em mais efetivo para atividade-fim, mas sim na qualidade agregada ao processo de atendimento 193.

Com a centralização, nós do CBM não ganhamos efetivo, uma vez que ainda é mantida a figura do telegrafista nas sedes de frações para repassar os empenhos às guarnições, mas ganhamos muito em qualidade do atendimento (ENTREVISTADO 9).

Isto se deve, em grande parte, à especialização e à padronização do sistema informatizado, que possibilitou maior agilidade, total monitoramento e controle, bem como a padronização dos procedimentos (MONTEIRO, 2012). O mesmo autor ressalta que após a centralização do teleatendimento, no COPOM do CPI-1, observou-se sensível elevação do número de acionamentos e, conseqüentemente, de ocorrências, o que denota um suposto represamento de ocorrências, realizado pelos teleatendentes das frações destacadas, quando não havia o controle do processo.

Conclui o chefe do COBOM que, “basicamente a centralização do teleatendimento 193 reduz custos e aumenta a eficiência” (ENTREVISTADO 9).

4.7 Principais fatores capazes de restringir e facilitar a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB

De acordo com as pesquisas realizadas, com base na experiência do CPI-1 e, levando-se em conta as peculiaridades do 6º COB, foram elencados os seguintes fatores capazes de restringir a efetivação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB, com destaque para:

- a amplitude da região abrangida pelo 6º COB que possui 49.524 km² de área,

frente a 16.192 Km² do CPI-1, sendo, portanto a região do 6º COB aproximadamente três vezes maior se comparada com a região do CPI-1 (ENTREVISTADOS 1, 8 e 10). Fator que exige maior aporte financeiro e tecnológico em equipamentos, principalmente de antenas repetidoras;

- a predominância do relevo montanhoso na região sul e sudoeste do estado de MG, a qual compreende o 6º COB (ENTREVISTADO 8), que também exigirá maior investimento em equipamento de radiocomunicação;

- a necessidade de estudo do raio de alcance real da rede de rádio e a possibilidade de conexão, ponto a ponto, entre as antenas existentes, para que o operador (despachador) e os recursos disponíveis se comuniquem sem interferências do relevo ou conflito entre ondas eletromagnéticas (ENTREVISTADOS 8 e 14);

- a existência atual, na região do 6º COB, de várias áreas de “sombra”, onde não há comunicação via rede de rádio ou celular (ENTREVISTADO 8);

- a necessidade de instalações físicas adequadas para comportar a centralização (ENTREVISTADO 15), requerendo a necessidade de investimentos em um único espaço planejado, projetando a integração entre os vários órgãos do sistema de defesa social, com os necessários sistemas de segurança como: gerador, *nobreak*, linhas auxiliares, sistema de prevenção e combate a incêndios e sistema de proteção contra descargas atmosféricas;

- o investimento em mobiliário adequado e ergonômico, assim como em equipamentos de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) (ENTREVISTADO 15). Entretanto, de acordo com o chefe do COBOM do 11º GB, ressalta-se a possível disponibilidade de fornecimento do *software* utilizado pelo CBMESP ao CBMMG, caso haja interesse (ENTREVISTADO 9);

- em toda área do 6º COB, apenas a sede do 9º BBM possui a previsão de efetivo específico para realizar o teleatendimento e despacho, com a previsão de um COBOM/CIAD, tratando-se este de um restritor existente na estrutura organizacional do 6º COB (MINAS GERAIS, 2018c);

- e, finalmente, o cenário de expressivo contingenciamento de despesas por que passa o estado de Minas Gerais, e conseqüentemente o CBMMG, conforme esclarece o Subdiretor de Tecnologia e Sistemas do CBMMG (ENTREVISTADO 14).

Da mesma forma foram elencados, com base nas pesquisas realizadas, os seguintes facilitadores para a efetivação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB, com destaque para:

- a existência de um modelo bem sucedido de teleatendimento emergencial ao cidadão praticado pelo CPI-1, que centralizou as chamadas emergenciais, desde o ano de 2004, possibilitando uma ação de *benchmarking*, como ora se realiza (ENTREVISTADO 15);

- a constatação de que o sistema de radiocomunicação digital, apesar de agregar qualidade e segurança à comunicação, não se constitui um fator condicionante para a centralização do teleatendimento e despacho de ocorrências (ENTREVISTADO 9). Mesmo assim, ressalta-se como fator facilitador o fato de que quatro frações BM do 6º COB (Varginha, Passos, São Sebastião do Paraíso e Piumhi) já operam com tecnologia digital e que esta tecnologia também interage com o sistema analógico (ENTREVISTADO 8);

- o apoio e participação ativa por parte do Comandante do 6º COB, em virtude do apurado conhecimento que possui, dado o seu histórico profissional de participação na instalação do Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD), em Belo Horizonte, bem como a execução de uma pesquisa que analisou a viabilidade da implantação de um CIAD entre o 9º BBM e o SAMU em Varginha (ENTREVISTADO 15);

- a política da corporação em reduzir o emprego de efetivo na atividade-meio e priorizar a atividade-fim, com fulcro na matriz estratégica constante no Plano de Comando do CBMMG, que fomenta as ações destinadas a otimizar os processos administrativos, de maneira a direcionar o maior número de bombeiros para a atividade operacional (MINAS GERAIS, 2017a);

- a atual padronização de um único *software*, o sistema de Controle de Atendimento e Despacho (CAD), para gestão do teleatendimento e despacho de viaturas e serviços, o qual já é utilizado pelo CBMMG, PMMG e Polícia Civil de Minas Gerais (PCMG), imprimindo maior qualidade e celeridade no atendimento à comunidade e favorecendo a integração (ENTREVISTADO 8);
- a padronização de um único *software*, pode contribuir ainda para a efetivação de parceria entre as instituições do sistema de segurança pública e as prefeituras, que se constituem em potenciais financiadoras do projeto de centralização do teleatendimento de emergências, como foi o caso no CPI-1 e que poderá ser uma estratégia também no 6º COB. Em contrapartida, as prefeituras passariam a gerir suas ações operacionais também através do sistema padronizado de teleatendimento e despacho, beneficiando-se com todas as ferramentas que o sistema proporciona relacionadas à integração, coordenação e controle das ações operacionais;
- outro facilitador é o atual modelo de gestão do Estado em Rede, que liga os serviços do governo à população, o qual converge com o modelo de regiões de desenvolvimento adotadas pelos órgãos de segurança pública, fazendo com que tenham a mesma responsabilidade territorial e geográfica (ENTREVISTADO 15);
- a previsão atual de emprego de seis Subtenentes/Sargentos e um Tenente no COBOM/CIAD do 9º BBM, em Varginha, conforme Resolução Nº 802, de 10 de agosto de 2018, que aprova o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG (MINAS GERAIS, 2018c);
- a existência, também na cidade de Varginha, que faz parte do 6º COB, de uma central de atendimento 192 do SAMU, que realiza a regulação das chamadas oriundas de 153 municípios consorciados do sul de Minas Gerais. Trata-se de um exemplo de que é possível centralizar as chamadas na região (ENTREVISTADO 5);
- a possibilidade de integração com o SAMU, unindo-se através do mesmo sistema informatizado, acabando assim com a duplicidade de esforços desnecessários em uma única ocorrência entre CBM e SAMU (ENTREVISTADOS 8 e 15);

- advindo da integração com o SAMU, abre-se também a possibilidade de que, nas ocorrências de atendimento pré-hospitalar, os bombeiros atuem sob a gestão de um médico regulador do SAMU (ENTREVISTADO 8);
- a possibilidade de fornecimento ao CBMMG do atual *software* utilizado pelo COPOM regional do CPI-1, haja vista tratar-se de um sistema desenvolvido pela própria PMESP e CBMESP (ENTREVISTADO 9);
- e, finalmente, devido ao estreito relacionamento de parceria entre o CBMMG/6ºCOB com os veículos de imprensa e políticos da região, constitui-se em um fator facilitador a possibilidade de utilização da mídia e políticos regionais para apoiarem e informarem a sociedade sobre a mudança de comportamento necessária, quando do acionamento dos serviços emergências, bem como as reais vantagens advindas da centralização do teleatendimento (ENTREVISTADO 10).

Outro aspecto relevante no que diz respeito aos facilitadores para implantação do teleatendimento de emergências é que os comandantes de Cia BM do 6º COB, quando questionados sobre a possibilidade de centralização, elencaram essencialmente vantagens que poderão ser obtidas com o processo, mostrando dessa forma, que por parte deles não há uma restrição pessoal ao processo de centralização.

Considerando todos os aspectos apontados pelos restritores e facilitadores, é possível observar que foram considerados elementos que tangenciam os níveis estratégicos (tais como as orientações da organização em termos normativos para que se integre os diversos atores de segurança pública e para o uso eficiente dos recursos humanos nas atividades-fim como orientação aos batalhões), táticos (pelas necessidades e disponibilidades atuais em termos de estrutura organizacional) e operacionais (processos, procedimentos e recursos para a efetiva implementação) no 6º COB, valendo-se sempre da experiência e perspectiva dos entrevistados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa apresentou um estudo sobre a viabilidade de implantação do teleatendimento centralizado de emergências no 6º COB, com base no modelo praticado pelo CPI-1, no município de São José dos Campos – SP, focando no levantamento dos principais restritores e facilitadores desse processo. Destacaram-se também as dificuldades decorrentes da quebra de paradigmas, bem como as vantagens da centralização do teleatendimento percebidas pelos gestores e atores públicos envolvidos.

A pesquisa revelou que a centralização das chamadas emergenciais propiciou efeitos positivos para os órgãos públicos envolvidos e, conseqüentemente, para a população abrangida pelo CPI-1, sob a ótica de seus gestores, conforme resultados apresentados no Capítulo 4, ratificando os objetivos propostos.

Preliminarmente, com base no referencial teórico, mais especificamente quanto à viabilidade de se centralizar processos, verificou-se que autores na área de administração como Lacombe e Heilborn (2008, p. 380), apontam algumas situações especiais em que a centralização é indicada, com destaque para: “[...] lidar com emergências, necessidade de decisões rápidas em situações de crises, aumentar a integração e otimizar recursos escassos”. Tal asserção constituiu-se no primeiro sinal de que o estudo trilhava um caminho capaz de render benesses à corporação.

Os autores citados trazem, de maneira bem peculiar, situações em que a centralização é tecnicamente recomendada, as quais se enquadram perfeitamente à essência do estudo, alinhando-se as doutrinas contidas no plano estratégico de comando do CBMMG, com ênfase para a expansão dos serviços operacionais, por meio da otimização administrativa.

Da mesma forma viu-se que, de acordo com os conceitos de gerenciamento organizacional, vários fatores podem influenciar na decisão de centralizar o teleatendimento de uma organização, porém pode-se destacar o tamanho e a dispersão geográfica, como principais.

O CBMMG presta serviços em todo estado de Minas Gerais, portanto, deve estruturar-se organizacionalmente de maneira ajustada e apta para desenvolver um trabalho de excelência em todo amplo território mineiro. Frente a esse desafio, a departamentalização geográfica apresenta-se como um processo necessário para levar os serviços do CBMMG ao maior número de cidadãos.

De modo geral, o foco do presente estudo foi descrever a proposta gerencial de teleatendimento de emergências, com base no modelo centralizado, levado a efeito em São José dos Campos - SP, bem como realizar uma análise das especificidades deste modelo, buscando descrever o processo de teleatendimento centralizado, mapear as motivações que levaram o CPI-1 a empregar o teleatendimento centralizado, identificar as dificuldades para sua implantação, as vantagens, os resultados e, finalmente, identificar os principais fatores capazes de restringir e facilitar a adoção do modelo estudado, na região do 6º COB.

Com a finalidade de demonstrar que todos os objetivos foram trabalhados, esclarece-se que, conforme subitem 4.1, inicialmente, descreveu-se o atual modelo de teleatendimento 193 praticado no 6º COB, sendo este descentralizado até o nível da menor fração BM existente na região. Portanto, verificou-se que todas as 13 frações do 6º COB mantêm, ao menos, um BM na função de teleatendente e despachador de ocorrências. Viu-se também que este mesmo BM, em sua maioria cabo ou soldado retirado da ala operacional, acumula também a função de sentinela do quartel e concorre à escala de teleatendente 193, em caráter de revezamento. Verificou-se, portanto, que não há especialização dos bombeiros militares na atividade de teleatendimento.

Na sequência foi descrito, no subitem 4.2, o processo de teleatendimento centralizado de emergências do COPOM regional do CPI-1, abordando-se: o sistema de radiocomunicação digital, APCO 25, que é utilizado pelo COPOM do CPI-1 desde 2004; o SIOPM, que se trata de um sistema padronizado em toda PMESP e CBMESP, o qual faz o completo gerenciamento do teleatendimento de emergências, bem como o despacho das ocorrências; o COPOM/COBOM *on line* e o sistema Gerador de Relatório de Ocorrências, que se constituem em ferramentas para o controle, em tempo real, das viaturas e para geração de análises estatísticas.

Salienta-se que, a partir do ano de 2010, o CPI-1 implantou do Sistema de Gestão pela Qualidade no processo de teleatendimento de emergências. Em 2011 o processo foi certificado em dois idiomas, consagrando o CPI-1 como uma das únicas Instituições de segurança pública, no mundo, a lograr a certificação em um processo operacional. Verificou-se que o modelo de teleatendimento centralizado, praticado pelo CPI-1, é extremamente especializado, por meio de profissionais treinados especificamente para executar tal atividade.

No subitem 4.3 mapeou-se, segundo os gestores do CPI-1, as motivações que levaram a adoção do modelo centralizado de teleatendimento de emergências, destacando-se: a necessidade de se otimizar o efetivo empregado, por meio da racionalização do emprego dos teleatendentes de acordo com a demanda de chamadas; a possibilidade de integração com os demais órgãos e, principalmente, o salto de qualidade no atendimento ao cidadão que o processo de centralização poderia proporcionar.

Nesse sentido, o Comandante da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte do estado de São Paulo assinalou que a motivação inicial foi a economia de efetivo, combinada com a padronização dos serviços, permitindo maior eficiência no atendimento e despacho das demandas, bem como maior controle sobre as não conformidades geradas. A adoção do processo de centralização também foi motivada pela necessidade de direcionamento célere e adequado das ocorrências, aos respectivos órgãos responsáveis pelo atendimento.

Na sequência foram identificadas as principais dificuldades para aplicação da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1, conforme se observa no subitem 4.4. Verificou-se que, inicialmente, os próprios policiais e bombeiros militares se constituíram em dificultadores, haja vista que o processo otimizaria a fiscalização e o controle do efetivo empregado, detectando facilmente eventuais distorções geradas de um atendimento inadequado e/ou represamento de ocorrências. Outro fator dificultador foi a pressão política sofrida pelo comando do CPI-1, sobretudo advinda dos Prefeitos dos municípios que tiveram o serviço de teleatendimento desativado. Da mesma forma, uma parte da população também teve dificuldade para se adequar a necessidade de se atribuir um endereço ao fato

motivador do acionamento emergencial.

Ressalta-se que o estudo das dificuldades apontadas pelos gestores do CPI-1, durante o processo de implantação da centralização do teleatendimento, foi de suma importância para o aprendizado e possibilita mitigar ou excluí-las, caso o modelo seja adotado no 6º COB.

As vantagens decorrentes da centralização do processo de teleatendimento foram trabalhadas no subitem 4.5 e demonstraram-se extremamente expressivas, inclusive superando as expectativas dos gestores do CPI-1, com destaque para: economia de efetivo advinda da racionalização de teleatendentes de acordo com a demanda, remanejando vários policiais militares para o serviço operacional; padronização dos serviços prestados, propiciando maior qualidade e eficiência, bem como maior controle sobre as ações; além da economia ao erário.

Da mesma forma, merece destaque o favorecimento à integração entre as demais instituições ligadas ao atendimento de emergências e Prefeituras, propiciando direcionamento rápido e correto das demandas para cada órgão envolvido, diminuindo o tempo resposta e acabando com o conflito de competências. Isso propiciou a PM concentrar seus esforços na prevenção e resposta aos atos criminais.

Na sequência, o subitem 4.6 demonstrou os resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1. De acordo com a pesquisa, a efetivação de uma única central em São José dos Campos - SP e a consequente desativação de outras 38 que existiam nos demais municípios que compõem a região do Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista, liberou cerca de 200 policiais militares para o serviço operacional externo. Entretanto, para o Corpo de Bombeiros Militar, verificou-se que o mais expressivo resultado advindo da centralização foi a qualidade agregada ao processo de teleatendimento 193, decorrente da especialização e padronização do sistema informatizado.

Cabe ressaltar que o objetivo geral do trabalho foi descrever os principais fatores capazes de restringir e/ou facilitar a implantação da centralização do teleatendimento

no 6º COB, com base no modelo levado a efeito no CPI-1, em São José dos Campos - SP, o que foi realizado conforme se observa no subitem 4.7. De acordo com a pesquisa, os principais fatores restritores são: a amplitude e a topografia predominantemente montanhosa da região do 6º COB; a necessidade de estudo do comportamento do sinal de radiocomunicação, devendo permitir que o despachador e os recursos disponíveis se comuniquem; a existência atual de várias áreas de “sombra” na região, onde não há comunicação via rede de rádio ou celular; a necessidade de investimento em instalações físicas, mobiliário adequado e equipamentos de telecomunicação e informática; o restritor em termos de estrutura organizacional de que apenas a sede do 9º BBM possui a previsão de efetivo específico para ser empregado no processo de teleatendimento e despacho; e finalmente, o expressivo processo de contingenciamento de gastos por que passa o estado de Minas Gerais.

Da mesma forma, foram elencados os principais facilitares para efetivação do processo de centralização do teleatendimento 193 no 6º COB, com destaque para: a existência de um modelo bem-sucedido de centralização do teleatendimento de emergências praticado pelo CPI-1, favorecendo uma ação de *benchmarking*; a constatação de que o sistema de radiocomunicação digital não se trata de uma condicionante para o processo de centralização; apoio, participação ativa e experiência no processo de centralização pelo comandante do 6º COB, o qual participou do processo de formatação do CIAD em Belo Horizonte; alinhamento estratégico à doutrina do CBMMG no sentido de reduzir o emprego de efetivo na atividade-meio e priorizar a atividade-fim; a atual padronização de um único *software* para o controle de atendimentos e despachos, compartilhado pelo CBMMG, PMMG e PCMG; o modelo de gestão do Estado em Rede; a previsão regimental de um CIAD na sede do 9º BBM, em Varginha; a existência, também em Varginha, de uma central de regulação do SAMU que recebe as chamadas do tri-dígito 192 de 153 municípios consorciados do sul de Minas Gerais; e finalmente, o relacionamento positivo que hoje o 6º COB possui junto à mídia e aos políticos locais.

Nota-se que os fatores capazes de facilitar a implantação da centralização do teleatendimento no 6º COB se sobrepõem em relação aos fatores restritores, assim como as vantagens em relação às desvantagens, apontando para a viabilidade de

adoção da proposta.

Verifica-se que, respeitando os princípios de gestão pela qualidade, que devem estar presentes em qualquer instituição pública ou privada, o modelo estudado pode ser aplicado em todas as regiões do interior do estado de Minas Gerais, conferindo um atendimento emergencial democrático, eficiente e eficaz. Para isso basta que os gestores públicos observem as boas práticas levadas a efeito no COPOM regional do CPI-1, adequando-as a realidade de cada região.

Observa-se, por meio da pesquisa realizada, uma clara tendência de integração entre as instituições responsáveis pela segurança pública, centralizando as chamadas e despachos de ocorrências de maneira a promover uma resposta ágil e completa para as demandas da sociedade, formando a chamada gestão em rede. Essa nova tendência sinaliza para a padronização de um único centro emergencial, capaz de mobilizar todo aparato para fazer frente às várias demandas, aos moldes do que é praticado atualmente em países desenvolvidos.

Ressalta-se que, diferentemente do estado de São Paulo, onde o CBM encontra-se inserido na PM, em Minas Gerais, o CBM trata-se de uma instituição autônoma, tendo se desvinculado da PM no ano de 1999. Entretanto, mesmo constituindo-se instituições distintas, ambas são regidas pelo mesmo estatuto, código de ética, dentre outras legislações afins. Além disso, apresentam ostensiva tendência em se integrarem na prestação de serviços, haja vista a necessidade de se alinharem à política estadual de gestão em rede fomentada pelo governo do estado.

Prova disso é o modelo de Centro Integrado de Atendimento e Despacho (CIAD), em Belo Horizonte, que agrega as centrais de operações da Polícia Militar, do Corpo de Bombeiros Militar e da Polícia Civil, atuando de maneira integrada. Ressalta-se ainda a existência de várias edificações construídas pelo governo do estado de Minas Gerais para abrigar as três instituições (PMMG, CBMMG e PCMG) de maneira conjunta, fomentando a interação e parceria entre os órgãos de segurança pública. São as chamadas sedes de Regiões Integradas de Segurança Pública (RISP).

Verificou-se que a centralização não se aplica apenas às capitais e grandes centros urbanos, mas também se constitui em valiosa ferramenta de eficiência e qualidade no interior dos estados da federação, tendo como exemplo o COPOM regional do CPI-1 em São José dos Campos - SP, que reúne em sua sede PM, BM, SAMU, Defesa Civil e integra, através do mesmo sistema, diversos serviços públicos municipais das prefeituras da região.

Segundo Moraes (2016, p. 28) “o COBOM deve receber as solicitações do público, acionar e despachar os recursos necessários às operações e coordená-las nos locais de emergência, de forma ordenada”. Entretanto, nota-se que, no 6º COB, a ausência de uma central única de coordenação e controle gera dificuldades para o cumprimento da competência precípua do COBOM, que é o fornecimento oportuno de informações diretamente ao Comandante Operacional de Bombeiros, através do banco de dados gerado pelas chamadas ao tri-dígito 193, além da efetiva coordenação das operações. Vislumbra-se que tais informações advindas de um futuro processo de centralização poderiam ser trabalhadas, pela divisão operacional do 6º COB, produzindo conhecimento e direcionando as ações estratégicas emanadas pelo comando regional.

Cumprе salientar que o município de Varginha, onde se encontra sediado o 9º BBM, atualmente reúne melhores condições para receber um centro integrado de atendimento e despacho de ocorrências no 6º COB, isto pelo fato do 9º BBM já possuir a previsão, em sua estrutura organizacional, de um COBOM/CIAD, corroborado pela existência, no mesmo município, de uma central regional de teleatendimento do SAMU, o que facilita a integração e a centralização regional.

Entretanto, ressalta-se que o município de Varginha não é sede de Região Integrada de Segurança Pública (RISP), e que a sede do 6º Comando Operacional de Bombeiros está localizada na cidade de Poços de Caldas, onde se encontra instalada a 18ª RISP, que reúne no mesmo município o comando regional do Corpo de Bombeiros Militar, da Polícia Militar e da Polícia Civil.

A Lei Complementar Nº 54, de 13 de dezembro de 1999, que dispõe sobre a organização básica do CBMMG e dá outras providências, impõe que os Comandos

Operacionais de Bombeiros estejam instalados, necessariamente, em municípios que são sedes de Regiões Integradas de Segurança Pública.

Art. 20 São seis os Comandos Operacionais de Bombeiros, cuja localização é definida em regulamento.

[...]

§ 3º Os Comandos Operacionais de Bombeiros a que se refere o caput se localizarão em municípios que sejam sedes de região integrada de segurança pública – Risp (MINAS GERAIS, 1999).

Portanto, tomando-se por base o modelo pesquisado no CPI-1, onde a central de teleatendimento e despacho de ocorrências é diretamente subordinada à divisão operacional daquele comando regional, o que possibilita o assessoramento estratégico direto ao comandante da região, sugere-se um estudo para avaliar a viabilidade de um COBOM/CIAD, associado à estrutura organizacional do 6º COB, em Poços de Caldas, vinculado à divisão operacional.

Em relação ao sistema de rádio, verificou-se que a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) estabeleceu o prazo até o ano de 2022 para a completa migração da frequência analógica para a digital, impondo a necessidade de adequação pelas instituições de segurança pública e consequentemente pelo CBMMG, o que, de acordo com o Subchefe da Diretoria de Tecnologia e Sistemas (ENTREVISTADO 14), já vem sendo realizado. Com base nesta pesquisa, sugere-se a realização de um estudo específico, caso ainda não haja, sobre a relação de custo x benefício envolvendo a eventual possibilidade de adesão, pelo CBMMG, à tecnologia de radiocomunicação digital DMR, que apresenta custo bem mais baixo se comparada à APCO 25. Ressalta-se, porém, que não há interação entre as duas tecnologias.

Quanto ao modelo de teleatendimento de emergências, a pesquisa permite afirmar que a manutenção do processo de atendimento descentralizado realizado por bombeiros militares não especializados, desmobilizando recursos humanos das alas operacionais e/ou da sentinela dos quartéis, além de expor a corporação a vulnerabilidades, constitui-se em processo que ora se encontra superado, frente ao modelo de centralização estudado, que comprovadamente agrega muito mais qualidade e controle ao teleatendimento e despacho de ocorrências.

Ressalta-se que a presente pesquisa não teve a pretensão de esgotar o assunto, sendo assim, para futuros estudos, sugere-se que seja investigada a real percepção dos usuários do serviço de teleatendimento de emergências adotado pelo COPOM regional do CPI-1 e também dos Prefeitos dos municípios que se integraram à centralização, principalmente após a consolidação do modelo.

Nesse sentido, caso se opte pela adoção do modelo centralizado de teleatendimento no 6º COB, sugere-se preliminarmente a elaboração de projeto detalhado, com especial atenção para a definição clara de escopo, das partes interessadas, bem como suas expectativas e impactos. Torna-se ainda oportuno a elaboração de um plano de comunicações interno e externo acompanhado de análise de riscos.

Outra boa prática recomendada para futuras pesquisas consiste na prévia avaliação da receptividade dos demais órgãos, que se constituem em atores do sistema de defesa social, em integrar seus serviços junto à central de operações no 6º COB. Nesse sentido, ênfase também deverá ser dada para a parceria com as prefeituras da região, as quais podem se constituir em potenciais apoiadores para implementação do projeto de centralização do teleatendimento de emergências.

Cumpra-se ainda salientar que, diante da pesquisa e diligências realizadas no COPOM regional do CPI-1, verificou-se a provável disponibilidade do fornecimento do *software* utilizado atualmente pelo CBMESP, para o gerenciamento das ocorrências, ao CBMMG, caso haja interesse. Entretanto, tal medida, por óbvio, carece de estudos detalhados e o contato entre o alto comando de ambas as corporações.

Finalmente, pode-se afirmar que a presente pesquisa permitiu a identificação dos principais fatores que podem restringir e facilitar a implantação da centralização do teleatendimento de emergências no 6º COB, com base no modelo levado a efeito no CPI-1, o qual pode ser otimizado e adequado às peculiaridades do 6º COB, mas, com certeza, já se encontra na vanguarda da prestação de serviços públicos de emergência à população.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1998.

ALVARENGA, Carol. **Estruturas organizacionais**: descubra como passar por essa matéria com facilidade. Rio de Janeiro: Esquemaria.com.br. 5 jun. 2014. Disponível em: <<https://esquemaria.com.br/estruturas-organizacionais/>> Acesso em: 15 jul. 2018.

ARAUJO, Luís Cesar G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, *benchmarking*, *empowerment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001, Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro, p. 32. 2015.

BERNARDO, J. M. L.; SALLES, M. T. A qualidade do serviço da Polícia Militar no município de Juiz de Fora. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11. 2014, Resende, RJ. **Gestão do conhecimento para a sociedade**, 2014.

BORGES, Cintia. **Bombeiro é afastado por se negar a atender ocorrência**. Mídia News. 26 set. 2017. Disponível em: <<http://www.midianews.com.br/cotidiano/bombeiro-e-afastado-por-se-negar-a-atender-ocorrencia/307644>>. Acesso em 12 ago. 2018.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, nº 191-A, 5 de outubro de 1988.

BURNS, Tom & STALKER, George M. **The management of innovations**. London: Tavistock, 1961. Disponível em: < https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/27412_8.pdf >. Acesso em: 21 jun. 2018.

CABRAL, Bruno Araújo. **Qualidade no Atendimento**. Niterói, 2006. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/bruno%20araujo%20cabral.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2018.

CEARÁ. Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social. **Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança - CIOPS**. Fortaleza: 2008. Disponível em: <<http://portal.aesp.ce.gov.br/canalDetalhado.do?tipoPortal=1&codCanal=160&titulo=Conhe%20a%20a%20SSPDS&action=detail>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

CHIAVANETO, Idalberto; **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8. ed. Rio

de Janeiro: Campus, 2011.

CISSUL. Consórcio Intermunicipal de Saúde da Macro Região do Sul de Minas. **Home**. 2018. Disponível em: <<http://www.cissulsamu.com.br/>> Acesso em: 9 set. 2018.

COOPER, Cary L.; ARGYRIS, Chris (org.). **Dicionário enciclopédico de administração**. Coord. da trad.: Lenita Maria Rimoli Esteves, Celso Augusto Rimoli. São Paulo: Atlas, 2003.

COUTINHO, Luciano G; FERRAZ João Carlos Ferraz. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas. SP: Papirus, 1994.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. Revisão técnica: Verônica Favato Brugugnoli. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 105 – 133.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **A estrutura Organizacional facilitadora**. 2010. Disponível em: <<http://tailabsi.blogspot.com/2010/10/estrutura-organizacional-facilitadora.html>> Acesso em: 12 jun. 2018.

FERREIRA, Fernanda Gomes. Desenvolvimento e Aplicação de um modelo de programa de qualidade para o serviço público. PPGE/UFSC. Florianópolis, 1999.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FREITAS, C. A. S. Auditoria de Gestão e Estratégia no Setor Público. Escola Nacional de Administração Pública: revista do serviço público. Brasília, DF, ano 52, n. 4, p. 147, Out./Dez. 2001.

GIANESI, I. G. N. et al. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/labesc/files/2012/03/A-Arte-de-Pesquisar-Mirian->

Goldenberg.pdf> Acesso em: 9 jun. 2018.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing Gerenciamento e Serviços**. Tradução de Arlete Simille Marques. - 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HOFFMAN, K. D. BATESON, J. E. G. **Princípios de Marketing de Serviços**. 2; ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados básicos - Campos Altos/MG: Cidades**. 2017. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/campos-altos/panorama>>. Acesso em: 29 mar. 2018.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Implicações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, UFSC, v. 2, n. 4, set. 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Brasil, 2000.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LOVELOCK, C. H. WRIGHT, L. **Serviços – marketing e gestão**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2006.

MALMEGRIN, Maria Leonídia. **Redes públicas de cooperação local – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.**

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral Da Administração – Da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. Editora Atlas S.A.. São Paulo. 2006.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 36. ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MINAS GERAIS. Assembleia Legislativa. **Lei complementar nº 54 de 13 de dezembro de 1999**. Dispõe sobre a organização básica do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - CBMMG - e dá outras providências. Belo Horizonte, 1999.

_____. Corpo de Bombeiros Militar. **Resolução Nº 27 de 31 de agosto de 2000**. Aprova as competências do comando operacional de bombeiros. Belo Horizonte, 2000.

_____. Corpo de Bombeiros Militar. **Instrução Técnica Operacional Nº 14**. Procedimento para comunicação operacional. Belo Horizonte, de 18 de junho de

2007.

_____. **Lei complementar nº 127 de 02 de julho de 2013.** Fixa a carga horária semanal de trabalho dos Militares Estaduais. Belo Horizonte, 2013a.

_____. Polícia Militar. **Resolução Nº 4.285 de 10 de dezembro de 2013.** Dispõe sobre a jornada de trabalho da Polícia Militar e dá outras providências. Belo Horizonte, 2013b.

_____. Corpo de Bombeiros Militar. **Plano de comando 2015/2026.** 2. ed. 2017a.

_____. Corpo de Bombeiros Militar. **Resolução Nº 713 de 22 de março de 2017.** Dispõe sobre a jornada de trabalho no Corpo de Bombeiros Militar e dá outras providências. Belo Horizonte, 2017b.

_____. Polícia Militar. Comando Geral. **Programa de Reestruturação da Polícia Militar de Minas Gerais.** Belo Horizonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, 2017c.

_____. Corpo de Bombeiros Militar. **Anuário Estatístico do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais - 2017.** Belo Horizonte, 2018a.

_____. Corpo de Bombeiros Militar. **Resolução Nº 801 de 3 de agosto de 2018.** Aprova o plano de articulação do Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais e revoga a Resolução Nº 763, de 28 de dezembro de 2017. Belo Horizonte, 2018b.

_____. Corpo de Bombeiros Militar. **Resolução Nº 802, de 10 de agosto de 2018.** Aprova o resumo dos cargos ativados, o Quadro de Organização e Distribuição (QOD) e o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG e revoga a Resolução Nº 784 de 12 de abril de 2018. Belo Horizonte, 2018c.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2001.

MONTEIRO, Rinaldo de Araújo. **Proposta de regionalização e integração dos serviços emergenciais estaduais e municipais através do telefone 190 no Estado de São Paulo.** 2012. 51 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Pós-Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

MORAES, Giuvaine Barbosa. **Análise da viabilidade da implantação de um centro integrado de atendimento e despacho entre o 9º Batalhão de Bombeiros Militar e o serviço de atendimento móvel de urgência em Varginha.** 2016. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Políticas Públicas) – Academia de Bombeiros Militar de Minas Gerais e Escola de Governo Professor Paulo Neves

de Carvalho, Belo Horizonte: 2016.

NEVES, José Luís. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.1, n. 3, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PICCHIALI, Djair. **Estruturas Organizacionais: modelos**. 2010. Elaborada por Universidade Federal de São Paulo. Disponível em: <https://datospdf.com/download/seplan-modelos-de-estruturas-organizacionais-material-_5a4b837fb7d7bcb74fb64bb0_pdf>. Acesso em: 8 jun. 2018.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho Científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson, 2012.

ROCHA, G. R; BARRETO JÚNIOR, J.T.; GONTIJO, R. F. **Modelo de gestão integrada do sistema de defesa social de Minas Gerais**. Belo Horizonte: 2008.

Disponível em:

<http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/130/3/C1_PP_MODELO%20DE%20GESTAO%20INTEGRADA.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2018.

ROTANDARO, R. G; CARVALHO, M. M. de; Qualidade em Serviços. In: CARVALHO, Marly Monteiro; PALADINI, Edson Pacheco (coordenadores). **Gestão da Qualidade, teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RUA, Maria das Graças. **Políticas públicas**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

SANO, H.; MONTENEGRO FILHO, M. J. F. As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 22, p. 35-61, 2013. Disponível em: < <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9706/as-tecnicas-de-avaliacao-da-eficiencia--eficaci---> >. Acesso em 21 jun. 2018.

SANTOS, J. S. P. **Entenda melhor o que é uma estrutura organizacional divisional**. 4 dez. 2017. Disponível em:

<<https://uvagpclass.wordpress.com/2017/12/04/entenda-melhor-o-que-e-uma-estrutura-organizacional-divisional/>> Acesso em: 15 jul. 2018.

SÃO PAULO. Polícia Militar. **Diretriz Nº PM3-010/20/2006**. COPOM – Regionalização, organização e funcionamento geral. São Paulo, 2006.

_____. Polícia Militar. Comando de Policiamento do Interior Um. **Diretriz Nº CPI1-002/300/2010**. COPOM Regional do CPI-1 (COPOM-REG/CPI-1) – Organização e funcionamento. São José dos Campos, 2010a.

_____. Polícia Militar. Comando de policiamento do interior um. **Nota de Instrução Nº CPI1-009/300/2010**. Despacho de ocorrências no COPOM-REG/CPI-1. São José dos Campos, 2010b.

_____. Polícia Militar. Comando de policiamento do interior um. **Nota de Instrução Nº CPI1-010/300/2010**. Atendimento telefônico emergencial do COPOM-REG/CPI-1. São José dos Campos, 2010c.

SCHWAB, P. Inês. et al. **A estrutura organizacional como estratégia empresarial**. 2015. Trabalho apresentado ao Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica: tecnologia e o impacto nas organizações. Ponta Grossa, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/Everaldo/Downloads/01434889033.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2018.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SOUZA, W. J. **Responsabilidade social corporativa e Terceiro Setor**. Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makroon Books, 1993.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: <ebooks-academicos.blogspot.com/2014/03/ebooks-academicos-trivinos-pesquisa-ciencias-sociais-1987-download-pdf-gratis.html> Acesso em: 9 jun. 2018.

URDAN, André Torres; URDAN, Flávio Torres. **Marketing estratégico no Brasil: teoria e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2010.

VELOSO, Henrique Maia. **Mudança e estrutura organizacional: das lógicas mecanicistas para as lógicas organicistas**. PUC Minas Virtual, Curso de Administração, Disciplina Tópicos Especiais em Gestão de Pessoas. 26 de agosto de 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=sZpFoQ-vrwl>>. Acesso em: 25 ago. 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS COMANDANTES DE COMPANHIA DE BOMBEIROS MILITAR DO 6º COB

IDENTIFICAÇÃO

DATA:

NOME:

POSTO:

FRAÇÃO BM: _____ CIA / (UEOp) _____ – (MUNICÍPIO) _____

1 Na Companhia de Bombeiros Militar (Cia BM) que você comanda é feito o teleatendimento 193, ou o teleatendimento de emergências é centralizado no COBOM/CIAD da UEOp⁸?

2 Caso a Cia BM que você comanda realize o teleatendimento 193, qual a graduação dos BM incumbidos da função e como é o regime de trabalho (escala) dos BM empregados no teleatendimento 193?

3 O BM tele atendente dedica-se exclusivamente ao atendimento 193? Explique.

4 De que forma os BM foram capacitados para realizar o teleatendimento 193? Houve ou há algum treinamento específico?

5 A Cia BM sob seu comando possui outros Pelotões operacionais subordinados? Caso afirmativo, esclareça se o teleatendimento 193 dos Pelotões é centralizado na sede da Cia ou descentralizado em cada Pelotão.

6 De acordo com a Resolução 784, de 12 de abril de 2018, que define o

⁸ Enquadra-se em Unidade de Execução Operacional (UEOp), no caso do 6º COB, o 9º BBM e a 1ª Cia Ind BM.

Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG, a Cia BM que você comanda possui a previsão de efetivo específico para o teleatendimento de emergências 193?

7 Em sua opinião a centralização do teleatendimento 193 seria algo positivo? Por quê?

8 Em sua opinião quais são os principais dificultadores para que a centralização do teleatendimento seja implementada em sua subárea?

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA AO CHEFE DA SEÇÃO LOGÍSTICA DO 6º COB

IDENTIFICAÇÃO

DATA:

NOME:

POSTO:

Quanto ao sistema de comunicação via rede rádio:

1 Qual a tecnologia utilizada para a comunicação via rádio atualmente no 6º COB?

2 Você tem conhecimento se existe, por parte da Subdiretoria de Atividades Técnicas do CBMMG, um planejamento para implantação da digitalização da rede de rádio no interior do estado de MG, sobretudo no 6º COB?

3 Qual o atual número de antenas repetidoras utilizadas na região do 6º COB?

4 Qual a área, em Km², e o relevo predominante no 6º COB?

Quanto ao sistema de gerenciamento de ocorrências:

5 Qual o sistema utilizado (*software*) para o gerenciamento do teleatendimento e despacho 193 realizado pelas frações BM que compõem o 6º COB?

Quanto à centralização do teleatendimento:

6 Em sua opinião quais seriam os principais fatores capazes de restringir a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB?

7 Em sua opinião quais seriam os principais fatores capazes de facilitar a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB.

8 Você tem conhecimento se existe, por parte da Subdiretoria de Atividades Técnicas do CBMMG, um planejamento para centralização do teleatendimento 193 no interior do estado de MG, sobretudo no 6º COB?

9 Você acredita que a atual estrutura tecnológica disponível no 6º COB permitiria implementar um processo de centralização do teleatendimento 193? Justifique sua opinião.

10 Quais recomendações você daria para que fosse implementada a centralização do teleatendimento 193 no 6º COB?

APÊNDICE C

ROTEIRO DE ENTREVISTA AO CHEFE DO COPOM/COBOM DO CPI-1 E ATENDENTE/DESPACHANTE QUE TENHAM PARTICIPADO DO PROCESSO DE CENTRALIZAÇÃO

IDENTIFICAÇÃO

DATA:

NOME:

ÓRGÃO:

FUNÇÃO:

1 Você acompanhou o processo de implementação da centralização (regionalização) dos serviços de teleatendimento e despacho?

2 Em sua opinião o que motivou a adoção do modelo centralizado/regionalizado de teleatendimento de emergências pelo CPI-1?

3 Como era o processo de teleatendimento e despacho antes da centralização/regionalização?

4 Quais são as principais modificações que aconteceram no processo de teleatendimento e despacho decorrentes do processo de centralização?

5 Você poderia descrever quais foram as etapas para implementar o processo de centralização e o quanto elas foram importantes para que o processo fosse definitivamente colocado em operação?

6 Quais foram as principais dificuldades (RESTRITORES) encontradas para que o processo fosse implementado?

7 Quais foram, em sua opinião, os fatores presentes (FACILITADORES) que favoreceram a implementação da centralização do teleatendimento em sua instituição?

8 Quais foram os principais ganhos ou resultados positivos (vantagens) do processo de centralização?

9 Quais são as principais perdas ou resultados negativos (desvantagens) observados no processo de centralização?

10 Qual(is) sugestão(ões) você daria, diante de toda experiência no processo de implementação, para auxiliar um gestor que estivesse implementando o processo de centralização em outra região?

11 Quais são, em síntese, os principais fatores críticos para o sucesso na implementação do processo de centralização?

12 Na sua avaliação, as necessidades que geraram a motivação para a centralização/regionalização do teleatendimento foram atendidas com a implementação? Por quê?

13 Da forma como o teleatendimento está configurado operacionalmente hoje, você entende que ele é eficiente (uso adequado dos recursos) e eficaz (atinge os objetivos organizacionais)? (Caso não, por quê?)

14 Da forma como o teleatendimento está configurado na estrutura organizacional (nível hierárquico, a quem está subordinado e a forma como está delimitado em suas responsabilidades), você entende que ele está adequadamente estruturado (Por quê?)

15 Existe alguma forma de mensuração dos resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1 (número de chamadas, de ocorrências, nível de serviço prestado, tempo de resposta, qualidade do atendimento)?

16 Qual(is) o(s) sistema(s) utilizado(s) (*software*) para o teleatendimento e despacho de ocorrências?

17 Qual a tecnologia utilizada para a comunicação via rádio?

18 Qual o número de antenas repetidoras utilizadas na região do CPI-1?

19 Qual a área, em Km², e o relevo predominante na região abrangida pelo CPI-1?

20 Como são escalados os teleatendentes e despachantes no COPOM regional do CPI-1?

APÊNDICE D

ROTEIRO DE ENTREVISTA AO CMT DO CPI-1

IDENTIFICAÇÃO

DATA:

NOME:

ÓRGÃO:

FUNÇÃO:

1 O Sr. classifica como positivo o modelo de teleatendimento centralizado das chamadas de emergências adotado pelo CPI-1? Por quê?

2 Em sua opinião o que motivou a adoção do modelo centralizado de teleatendimento de emergências pelo CPI-1?

3 Quais foram as principais dificuldades para aplicação da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1?

4 Quais foram as principais vantagens decorrentes da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1?

5 A centralização das chamadas de emergências, do Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista, no COPOM do CPI-1, em São José dos Campos/SP, favorece o assessoramento do comandante regional para o melhor emprego do efetivo e adoção de ações estratégicas na região? Por quê?

6 A centralização do teleatendimento permitiu melhorar a estrutura de inteligência para a gestão estratégica da região?

7 Como o Sr. avalia a qualidade do teleatendimento, antes e depois do processo de centralização?

APÊNDICE E

ROTEIRO DE ENTREVISTA AO CMT DO 6º COB

IDENTIFICAÇÃO

DATA:

NOME:

1 O Sr. conhece o modelo centralizado de teleatendimento de emergências adotado pelo Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1), em São José dos Campos/SP, que faz divisa com a região do 6º COB?

2 O Sr. é favorável à adoção do modelo centralizado de teleatendimento 193 no 6º COB? Favor justificar.

3. Caso eventualmente seja adotado o modelo centralizado de teleatendimento e despacho de ocorrências no 6º COB, qual seria a estrutura organizacional adequada para comportar a central, diretamente subordinada ao 6º COB ou às Unidades Operacionais?

4 Em sua opinião quais seriam os principais fatores capazes de restringir a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB?

5 Em sua opinião quais seriam os principais fatores capazes de facilitar a implantação da centralização do teleatendimento no 6º COB.

6 O Sr. tem conhecimento se existe, por parte da Diretoria de Logística e Finanças, um planejamento para centralização do teleatendimento 193 no interior do estado de MG e especificamente no 6º COB?

APÊNDICE F

ROTEIRO DE ENTREVISTA AO CHEFE DA SUBDIRETORIA DE TECNOLOGIA E
SISTEMAS DO CBMMG

IDENTIFICAÇÃO

DATA:

NOME:

1 O Sr. acompanhou o processo de centralização do teleatendimento 193 na região metropolitana de Belo Horizonte?

2 Qual a tecnologia atualmente utilizada pelo CBMMG para a comunicação via rádio (analógica ou digital)?

3 O Sr. entende que a substituição do sistema de rádio analógico pelo digital, no interior do estado, seria capaz de proporcionar um salto de qualidade dos serviços prestados pelo CBMMG?

4 Entende que a digitalização da rede de rádio foi fundamental para adoção da centralização dos atendimentos e despachos de ocorrências na região metropolitana da capital mineira?

5 Acredita que a centralização do teleatendimento 193 e despacho de ocorrências poderia ser adotada pelo 6º COB, no interior do estado, caso houvesse a completa digitalização da rede de rádio?

6 Existe, por parte da Subdiretoria de Atividades Técnicas, um planejamento para substituição dos rádios analógicos por digitais que contemple a macro região sul e sudoeste de MG, onde está localizado 6º COB?

7 No caso de decisão pela implementação da centralização do teleatendimento no 6º COB, o Sr. acredita que haveria recursos disponíveis para completa aquisição dos equipamentos necessários?

APÊNDICE G

ENTREVISTADO 1

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 29/04/2018
NOME: Fernando Edson Mendes	POSTO: Capitão PM
ÓRGÃO: Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP)	
FUNÇÃO: Chefe do COPOM Regional do CPI-1.	

Figura 18 – Da esquerda para direita: Major BM Viana (entrevistador) e Capitão PM Mendes (Chefe do COPOM Regional do CPI-1 / entrevistado) - São José dos Campos/SP



Fonte: Acervo do autor, 2018

1 Você acompanhou o processo de implementação da centralização (regionalização) dos serviços de teleatendimento e despacho?

Resposta: Acompanhei uma parte da regionalização do atendimento 193 (Corpo de Bombeiros); em relação à regionalização do atendimento 190, quando eu cheguei ao COPOM do CPI-1 há aproximadamente 4 anos, toda a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte já estava com a integração completa no COPOM, inclusive o despacho das viaturas também já estava totalmente concentrado nas instalações do COPOM do CPI-1. O processo foi gradual e iniciou-se em 2004 centralizando as chamadas 190 dos municípios de São José dos Campos, Jacareí e Caçapava, sendo concluído em 2009 com a centralização das chamadas dos demais municípios da região.

2 Em sua opinião o que motivou a adoção do modelo centralizado/regionalizado de teleatendimento de emergências pelo CPI-1?

Resposta: Destacam-se como motivações: a segurança das informações, pois todas as ligações 190 permanecem gravadas; estabilidade do atendimento emergencial, pois no COPOM do CPI-1 é muito difícil ter parada na operação, tendo em vista ter *nobreak*, gerador, redundância de linhas telefônicas e sistema de proteção contra descargas elétricas; padronização no atendimento e criação de condições para otimizar a qualidade dos serviços prestados, pois todo o efetivo recebe treinamento constante e padronizado; liberação de efetivo para as atividades operacionais, com a otimização do uso de pessoal para esta atividade, tendo em vista que a manutenção deste serviço emergencial em diversas localidades, por 24 horas, exige o emprego de maior número de pessoal; atuação integrada entre os diversos Batalhões, com a integração por meio da comunicação pela rede de rádio tendo o despacho do COPOM como ponto comum; eficiência no atendimento 190, com raros momentos de fila no atendimento, ou seja, mais disponibilidade do serviço de atendimento de emergência.

3 Como era o processo de teleatendimento e despacho antes da centralização/regionalização?

Resposta: Cada um dos seis Batalhões operacionais tinha efetivo empregado 24 horas no atendimento e despacho de viaturas. Estavam empregados nos chamados Centros de Atendimento e Despacho (CAD). Em cada um dos 39 municípios que compõem o CPI-1 havia pelo menos um PM para realizar esta função, de maneira ininterrupta, independente da demanda existente. Com a centralização os 39 Centros de Atendimento e Despacho foram desativados.

4 Quais são as principais modificações que aconteceram no processo de teleatendimento e despacho decorrentes do processo de centralização?

Resposta: Inicialmente verificou-se aumento da demanda operacional, chegando-se à conclusão que muitos chamados deixavam de ser atendidos em razão de fila no atendimento ou por ação do próprio atendente em dispensar o atendimento, tendo

em vista não haver gravação.

5 Você poderia descrever quais foram as etapas para implementar o processo de centralização e o quanto elas foram importantes para que o processo fosse definitivamente colocado em operação?

Resposta: Como não participei do processo de integração, não tenho informações detalhadas sobre este processo. Com base em conversas com antigos Chefes do COPOM do CPI-1, ficou claro que houve a necessidade de estabelecimento de detalhado projeto e que perdurou por anos, sendo concluído em 2004.

6 Quais foram as principais dificuldades (RESTRITORES) encontradas para que o processo fosse implementado?

Resposta: Como dificultadores destacou-se a dependência do tempo de soluções de integração das operadoras de telefonia nas 39 cidades que integram a área do CPI-1; a programação e operação das repetidoras da comunicação de rádio, na centralização do despacho; resistência e resposta às críticas dos meios de comunicação, muitas vezes desinformando a população ao divulgar que a centralização iria prejudicar o atendimento, que passaria a ser mais demorado, pois o atendimento 190 estava em outra cidade.

Na verdade, nada se alterou quanto a isso, pois o atendente do CPI-1 continua a realizar o lançamento da referência repassada pelo solicitante no SIOPM (no campo REFERÊNCIA), fazendo com que a viatura do respectivo município obtivesse as informações necessárias para chegar até o local da ocorrência.

7 Quais foram, em sua opinião, os fatores presentes (FACILITADORES) que favoreceram a implementação da centralização do teleatendimento em sua instituição?

Resposta: Apoio e participação ativa do Comandante de Policiamento do interior-1 no processo de integração. Política da Instituição em reduzir o emprego de efetivo em atividade-meio e priorizar efetivo na atividade-fim. Da mesma forma o estabelecimento de um sistema padrão para o gerenciamento do processo

favoreceu a efetivação de parceria com a Prefeitura de São José dos Campos para o financiamento do projeto, com investimento em mobiliário, equipamentos de TIC, torre de comunicação e reforma das instalações para adequação ao funcionamento do COPOM. Posteriormente a parceria abrangeu também o Corpo de Bombeiros Militar, Prefeitura de Taubaté, Defesa Civil e SAMU.

8 Quais foram os principais ganhos ou resultados positivos (vantagens) do processo de centralização?

Resposta: Liberação de efetivo para a atividade operacional; melhora da imagem da instituição, com a prestação de serviço de atendimento de emergência com maior eficiência.

9 Quais são as principais perdas ou resultados negativos (desvantagens) observados no processo de centralização?

Resposta: Emprego de efetivo na cidade de São José dos Campos, sede do COPOM, que mora em cidades muito distantes, obrigando grandes deslocamentos para o serviço.

10 Qual(is) sugestão(ões) você daria, diante de toda experiência no processo de implementação, para auxiliar um gestor que estivesse implementando o processo de centralização em outra região?

Resposta: Elaboração de Projeto detalhado, com especial atenção para a definição clara de escopo, das partes interessadas e suas expectativas/impactos, plano de comunicações interno e externo e análise de risco.

11 Quais são, em síntese, os principais fatores críticos para o sucesso na implementação do processo de centralização?

Resposta: Entendo que deva ser realizado detalhado Projeto, destacando como fatores críticos de sucesso: orçamento para investimento em equipamentos e sistemas; treinamento do pessoal; divulgação ampla aos meios de comunicação para informar a população.

12 Na sua avaliação, as necessidades que geraram a motivação para a centralização/regionalização do teleatendimento foram atendidas com a implementação? Por quê?

Resposta: Embora eu não tenha acompanhado o processo de centralização, conforme informações passadas por antigos Chefes do COPOM do CPI-1 o resultado foi muito positivo, especialmente pela padronização e aumento da qualidade dos serviços prestados e pela liberação de efetivo para a atividade operacional.

13 Da forma como o teleatendimento está configurado operacionalmente hoje, você entende que ele é eficiente (uso adequado dos recursos) e eficaz (atinge os objetivos organizacionais)? (Caso não, por quê?)

Resposta: Está configurado de forma conveniente, pois atende com alto nível de serviço as demandas emergenciais do atendimento 190 e operacionaliza o despacho das ocorrências igualmente de forma eficiente. Cabe destacar que há projeto para terceirizar o atendimento 190, com a contratação de teleatendentes civis, nos moldes do COPOM da Capital, com o objetivo de liberar o efetivo policial-militar para as atividades operacionais.

14 Da forma como o teleatendimento está configurado na estrutura organizacional (nível hierárquico, a quem está subordinado e a forma como está delimitado em suas responsabilidades), você entende que ele está adequadamente estruturado (Por quê?)

Resposta: Cada equipe de atendimento 190 está subordinada a um Sargento ou a um Subtenente PM Supervisor, o que também ocorre com as equipes de Despacho. No horário de expediente administrativo, das 09h00 às 18h00, de segunda a sexta-feira, um Tenente PM opera como Chefe de Operações; na Chefia do COPOM está previsto um oficial do posto de Capitão, responsável, além da questão operacional, pela administração de pessoal, técnica e logística do COPOM, Seção Técnica e Treinamento e Seção de Telecomunicações, que cuida da operação das repetidoras.

15 Existe alguma forma de mensuração dos resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1 (número de chamadas, de ocorrências, nível de serviço prestado, tempo de resposta, qualidade do atendimento)?

Resposta: Não tive acesso a esta informação, apenas comentários de antigos Chefes do COPOM que houve aumento no número de chamadas e da demanda operacional, no primeiro momento, em razão desta otimização da operação do atendimento 190 e do despacho, centralizados.

16 Qual(is) o(s) sistema(s) utilizado(s) (*software*) para o teleatendimento e despacho de ocorrências?

Resposta: Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM – Corp).

17 Qual a tecnologia utilizada para a comunicação via rádio?

Resposta: Comunicação digital criptografada. Está em andamento processo para troncalização desta comunicação.

18 Qual o número de antenas repetidoras utilizadas na região do CPI-1?

Resposta: 38 sites com repetidora.

19 Qual a área, em Km², e o relevo predominante na região abrangida pelo CPI-1?

Resposta: São 16.100,07 Km² com relevo muito acidentado e variado, com áreas litorâneas, de planalto e montanhosas, o que dificulta muito a infraestrutura de comunicação de rádio, ainda com muitas áreas sem comunicação por estarem em áreas de “sombra”. Ressalta-se, ainda, que a população residente é de aproximadamente 2,5 milhões de pessoas e a população flutuante supera 40 milhões de pessoas, em razão de importantes eventos turísticos e religiosos, como o período de verão no litoral, turismo em Campos de Jordão no inverno e romarias para a cidade de Aparecida e região durante todo o ano, com intensificação no mês de outubro.

20 Como são escalados os teleatendentes e despachantes no COPOM regional do CPI-1?

Resposta: Há diversas escalas de serviço, muitas delas intercaladas, readequadas semanalmente como rotina e até diariamente conforme a necessidade. Há 5 equipes que trabalham no regime de 12 horas de trabalho por 48 horas de descanso; Há 4 equipes que trabalham no horário de 12 horas de serviço por 36 horas de descanso, nos horários de pico de demanda.

APÊNDICE H

ENTREVISTADO 2

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 05/09/2018
NOME: Ronaldo Rosa de Lima	POSTO: Capitão BM
FRAÇÃO BM: Cmt da 1ª CIA / 1ª Cia Ind – Poços de Caldas	

Figura 19 - Entrevista ao Cmt da 1ª Cia / 1ª Cia Ind – Poços de Caldas



Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

1 Na Companhia de Bombeiros Militar (Cia BM) que você comanda é feito o teleatendimento 193, ou o teleatendimento é centralizado no COBOM/CIAD da UEOp⁹?

Resposta: Não, cada Fração destacada possui o atendimento 193.

2 Caso a Cia BM que você comanda realize o teleatendimento 193, qual a graduação dos bombeiros incumbidos da função e como é o regime de trabalho (escala) dos BM empregados no teleatendimento 193?

⁹ Enquadra-se em Unidade de Execução Operacional (UEOp), no caso do 6º COB, o 9º BBM e a 1ª Cia Ind BM.

Resposta: Concorre a escala os Cabos e Soldados que estão de plantão no serviço operacional em um regime de trabalho de 24 horas de trabalho e 72 horas de descanso.

3 O BM teleatendente dedica-se exclusivamente ao atendimento 193? Explique.

Resposta: Não, ele acumula no momento que está escalado como atendente 193, as funções de radio-operador, sentinela, operador do sistema CAD, despachante das ocorrências e telefonista. Fora deste horário compõe as guarnições de resgate, socorro, salvamento e motorista do Coordenador de Bombeiro da Unidade (CBU), além de outras atribuições decorrentes do serviço.

4 De que forma os BM foram capacitados para realizar o teleatendimento 193? Houve ou há algum treinamento específico?

Resposta: Não há um treinamento específico, existindo apenas orientações repassadas aos atendentes pelo CBU e Comando.

5 A Cia BM sob seu comando possui outros Pelotões operacionais subordinados? Caso afirmativo, esclareça se o teleatendimento 193 dos Pelotões é centralizado na sede da Cia ou descentralizado em cada Pelotão.

Resposta: Não há outras frações subordinadas a 1ª Cia BM. Não há na 1ª Cia Ind. centralização dos atendimentos 193, ou seja, o atendimento e despacho das ocorrências ocorrem nas frações de forma descentralizada.

6 De acordo com a Resolução 802, de 10 de agosto de 2018, que define o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG, a Cia BM que você comanda possui a previsão de efetivo específico para o teleatendimento de emergências 193?

Resposta: Não possui

7 Em sua opinião a centralização do teleatendimento 193 seria algo positivo? Por quê?

Resposta: Sim. A centralização do teleatendimento tem os seguintes aspectos positivos: 1- melhor qualidade no atendimento, pois o profissional terá somente a incumbência do teleatendimento; 2- maior segurança das frações, pois a sentinela não irá acumular a função de teleatendimento; 3 – aumento do prestígio da Corporação e grau de satisfação do usuário, devido à melhoria na qualidade do atendimento; 4- maior controle e segurança jurídica dos atendimentos, pois teríamos o despacho das ocorrências de forma isonômica e democrática, evitando ou mitigando a existência de processos administrativos ou judiciais devido a possíveis falhas no teleatendimento.

8 Em sua opinião quais são os principais dificultadores para que a centralização do teleatendimento seja implementada em sua subárea?

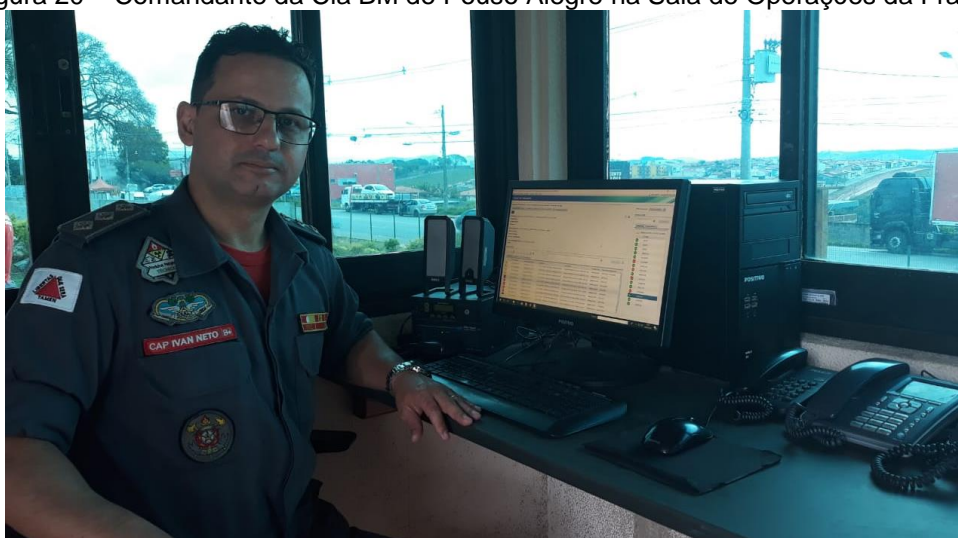
Resposta: Considerando que atualmente na área da 1ª Cia Ind temos seis locais de teleatendimentos, localizados na sede e suas frações destacadas, cito: Poços de Caldas (Sede da 1ª Cia Ind), Passos (Sede da 2ªCia/2ªCia Ind), Alfenas (Sede da 3ª Cia/1ªCia Ind), São Sebastião do Paraíso (2ºPel/2ªCia/1ªCia Ind), Piumhi (3ºPel/2ªCia/1ªCia Ind) e Guaxupé (4ºPel/2ªCia/1ªCia Ind), sendo fatores dificultadores à implantação: 1- previsão no do DD/QOD de recursos humanos, sendo ideal a disponibilidade de vagas de Subtenentes/Sargentos para esta função, em quantidade adequada ao número de chamadas na subárea; 2- Instalação de uma rede rádio que permita a comunicação com todas as frações da subárea preferencialmente; 3- necessidade de uma instalação do COBOM/CIAD da 1ª Cia Ind adequada para os teleatendimento, estando longe de ruídos, arejado, iluminação adequada, além de observar a ergonomia dos teleatendentes; 4- aquisição ou remanejamento de mobiliários e equipamentos de informática.

APÊNDICE I

ENTREVISTADO 3

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 05/09/2018
NOME: Ivan Santos Pereira Neto	POSTO: Capitão BM
FRAÇÃO BM: Cmt da 2ª CIA / 9º BBM – Pouso Alegre	

Figura 20 – Comandante da Cia BM de Pouso Alegre na Sala de Operações da Fração



Fonte: Acervo do autor, 2018

1 Na Companhia de Bombeiros Militar (Cia BM) que você comanda é feito o teletendimento 193, ou o teletendimento é centralizado no COBOM/CIAD da UEOp¹⁰?

Resposta: Teletendimento 193 na própria Fração.

2 Caso a Cia BM que você comanda realize o teletendimento 193, qual a graduação dos bombeiros incumbidos da função e como é o regime de trabalho (escala) dos BM empregados no teletendimento 193?

Resposta: O Chefe de Serviço elabora a escala, dividindo as 24 horas do plantão pelo número de cabos e soldados lotados nas alas operacionais. Quando o efetivo

¹⁰ Enquadra-se em Unidade de Execução Operacional (UEOp), no caso do 6º COB, o 9º BBM e a 1ª Cia Ind BM.

está muito reduzido, sargentos mais modernos participam da escala de teleatendimento.

3 O BM teleatendente dedica-se exclusivamente ao atendimento 193? Explique.

Resposta: Não. O militar escalado para a função é também responsável pela abertura do atendimento via sistema, radio-operador, sentinela e atendente de 2 linhas 193 e 2 linhas de telefone fixo.

4 De que forma os BM foram capacitados para realizar o teleatendimento 193? Houve ou há algum treinamento específico?

Resposta: Negativo. Os militares novatos são treinados pelos mais experientes.

5 A Cia BM sob seu comando possui outros Pelotões operacionais subordinados? Caso afirmativo, esclareça se o teleatendimento 193 dos Pelotões é centralizado na sede da Cia ou descentralizado em cada Pelotão.

Resposta: A 2ª Cia / 9º BBM possui duas frações destacadas, a saber, Itajubá e Extrema, onde o teleatendimento também é descentralizado.

6 De acordo com a Resolução 802, de 10 de agosto de 2018, que define o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG, a Cia BM que você comanda possui a previsão de efetivo específico para o teleatendimento de emergências 193?

Resposta: Negativo.

7 Em sua opinião a centralização do teleatendimento 193 seria algo positivo? Por quê?

Resposta: Sim. Tal iniciativa proporcionaria padronização e imparcialidade no atendimento emergencial, evitando assédio dos demais militares da ala operacional para que o teleatendente exagere na triagem e também repasse a ocorrência a outros órgãos. Proporcionaria ainda melhor qualidade na prestação dos serviços

executados pela sentinela através da diminuição de suas atribuições.

8 Em sua opinião quais são os principais dificultadores para que a centralização do teleatendimento seja implementada em sua subárea?

Resposta: Autorização do comando, tratativas com a operadora telefônica, reestruturação física e logística do quartel, e por fim efetivo treinado, capacitado e vocacionado para desempenhar a missão.

APÊNDICE J

ENTREVISTADO 4

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 06/09/2018
NOME: Jefferson de Oliveira Silva	POSTO: Capitão BM
FRAÇÃO BM: Cmt da 2ªCIA / 1ªCia Ind – Passos – MG	

Figura 21 – Teleatendente/despachador de ocorrências da sala de Operações da Cia BM de Passos



Fonte: Acervo do autor, 2018

1 Na Companhia de Bombeiros Militar (Cia BM) que você comanda é feito o teleatendimento 193, ou o teleatendimento é centralizado no COBOM/CIAD da UEOp¹¹?

Resposta: É realizado pela sentinela da hora, não existe teleatendimento centralizado.

2 Caso a Cia BM que você comanda realize o teleatendimento 193, qual a graduação dos bombeiros incumbidos da função e como é o regime de trabalho (escala) dos BM empregados no teleatendimento 193?

Resposta: Cabos, Soldados e eventualmente Sargentos. O militar na hora da

¹¹ Enquadra-se em Unidade de Execução Operacional (UEOp), no caso do 6º COB, o 9º BBM e a 1ª Cia Ind BM.

sentinela realiza o atendimento de rádio telefonia. A escala varia pela quantidade de BM de serviço. Estamos entrando de 4 a 7 BM no serviço operacional, não mais que 7 no total. Por isso a escala varia de 2 a 3 turnos de 4 ou 3 horas, durante as 24 horas.

3 O BM teleatendente dedica-se exclusivamente ao atendimento 193? Explique.

Resposta: Não, é sentinela, e atende rádio e telefone.

4 De que forma os BM foram capacitados para realizar o teleatendimento 193? Houve ou há algum treinamento específico?

Resposta: Após verificar com a tropa, não houve treinamento específico para tal.

5 A Cia BM sob seu comando possui outros Pelotões operacionais subordinados? Caso afirmativo, esclareça se o teleatendimento 193 dos Pelotões é centralizado na sede da Cia ou descentralizado em cada Pelotão.

Resposta: Possui os pelotões de Guaxupé, São Sebastião do Paraíso e Piumhi. O teleatendimento é feito nos pelotões.

6 De acordo com a Resolução 802, de 10 de agosto de 2018, que define o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG, a Cia BM que você comanda possui a previsão de efetivo específico para o teleatendimento de emergências 193?

Resposta: Não.

7 Em sua opinião a centralização do teleatendimento 193 seria algo positivo? Por quê?

Resposta: Desde que se alocasse um maior efetivo na sede da 2ª Cia, tanto para o serviço operacional de 24 horas, quanto para, exclusivamente, o serviço de teleatendimento, acredito que sim. Caso não haja o aumento do efetivo, como dito anteriormente, considero ser, atualmente, impossível.

8 Em sua opinião quais são os principais dificultadores para que a centralização do teleatendimento seja implementada em sua subárea?

Resposta: Efetivo.

APÊNDICE K

ENTREVISTADO 5

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 07/09/2018
NOME: Marcelo Ventura Oliveira	POSTO: Capitão BM
FRAÇÃO BM: CMT da 1ª Cia Operacional / 9º BBM – Varginha	

Figura 22 - Comandante da Cia BM de Varginha (em pé), ladeado por dois teleatendentes/despachadores de ocorrências, na Sala de Operações do 9º BBM, em Varginha



Fonte: Acervo do autor, 2018

1 Na Companhia de Bombeiros Militar (Cia BM) que você comanda é feito o teleatendimento 193, ou o teleatendimento é centralizado no COBOM/CIAD da UEOp¹²?

Resposta: O teleatendimento é centralizado no COBOM/CIAD, lotado junto ao CISSUL/SAMU. O COBOM/CIAD do 9º BBM é, atualmente, subordinado diretamente à 1ª Cia Op.

2 Caso a Cia BM que você comanda realize o teleatendimento 193, qual a graduação dos bombeiros incumbidos da função e como é o regime de trabalho (escala) dos BM empregados no teleatendimento 193?

Resposta: Atualmente há 6 cabos despachadores, exercendo função de sargento,

¹² Enquadra-se em Unidade de Execução Operacional (UEOp), no caso do 6º COB, o 9º BBM e a 1ª Cia Ind BM.

acompanhados por mais 6 soldados telefonistas, em regime de escala de 8X24, 8X24, 8X72, ou seja, trabalha de 07h as 15h; de 15h às 23h e das 23h às 07h, folgando 72h. Eles são coordenados administrativamente por um 2º Sargento (visto não haver 1º Sargentos nem Subtenentes na 1ª Cia). A alternativa de utilizarmos cabos se deve a pouca quantidade de sargentos nos pelotões operacionais.

3 O BM teleatendente dedica-se exclusivamente ao atendimento 193? Explique.

Resposta: Sim. Durante o turno de serviço, eles não executam outra atividade. Como forma de compensação de horas, entretanto, a cada duas semanas, quando os militares estão cumprindo a escala nos expedientes da tarde e noite, realizam treinamento técnico na Sede da 1ª Cia, das 08h às 12h.

4 De que forma os BM foram capacitados para realizar o teleatendimento 193? Houve ou há algum treinamento específico?

Resposta: Sim, todos os militares passaram por instrução do CAD, bem como estagiaram anteriormente junto a SOU/1ª Cia. Há ainda o treinamento constante, junto ao Sargento Coordenador, atualmente recebendo instrução da ITO22.

5 A Cia BM sob seu comando possui outros Pelotões operacionais subordinados? Caso afirmativo, esclareça se o teleatendimento 193 dos Pelotões é centralizado na sede da Cia ou descentralizado em cada Pelotão.

Resposta: A 1ª Cia não possui atualmente outros pelotões subordinados. Ao ser instalado o Posto Avançado em Boa Esperança, as ligações 193 serão centralizadas no COBOM/CIAD do 9º BBM. Esperamos ainda que no prazo de uns 6 meses já estejamos capacitados a receber também as chamadas do Pelotão BM de Três Corações, expandindo os serviços do COBOM/CIAD a todo o 9º BBM.

6 De acordo com a Resolução 802, de 10 de agosto de 2018, que define o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG, a Cia BM que você comanda possui a previsão de efetivo específico para o teleatendimento de emergências 193?

Resposta: Sim. Entretanto há necessidade de uma expansão no efetivo para que possamos atender todas as chamadas do 9º BBM.

7 Em sua opinião a centralização do teleatendimento 193 seria algo positivo? Por quê?

Resposta: Sim, muito positivo. Os militares ao executarem exclusivamente o teleatendimento, o fazem de forma mais célere, favorecendo o serviço e não cedendo à pressão de militares que não desejam atender determinadas ocorrências.

Operacionalmente, podemos observar a diferença entre os municípios de Pouso Alegre e Varginha, ambos com população em torno de 140 mil habitantes e, basicamente a mesma quantidade de guarnições, quando observamos exclusivamente as ocorrências tipicamente operacionais. Pela existência do COBOM em Varginha desde 2011, Varginha atende ao menos 20% mais ocorrências operacionais do que a Companhia de Pouso Alegre. Interessante observar os comparativos nos anuários.

8 Em sua opinião quais são os principais dificultadores para que a centralização do teleatendimento seja implementada em sua subárea?

Resposta: O maior dificultador é o efetivo de teleatendentes. Através de estatísticas em estudos realizados na Itália, uma Central de teleatendimento é compensatória quando atende uma população mínima de 1,5 milhão de pessoas. O SAMU/CISSUL possui ampla equipe e atende a todo o Sul de Minas (população estimada em quase 3 milhões de usuários).

E, para isso, o aporte de efetivo não seria muito grande. Seriam três teleatendentes e um despachante, por turno de serviço. Ou seja, passando de 12 para 24 militares, atenderíamos todo o 9º BBM. Esse dado é empírico, sendo obtido apenas pela observação, não sendo possível comprovação estatística.

Outra dificuldade é o contato via rádio ser deficiente. O COBOM/CIAD – Varginha se comunica atualmente com as demais frações apenas através de sistema telefônico.

APÊNDICE L

ENTREVISTADO 6

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 07/09/2018
NOME: Márcio Vinícius Augusto	POSTO: 1º Tenente BM
FRAÇÃO BM: Cmt da 3ª CIA / 1ª CIA IND BM – ALFENAS	

Figura 23 - Sala de Operações da Cia BM de Alfenas



Fonte: Acervo do autor, 2018

1 Na Companhia de Bombeiros Militar (Cia BM) que você comanda é feito o teleatendimento 193, ou o teleatendimento é centralizado no COBOM/CIAD da UEOp¹³?

Resposta: Teleatendimento 193 na sede da Cia BM.

2 Caso a Cia BM que você comanda realize o teleatendimento 193, qual a graduação dos bombeiros incumbidos da função e como é o regime de trabalho (escala) dos BM empregados no teleatendimento 193?

Resposta: Em princípio são os Cabos e Soldados que exercem a função de

¹³ Enquadra-se em Unidade de Execução Operacional (UEOp), no caso do 6º COB, o 9º BBM e a 1ª Cia Ind BM.

sentinela e possuem o encargo de ser teleatendente. Entretanto, com o baixo efetivo de serviço por dia, que varia de cinco a sete militares por plantão, os Sargentos também exercem as funções de Sentinela/teleatendente.

3 O BM teleatendente dedica-se exclusivamente ao atendimento 193? Explique.

Resposta: Não. Atua também como sentinela do aquartelamento, além de lançar os dados das viaturas no SIAD.

4 De que forma os BM foram capacitados para realizar o teleatendimento 193? Houve ou há algum treinamento específico?

Resposta: Temos a ITO 22, que trata sobre o assunto, porém é sabido que na prática vão aprendendo com a experiência dos militares mais antigos e no dia a dia.

5 A Cia BM sob seu comando possui outros Pelotões operacionais subordinados? Caso afirmativo, esclareça se o teleatendimento 193 dos Pelotões é centralizado na sede da Cia ou descentralizado em cada Pelotão.

Resposta: A 3ª Cia BM de Alfenas não possui pelotões subordinados fora do município.

6 De acordo com a Resolução 802, de 10 de agosto de 2018, que define o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG, a Cia BM que você comanda possui a previsão de efetivo específico para o teleatendimento de emergências 193?

Resposta: Não possui.

7 Em sua opinião a centralização do teleatendimento 193 seria algo positivo? Por quê?

Resposta: Vejo como positivo se for criado um protocolo padrão para coleta de dados, principalmente endereço dos locais de ocorrências, pois uma pessoa numa cidade despachando ocorrência pra outra que não conheça, teria dificuldades de

repassar riqueza de informações à GUBM, como pontos de referência, etc. Existindo ferramentas satisfatórias, nos locais onde são disponibilizados dois bombeiros, sendo um na sentinela e um no teleatendimento, seria uma evolução muito positiva e expressiva, aumentando o efetivo voltado para o atendimento de ocorrência. Todavia nos locais onde somente um bombeiro realiza os serviços de teleatendente e sentinela, não vislumbro vantagem operacional numérica.

8 Em sua opinião quais são os principais dificultadores para que a centralização do teleatendimento seja implementada em sua subárea?

Resposta: Vejo que seria necessário um investimento na logística para que funcionasse com êxito, investimento esse em internet de qualidade nos quartéis, GPS nas viaturas, rádios digitais, pois os analógicos não têm um alcance satisfatório em virtude da altimetria no estado, treinamento da tropa, celulares funcionais nos quartéis.

APÊNDICE M

ENTREVISTADO 7

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 07/09/2018
NOME: Sílvio Alves Barbosa	POSTO: Capitão BM
FRAÇÃO BM: Cmt da 3ª CIA / (UEOp) 9ºBBM – (MUNICÍPIO) Lavras	

Figura 24 - Teleatendente/despachador de ocorrências da sala de Operações da Cia BM de Lavras



Fonte: Acervo do autor, 2018

1 Na Companhia de Bombeiros Militar (Cia BM) que você comanda é feito o teleatendimento 193, ou o teleatendimento é centralizado no COBOM/CIAD da UEOp¹⁴?

Resposta: Via 193 na sede da Cia BM.

2 Caso a Cia BM que você comanda realize o teleatendimento 193, qual a graduação dos bombeiros incumbidos da função e como é o regime de trabalho (escala) dos BM empregados no teleatendimento 193?

Resposta: Soldados, Cabos, e 3º Sargentos (estes últimos eventualmente) e em apoio aos primeiros. O regime normal é permanência de duas horas por cabo e

¹⁴ Enquadra-se em Unidade de Execução Operacional (UEOp), no caso do 6º COB, o 9º BBM e a 1ª Cia Ind BM.

soldado e o turno irá variar de acordo com a disponibilidade. Se há três cabos soldados, por exemplo, o turno será de 2h Telefone x 4h de Descanso. Se há quatro será de 2h telefone x 6h descanso.

3 O BM teleatendente dedica-se exclusivamente ao atendimento 193? Explique.

Resposta: Não. Não há previsão legal ou normativa interna para destinação de efetivo para esta atividade nas sedes de frações destacadas. Tal atividade exigiria escala similar à do COBOM e demandaria efetivo exclusivo, visto que não há previsão de escala de 24h x 72h para telefonista/rádio operador e tal escala para esta função seria contraproducente e insalubre em meu entendimento.

4 De que forma os BM foram capacitados para realizar o teleatendimento 193? Houve ou há algum treinamento específico?

Resposta: Apenas instrução da ITO nº 01 (Padroniza o Serviço Operacional) e ITO Nº 23 (Protocolo de APH). Mas não há um treinamento específico para teleatendimento do 193.

5 A Cia BM sob seu comando possui outros Pelotões operacionais subordinados? Caso afirmativo, esclareça se o teleatendimento 193 dos Pelotões é centralizado na sede da Cia ou descentralizado em cada Pelotão.

Resposta: Sim, há dois pelotões (Três Corações e São Lourenço). O teleatendimento é descentralizado. Cada pelotão tem sua Sala de Operações com fone 193 e rádio.

6 De acordo com a Resolução 802, de 10 de agosto de 2018, que define o Detalhamento e Desdobramento do Quadro de Organização e Distribuição (DD/QOD) do CBMMG, a Cia BM que você comanda possui a previsão de efetivo específico para o teleatendimento de emergências 193?

Resposta: Não.

7 Em sua opinião a centralização do teleatendimento 193 seria algo positivo? Por

quê?

Resposta: Dependeria do modelo. Se uma sala de operações dotada de tecnologia e informações atualizáveis e de fácil visualização, sim. Como em uma central de operações com computadores e telas com imagens e mapas que permitissem uma coordenação efetiva.

8 Em sua opinião quais são os principais dificultadores para que a centralização do teleatendimento seja implementada em sua subárea?

Resposta: Recursos Humanos (Uma central demandaria equipe exclusiva em escala especial e a tendência é que o BM que fazia tal tarefa na fração destacada continue empenhado em função de sentinela, a qual hoje ele acumula, pois não é possível “fechar” os quartéis com a saída ocasional de todas as guarnições BM) e Logísticos (especialmente distribuição de antenas, alcance de rádio e tecnologia, como computadores, servidores de rede/internet e telefonia, televisores etc.).

APÊNDICE N

ENTREVISTADO 8

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 08/09/2018
NOME: Tales Roberto da Silva	POSTO: 1º Tenente BM
FUNÇÃO: Chefe da Seção de Logística do 6º COB	

Figura 25 - Entrevista ao Chefe da Seção de Logística do 6º COB em Poços de Caldas



Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

Quanto ao sistema de comunicação via rede rádio:

1 Qual a tecnologia utilizada para a comunicação via rádio atualmente no 6º COB?

Resposta: Sistema de comunicação via rádio analógico presente nas viaturas e rádios móveis. Ressalta-se que a sede do 9º BBM foi contemplada pela Parceria Público Privada (PPP), firmada entre o CBMMG e a concessionária da rodovia MG 050, sendo adquirido todo o sistema necessário para a operação da comunicação digital, via rede-rádio. Da mesma forma a Cia BM de Passos e os Pelotões BM de São Sebastião do Paraíso e Piumhi, tais frações já operam com o sistema digital de rádio. Cumpre salientar que o sistema de radiocomunicação digital utilizado propicia a interação com as demais frações que ainda utilizam o sistema analógico.

2 Você tem conhecimento se existe, por parte da Subdiretoria de Atividades Técnicas do CBMMG, um planejamento para implantação da digitalização da rede de rádio no interior do estado de MG, sobretudo no 6º COB?

Resposta: Há proposta de instalação de repetidoras digitais nas Unidades Operacionais pertencentes ao 6º COB, coordenado pela Subdiretoria de Tecnologia e Sistemas do CBMMG, tais como a Unidade da 1ª Cia Ind – Poços de Caldas e 9º BBM – Varginha, porém até o presente momento está instalada somente na Sede do 9º BBM – Varginha, proveniente de recursos da Parceria Público Privada – MG 050, sendo que a Sede da 1ª Cia Ind – Poços de Caldas será com recursos orçamentários do CBMMG assim que a situação financeira do estado melhorar.

3 Qual o atual número de antenas repetidoras utilizadas na região do 6º COB?

Resposta: Antenas são: três digitais e três analógicas na área da 1ª Cia Ind e seis analógicas e uma digital na área do 9º BBM.

4 Qual a área, em Km², e o relevo predominante no 6º COB?

Resposta: Área de 49.524 km². O terreno predominante na região é montanhoso, com aclives acentuados, criando barreiras naturais que impedem uma propagação do sinal a grandes distâncias.

Quanto ao sistema de gerenciamento de ocorrências:

5 Qual o sistema utilizado (*software*) para o gerenciamento do teleatendimento e despacho 193 realizado pelas frações BM que compõem o 6º COB?

Resposta: Controle de Atendimento e Despacho (CAD), mesmo utilizado pelo COBOM / CIAD da capital do estado de MG.

Quanto à centralização do teleatendimento:

6 Em sua opinião quais seriam os principais fatores capazes de restringir a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB?

Resposta: Não vejo impedimentos factíveis que condenem tal procedimento. Porém tem que haver estudos do raio de alcance real da rede de rádio digital e a possibilidade de conexão ponto a ponto entre as antenas existentes, para que a informação entre o operador (despachador) e os recursos disponíveis, chegue sem interferências do relevo ou conflito entre ondas eletromagnéticas de rádio existentes durante o percurso das ondas. Vale ressaltar a existência atual, na região do 6º COB, de várias áreas de “sombra”, onde não há comunicação via rede de rádio ou celular.

7 Em sua opinião quais seriam os principais fatores capazes de facilitar a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB.

Resposta: a centralização e regulação dos atendimentos em um local somente, com a possibilidade de integração com outros órgãos, como exemplo, SAMU; possibilidade de propor o exercício de um profissional médico regulador para as ocorrências de atendimento pré-hospitalar; maior controle dos recursos, padronização dos procedimentos e decisões, facilidade nas comunicações, controle e avaliação, acentuação e maior gradação nas responsabilidades, contribuir para uma redução ou quase nulidade de duplicidade de emprego de recursos;

Como argumento primordial junto ao Comando da Corporação seria o ganho de efetivo operacional nos teatros de operações, visto que cada Unidade possui o serviço de teleatendimento em sua Sede Operacional.

8 Você tem conhecimento se existe, por parte da Subdiretoria de Atividades Técnicas do CBMMG, um planejamento para centralização do teleatendimento 193 no interior do estado de MG, sobretudo no 6º COB?

Resposta: Se há não foi divulgado até o momento, não sei informar.

9 Você acredita que a atual estrutura tecnológica disponível no 6º COB permitiria implementar um processo de centralização do teleatendimento 193? Justifique sua opinião.

Resposta: Permitiria a centralização em algumas regiões do Estado em que a

topografia fosse menos acidentada pela presença de uma geologia menos montanhosa. Para se implantar no 6º COB teríamos de realizar estudos técnicos de alcance das ondas de rádio emitidas e influências da topografia na qualidade do sinal. Porém, a centralização das chamadas do teleatendimento poderia ocorrer sem impedimentos, inclusive com a possibilidade de ganhos de efetivo operacional nos teatros de operações.

10 Quais recomendações você daria para que fosse implementada a centralização do teleatendimento 193 no 6º COB?

Resposta: Solicitação ao Comando da Corporação de um estudo técnico sobre o alcance das ondas de rádio digital na área de atendimento do 6º COB por meio de suas respectivas Unidades Operacionais;

Que o estudo em questão iniciasse em Poços de Caldas, por ser a Sede do 6º COB e possuir a maior altitude topográfica em relação aos demais municípios da região.

APÊNDICE O

ENTREVISTADO 9

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 10/09/2018
NOME: Fabrício Lemos Hunderttmarck	POSTO: Capitão BM
FUNÇÃO: Chefe do COBOM do 11º Grupamento de Bombeiros, sediado do COPOM Regional do CPI-1 da PMESP.	

Figura 26 - Entrevista ao chefe do COBOM do 11º Grupamento de Bombeiros, em São José dos Campos/SP



Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

A entrevista foi aberta, semiestruturada, deixando o entrevistado falar livremente sobre o processo de centralização do teleatendimento 193 no Vale do Paraíba e Litoral Norte de São Paulo. De acordo com o Capitão Fabrício, Chefe do COBOM do 11º Grupamento de Bombeiros (GB), o processo transcorreu da seguinte forma:

O início da centralização e a motivação:

- Os primeiros trabalhos para a centralização do teleatendimento 193 do 11º GB iniciaram há aproximadamente 20 anos atrás, centralizando as chamadas dos municípios de São José dos Campos e Jacareí em um mesmo local. Naquela época a central de atendimento – COBOM funcionava na sede do 11º GB, em São José dos Campos, portanto, fora do COPOM do CPI-1. A regionalização do Corpo

de Bombeiros Militar (CBM) começou independente da Polícia Militar (PM).

- Em 2002 O CBM concluiu a centralização de São José dos Campos e Jacareí.

- Antes da centralização havia várias reclamações decorrentes do atendimento 193, entretanto não havia meios para se comprovar as irregularidades, ficando, portanto a palavra do reclamante contra a palavra do bombeiro militar atendente, não havendo provas suficientes para comprovar o mau atendimento e, por conseguinte, subsidiar a aplicação de sanções. Após a centralização, e frente ao controle existente por meio da gravação de toda comunicação e ainda pela presença constante de fiscalização e auditorias, as reclamações acabaram.

Quanto aos resultados advindos da centralização:

- Hoje, com a estrutura e gravação de todas as chamadas no CPI-1 isso não ocorre mais. A partir do momento que o CBM aderiu à estrutura do COPOM do CPI-1, ou seja, no ano de 2012, as reclamações acabaram.

- A partir da adesão a qualidade do atendimento 193 melhorou muito, pois os Bombeiros Militares (BM) sabem que existe o controle total, seja pelo Chefe do COBOM, seja pelo Supervisor, e principalmente pela gravação de todas as chamadas e também de toda comunicação via rede rádio, além da atribuição de metas de qualidade.

- Inicialmente, antes da adesão a estrutura do CPI-1, acredita-se que grande parte das reclamações eram verdadeiras, entretanto não havia meios de comprovação.

- A qualidade hoje melhorou muito, pois nossos BM trabalham bem para não serem responsabilizados.

- Antes da centralização qualquer BM atendia as chamadas 193 sem padronização e controle, hoje o atendimento é especializado e totalmente controlado.

- Com a centralização nós do CBM não ganhamos efetivo, uma vez que ainda é mantida a figura do telegrafista nas sedes de frações para repassar os empenhos

às guarnições, mas ganhamos muito em qualidade do atendimento.

Quanto ao *software* utilizado pelo CBM e a figura do telegrafista:

- O *software* base utilizado pelo CBM é o mesmo utilizado pela PM, trata-se do Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM), com isso houve a possibilidade de agregar, além da PM e CBM, vários outros serviços através do sistema, como: SAMU, diversos órgãos municipais e agora a terceira fase é a inserção de empresas fornecedoras de água, energia e telefonia, além das concessionárias que administram as rodovias da região.
- Destaca-se ainda o *software* COBOM *on line*, que é um braço do SIOPM. As chamadas saem do SIOPM e são interligadas com o COBOM *on line* para gerir as ocorrências de bombeiros. Portanto, as peculiaridades das atividades de bombeiros estão contidas no COBOM *on line*.
- O COPOM/COBOM *on line* fornece a representação em ambiente georeferenciado, em tempo real, de todas as viaturas e ocorrências cadastradas no serviço 190 e 193. Registra ainda todo o itinerário percorrido pelas viaturas
- O *software* COBOM *on line* despacha as ocorrências para os quartéis e não para as viaturas. Só é necessário o telegrafista para acionar a campainha e repassar o despacho às guarnições. O telegrafista também é responsável pela segurança do quartel, isso até que haja as adequações físicas das frações com dispositivos de segurança patrimonial, tais como a confecção de muros, instalação de câmeras monitoradas pelo COBOM e a instalação de portões eletrônicos acionados via controle remoto.
- Obviamente, com as adequações dos quartéis a figura do telegrafista deverá ser abolida, pois o *software* atualmente utilizado já permite o acionamento sonoro nos quartéis, quando do despacho da ocorrência.
- O CBMESP desenvolve os próprios *softwares*, trata-se de uma receita doméstica adaptada dos Corpos de Bombeiros dos Estados Unidos da América. Inclusive,

como se trata de um *software* desenvolvido pelo próprio CBMESP, acredito que, caso haja interesse, existe a possibilidade de fornecimento do sistema para o CBMMG.

Quanto à economia ao erário:

- A economia já ocorreu, pois, cada linha 193 é custeada pelo CBMESP, de forma que quando houve a centralização passou-se a pagar apenas um *link* com 30 canais 193 para atender toda demanda do CBM do Vale do Paraíba. Antes da centralização pagava-se um *link* dedicado para cada fração do CBM.

Quanto aos benefícios da centralização:

- Por óbvio projetava-se vantagens decorrentes do processo de centralização do teleatendimento de emergências, entretanto, em curto espaço de tempo, na prática, a centralização mostrou-se muito mais vantajosa, pois superou as expectativas, na medida em que agregou vários outros benefícios, além da racionalização do efetivo e qualidade ao atendimento. Destaca-se a integração entre agências, a padronização de procedimentos, o expressivo desenvolvimento em tecnologia da informação e comunicação, economia, gestão otimizada pela fiscalização e controle e a segurança das informações.

- Se eventualmente o COPOM/COBOM do CPI-1 apresentar qualquer problema, mesmo possuindo *nobreak*, geradores de energia, Sistema de Proteção contra Descargas Atmosféricas (SPDA), mesmo se o *link* cair por qualquer motivo, a população continuará sendo atendida normalmente, porém por outro COPOM/COBOM regional, seja pelo COPOM da capital ou por outro Comando de Policiamento do Interior, uma vez que as ligações serão automaticamente redirecionadas para outro COPOM. Tudo isso é possível uma vez que o sistema corporativo SIOPM e COBOM *on line* é o mesmo em todo o estado de São Paulo. Antes da centralização isso não era possível e se constituía em grande preocupação para os gestores.

- Outro benefício foi a integração entre os diversos órgãos. Verifica-se que a

integração entre as agências possibilita o direcionamento rápido e adequado dos recursos necessárias para atuação em cada ocorrência. Dessa forma acaba com a duplicidade de esforços desnecessários e permite, sobretudo à polícia Militar, concentrar esforços em ações criminais. Todas as agências envolvidas relataram, após a centralização e integração, a diminuição do tempo resposta e o fim dos conflitos de competências. A próxima fase, a terceira fase, da centralização será também integrar, via sistema, as empresas fornecedoras dos serviços de telefonia, energia elétrica, água e empresas administradoras das rodovias da região ao COPOM do CPI-1.

- Reforça-se que para o CBM não houve ganho substancial de efetivo, mas sim de qualidade do teleatendimento.

- O sistema de gerenciamento das ligações fornece relatórios detalhando o comportamento das chamadas, de acordo com os meses, dias da semana e horários, propiciando o emprego ajustado do efetivo direcionado ao teleatendimento das emergências e, da mesma forma, o efetivo empregado na atividade-fim.

- O *software* de gerenciamento operacional SIOPM identifica imediatamente o titular da linha, no caso dos telefones móveis, e caso a chamada ao 190/193 seja feita de um telefone fixo o sistema identifica o nome do titular e o endereço da chamada, sendo esta informação a primeira base de dados para o teleatendente.

- Basicamente a centralização do teleatendimento 193 reduz custos e aumenta a eficiência.

Quanto à logística e tecnologia necessária para centralizar o teleatendimento no interior:

- Além do local adequado, mobiliário ergonômico, computadores e rádios, a primeira necessidade é a contratação de um PABX com link E1, com cabo de fibra ótica que é contratado junto à empresa de telefonia. Deve ser um PABX devidamente ajustado à demanda e, se possível superdimensionado, prevendo a expansão das demandas para os próximos 25 anos. O PABX é um software que

gerencia as ligações.

- O CPI-1 utiliza uma empresa contratada, trata-se da empresa ABX.

- Posteriormente há necessidade de solicitar a empresa responsável pela gestão da telefonia do estado o roteamento das ligações para o local que receberá a centralização das chamadas. A empresa por sua vez faz o estudo de viabilidade, e no caso do CPI-1, solicitou 90 dias para conclusão. Após o estudo a empresa transmite a data para a implementação do roteamento das chamadas 193.

- No estado de São Paulo a empresa responsável pela gestão e que realizou o estudo e o roteamento das chamadas é a telefônica.

- Quanto à rede rádio, a PMESP investiu e utiliza, desde 2004, o sistema digital encriptado padrão APCO 25, da Motorola, que prima pela qualidade e segurança das comunicações. Entretanto, hoje em dia, com o grande desenvolvimento em pesquisas de telecomunicações, verifica-se que a tecnologia DMR é consideravelmente mais barata, sendo cerca de 10% do valor do APCO 25, e tão segura quanto este sistema.

- Ressalta-se que a digitalização da rede rádio não está vinculada a centralização, pois o CBMESP está centralizado com a tecnologia analógica.

Quanto aos fatores que dificultaram a centralização no CPI-1:

- Inicialmente a própria tropa se constituiu em um fator dificultador. Os Bombeiros Militares, em sua maioria, não queriam centralizar o teleatendimento, pois com isso sabiam que o processo facilitaria a fiscalização e o controle das atividades. Entretanto, atualmente entendem que o processo de centralização das chamadas foi necessário, pois trouxe maior qualidade ao serviço e ainda confere maior tranquilidade e confiança às guarnições, uma vez que a triagem das ocorrências é feita pelo COBOM do CPI-1, por profissionais especializados e com poder de decisão.

- Outro fator que dificultou foi a necessidade de se atribuir um endereço à ocorrência, que fez com que alguns usuários do serviço se mostrassem insatisfeitos e inconformados. Desconsiderando que a atribuição de um endereço à ocorrência, além de facilitar a localização pelas patrulhas ou guarnições BM, conferia confiabilidade às análises estatísticas futuras. Anteriormente, no modelo descentralizado, as ocorrências eram cadastradas apenas com a referência do local, o que era suficiente para que o atendente soubesse onde estava acontecendo determinada ocorrência, sobretudo em municípios menores. Notou-se que os usuários não tinham como premissa repassar o endereço da ocorrência, mas apenas uma referência do local.

- Quando se desligou o 190 e 193 das cidades locais, os prefeitos ficaram insatisfeitos, por conseguinte houve forte pressão política, pois achavam que, pelo fato do teleatendimento ser realizado em outro município, haveria perda de eficiência do serviço. Na prática ocorreu o contrário, pois o serviço passou a ser prestado com maior eficiência. No entanto, pelo fato de não ter havido uma divulgação e trabalho de conscientização prévia junto às prefeituras, houve considerável pressão política ao comando do CPI-1, fato este que poderia ter sido evitado.

- Percebeu-se também que, principalmente em cidades menores, as pessoas queriam ser reconhecidas pelos teleatendentes quando se identificavam, gerando inconformismo o fato do bombeiro atendente do COBOM não conhecer, por exemplo, o Vereador do município de Aparecida. Queriam assim um tratamento diferenciado e que contraria o princípio da isonomia na prestação do serviço público.

Quanto aos eventuais fatores negativos advindos da centralização do teleatendimento

- Como gestor do COBOM, não consigo apontar nenhum fator negativo advindo da centralização do teleatendimento 193.

APÊNDICE P

ENTREVISTADO 10

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 10/09/2018
NOME: André Franco Fortunato	POSTO: 1º Tenente PM
ÓRGÃO: PMESP – CPI-1	
FUNÇÃO: Chefe Interino do COPOM São José dos Campos (CPI-1)	

Figura 27 - Entrevista ao chefe interino do COPOM Regional do CPI-1 em São José dos Campos/SP



Fonte: PMESP, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

1 Você acompanhou o processo de implementação da centralização (regionalização) dos serviços de teleatendimento e despacho?

Resposta: Sim, de forma indireta, pois na última etapa da centralização do atendimento 190, com conseqüente regionalização do COPOM, estava atuando como Oficial de Supervisão do Policiamento Ostensivo no 46º Batalhão de Polícia Militar do Interior, sediado em São José dos Campos.

2 Em sua opinião o que motivou a adoção do modelo centralizado/regionalizado de teleatendimento de emergências pelo CPI-1?

Resposta: Ganho em efetivo e qualidade no atendimento, uma vez que a demanda

passou a ser executada por efetivo especializado, treinado para a função. O modelo centralizado de teleatendimento permitiu o emprego do número adequado de atendentes, não mantendo sua força de trabalho ociosa, tão pouco gere espera no atendimento emergencial.

3 Como era o processo de teleatendimento e despacho antes da centralização/regionalização?

Resposta: Era feito pelos Centros de Atendimento e Despacho (CAD) existentes nos Batalhões. Realizado por policiais do efetivo operacional das respectivas unidades. Antes da centralização e da utilização do SIOPM, COPOM *on line* e outros sistemas integrados de gestão, pouco se fazia com as informações originadas do atendimento 190 e 193.

4 Quais são as principais modificações que aconteceram no processo de teleatendimento e despacho decorrentes do processo de centralização?

Resposta: A centralização física dos atendimentos 190 e despachos de viaturas de todos os Batalhões da área do CPI-1, com o aumento da capacidade de efetivo do então Centro de Operações Policiais (COP), que até então atendia as demandas dos Batalhões de São José dos Campos, 1º e 46º BPMI. Destaca-se também a padronização de atuação com o advento da Diretriz do Comando Geral da PMMG em 2006, corroborada por Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e Procedimentos Administrativos Padrão (PAP).

5 Você poderia descrever quais foram as etapas para implementar o processo de centralização e o quanto elas foram importantes para que o processo fosse definitivamente colocado em operação?

Resposta: Não acompanhei todo o processo diretamente, mas por relatos de quem vivenciou essa transição, soube que num primeiro momento houve a centralização dos atendimentos 190, e paulatinamente foram sendo centralizadas as cabines de despachos dos Batalhões. Posteriormente houve a vinda do COBOM e ultimamente, ano de 2017, do SAMU. As etapas foram importantes para a adaptação dos usuários

e do próprio efetivo policial, às mudanças que estavam acontecendo.

6 Quais foram as principais dificuldades (RESTRITORES) encontradas para que o processo fosse implementado?

Resposta: A mobilização política dos municípios, pois entendiam que com o atendimento 190 sendo realizado em outra cidade haveria demora no envio da viatura.

7 Quais foram, em sua opinião, os fatores presentes (FACILITADORES) que favoreceram a implementação da centralização do teleatendimento em sua instituição?

Resposta: A padronização do atendimento à população, com a especialização do efetivo através de treinamentos constantes, a possibilidade de auditoria e solução de não conformidades, além da diminuição do tempo de resposta no atendimento das ocorrências, pois uma vez que o processo acontecia de forma centralizada houve facilitação da coordenação e controle dos Sargentos e Oficiais. Passou-se a ter maior fiscalização e controle dos atendimentos ao cidadão pelas equipes operacionais.

8 Quais foram os principais ganhos ou resultados positivos (vantagens) do processo de centralização?

Resposta: Padronização, treinamentos constantes, possibilidade de auditorias, diminuição do tempo de resposta das demandas e economia de efetivo, com redistribuição de policiais ao serviço operacional. Antes da centralização não havia monitoramento da qualidade e do nível de serviço prestado, atualmente a qualidade do atendimento passou a ser aferida por meio do nível de serviço, assim, para que os teleatendentes 190 ou 193 obtenham 100% no nível de serviço é preciso que em 100 ligações realizadas nenhum solicitante desista da chamada antes de ser atendido. De acordo com o Sistema de Gestão da Qualidade do CPI-1, a faixa de tolerância aceitável é partir de 80%.

9 Quais são as principais perdas ou resultados negativos (desvantagens)

observados no processo de centralização?

Resposta: Não vislumbro desvantagens decorrente do processo de centralização, que se demonstrou bem mais eficiente que o modelo anterior adotado.

10 Qual(is) sugestão(ões) você daria, diante de toda experiência no processo de implementação, para auxiliar um gestor que estivesse implementando o processo de centralização em outra região?

Resposta: Como já está sendo feito, a busca por referências de outros órgãos que já passaram por esse processo é o fator primordial, aproveitando-se o modelo estruturado, eliminando-se as não conformidades vivenciadas. O trabalho de convencimento político é um ponto que tem que ser muito bem explorado, pois esse será o maior obstáculo a ser enfrentado no processo. Da mesma forma a mídia deve ser trabalhada e bem informada sobre as reais vantagens da centralização do teleatendimento, pois poderão se constituir em facilitadores. A conscientização do efetivo também se faz necessária, procurando-se quebrar a resistência por parte do público interno.

11 Quais são, em síntese, os principais fatores críticos para o sucesso na implementação do processo de centralização?

Resposta: Melhoria significativa nos atendimentos, especialização do efetivo, economia de efetivo policial, possibilidade de auditoria e levantamentos estatísticos e rapidez na distribuição das informações coletadas pelo atendimento de emergência 190.

12 Na sua avaliação, as necessidades que geraram a motivação para a centralização/regionalização do teleatendimento foram atendidas com a implementação? Por quê?

Resposta: Plenamente, pois a especialização do efetivo proporcionou todos os aspectos positivos já apontados. Passou ainda a evidenciar diversas ocorrências geridas pelo COPOM, que repercutiram positivamente perante a sociedade.

13 Da forma como o teleatendimento está configurado operacionalmente hoje, você entende que ele é eficiente (uso adequado dos recursos) e eficaz (atinge os objetivos organizacionais)? (Caso não, por quê?)

Resposta: Plenamente, pois atende todos os objetivos organizacionais, indo ao encontro da Missão Institucional da Polícia Militar do Estado de São Paulo, ou seja, proteger as pessoas, fazer cumprir as leis, combater o crime e preservar a ordem pública.

14 Da forma como o teleatendimento está configurado na estrutura organizacional (nível hierárquico, a quem está subordinado e a forma como está delimitado em suas responsabilidades), você entende que ele está adequadamente estruturado (Por quê?) (Direcionada especificamente ao Chefe do COPOM).

Resposta: Atualmente o COPOM faz parte da Divisão Operacional do CPI-1, chefiada por um Major do Quadro de Oficiais da PMESP, sendo uma seção dessa Divisão, chefiada por Capitão PM, ou interinamente por Tenente PM, possuindo duas vagas de Tenentes Chefe de Operações, responsáveis pela Supervisão das Equipes, sendo estas equipes em número de cinco, cada qual com dois Sargentos Supervisores, uma para o Atendimento 190 e outro para o Despacho de Ocorrências. De acordo com as necessidades do serviço essa estruturação, no momento, é a mais adequada.

15 Existe alguma forma de mensuração dos resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1 (número de chamadas, de ocorrências, nível de serviço prestado, tempo de resposta, qualidade do atendimento)?

Resposta: Sim, com a centralização dos serviços, a empresa fornecedora dos serviços de telefonia disponibiliza *softwares* que permitem quantificar e qualificar o número de chamadas atendidas, número de ocorrências geradas, nível de serviço prestado, e em conjunto com os Sistemas existentes na Polícia Militar do Estado de São Paulo (SIOPM Web e SIOPM Corp, COPOM e COBOM *On line*) permitem mensurar o tempo de resposta e qualidade dos atendimentos realizados.

Quanto à sigla SOP existente na tela que afere o nível de serviço 190 e 193, as letras significam Serviço de Orientação à População (SOP), o qual se encontra desativado no momento, uma vez que o citado serviço somente é ativado durante os grandes eventos na região, como, por exemplo, nos períodos de romaria nas cidades de Aparecida e Cachoeira Paulista, que recebem milhares de fiéis na Basílica de Nossa Senhora Aparecida e no complexo da Canção Nova, respectivamente. Destaca-se ainda o grande turismo na região litorânea do CPI-1 em Ilha Bela, Caraguatatuba e Ubatuba. O SOP é ativado para não ocupar as posições de atendimento de emergências.

16 Qual(is) o(s) sistema(s) utilizado(s) (*software*) para o teleatendimento e despacho de ocorrências?

Resposta: SIOPM CORP, SIOPM WEB, Copom On line, estes pertencentes à PMESP, além dos sistemas Solidus, programa que permite gerar relatórios estatísticos, e Vox, que realiza a gravação dos atendimentos realizados pelo 190 e comunicações geradas nas cabines de Despacho. O SIOPM, dentre outras ferramentas de controle, também permite identificar o horário em que a guarnição PM/BM recebeu a comunicação do atendimento via rádio, o horário em que ela chegou ao local, outros horários intermediários como, por exemplo, o horário que esteve em um pronto socorro buscando atendimento da vítima envolvida na ocorrência, bem como seu horário final, possibilitando todo monitoramento do atendimento das patrulhas.

17 Qual a tecnologia utilizada para a comunicação via rádio?

Resposta: Atualmente a comunicação de Rádio do CPI-1 opera com rede digital de comunicação. O sistema digital foi importante para a regionalização, pois propiciou uma comunicação limpa e sem interferências, ou seja, de maior qualidade entre os despachadores e as viaturas.

18 Qual o número de antenas repetidoras utilizadas na região do CPI-1?

Resposta: Atualmente possuímos 22 sites com repetidoras e antenas para

mantermos a comunicação, porém, este número está aquém das nossas necessidades, em virtude das consideráveis diferenças de altitudes, variando do nível zero, litoral, ao nível acima dos 2400 metros, nas Serras da Mantiqueira e Bocaina.

19 Qual a área, em Km², e o relevo predominante na região abrangida pelo CPI-1?

Resposta: A área aproximada atendida pelo CPI-1 é de 16.192 km², com relevo variado, indo desde a Planície Litorânea, passando pela Serra do Mar, chegando ao Planalto do Vale do Rio Paraíba do Sul e às Serras da Mantiqueira e Bocaina, com variação de altitude entre zero e mais de 2400m.

20 Como são escalados os teleatendentes e despachadores no COPOM regional do CPI-1?

Resposta: O regime de escala dos Teleatendentes e Despachadores do COPOM se dá em Turnos de 12 horas de serviço por 48 horas de descanso, para o efetivo sem restrições médicas quanto ao horário de trabalho, para os policiais com restrição de serviço noturno há a escala de 12x36 diurno, geralmente das sete às 19h00. Há efetivo escalado no 12x36 vespertino, das 14h às 02h00, para acompanhar os picos de demandas que o final de tarde e início da noite geram.

APÊNDICE Q

ENTREVISTADO 11

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 10/09/2018
NOME: Lourival da Silva Junior	POSTO: Coronel PM
ÓRGÃO: Comando de Policiamento do Interior-Um / PMESP	
FUNÇÃO: Comandante da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte.	

Figura 28 – Da esquerda para direita: Chefe interino do COPOM Regional do CPI-1; Comandante da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte do estado de São Paulo (entrevistado); e o entrevistador, durante pesquisa de campo no CPI-1



Fonte: PMESP, 2018

1 O Sr. classifica como positivo o modelo de teleatendimento centralizado das chamadas de emergências adotado pelo CPI-1? Por quê?

Resposta: Sim, pois atende a várias demandas emergenciais da população em apenas um local.

2 Em sua opinião o que motivou a adoção do modelo centralizado de

teleatendimento de emergências pelo CPI-1?

Resposta: Quanto ao atendimento 190 a motivação inicial foi a economia de efetivo, combinada com a padronização dos serviços prestados pelo COPOM, permitindo maior eficiência no atendimento e despacho das demandas, bem como maior controle sobre as não-conformidades geradas. Quanto à integração de outros Órgãos ligados ao atendimento de emergência, tais como, COBOM (193), SAMU (192), Defesa Civil (156) e Prefeituras, surgiu da necessidade de direcionamento rápido e correto das demandas para cada órgão envolvido, diminuindo o tempo resposta e conflito de competências, além da economia de efetivo, pois tal medida desonerou os Batalhões de possuírem cabines de atendimento 190 e despacho de ocorrências.

3 Quais foram as principais dificuldades para aplicação da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1?

Resposta: A maior dificuldade foi o convencimento político de que a centralização dos chamados 190 não causaria retardo no envio de viaturas, pois havia a falsa sensação das populações de cidades mais distantes de São José dos Campos de que ao ligar para o telefone 190 de sua cidade seria atendido mais rápido. Com a regionalização do telefone 193 essa resistência foi menor, pois a população e os políticos já conheciam a eficiência do Atendimento 190 centralizado. Houve ainda os trâmites para o estabelecimento do convênio de cooperação entre as instituições.

4 Quais foram as principais vantagens decorrentes da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1?

Resposta: Rapidez no direcionamento das ocorrências para as viaturas dos respectivos Batalhões, devido ao atendimento e despacho especializados, com metas de despachos das ocorrências classificadas como emergenciais em até 3 minutos, e as classificadas como normais no tempo máximo de até 10 minutos a contar do cadastro. Além de maior controle e possibilidade de auditorias de acordo com cada especialidade, com conseqüente diminuição do tempo resposta no atendimento.

5 A centralização das chamadas de emergências, do Vale do Paraíba e Litoral

Norte Paulista, no COPOM do CPI-1, em São José dos Campos/SP, favorece o assessoramento do comandante regional para o melhor emprego do efetivo e adoção de ações estratégicas na região? Por quê?

Resposta: Sim, pois permite ter uma visão holística dos processos desenvolvidos no sistema de atendimento de emergências, permitindo que sejam gerados relatórios estatísticos sobre as ocorrências geradas e retransmitidas.

6 A centralização do teleatendimento permitiu melhorar a estrutura de inteligência para a gestão estratégica da região?

Resposta: As melhorias na estrutura de inteligência se deram na capacidade de compilação de dados acerca das ocorrências geradas via 190, além das geradas e retransmitidas para os diversos órgãos envolvidos na seara emergencial, tais como, SAMU, Guardas Civis Municipais de São José dos Campos e Taubaté, além da Secretaria do Bem-Estar Social de São José dos Campos, na qual está inserida a Defesa Civil.

7 Como o Sr. avalia a qualidade do teleatendimento, antes e depois do processo de centralização?

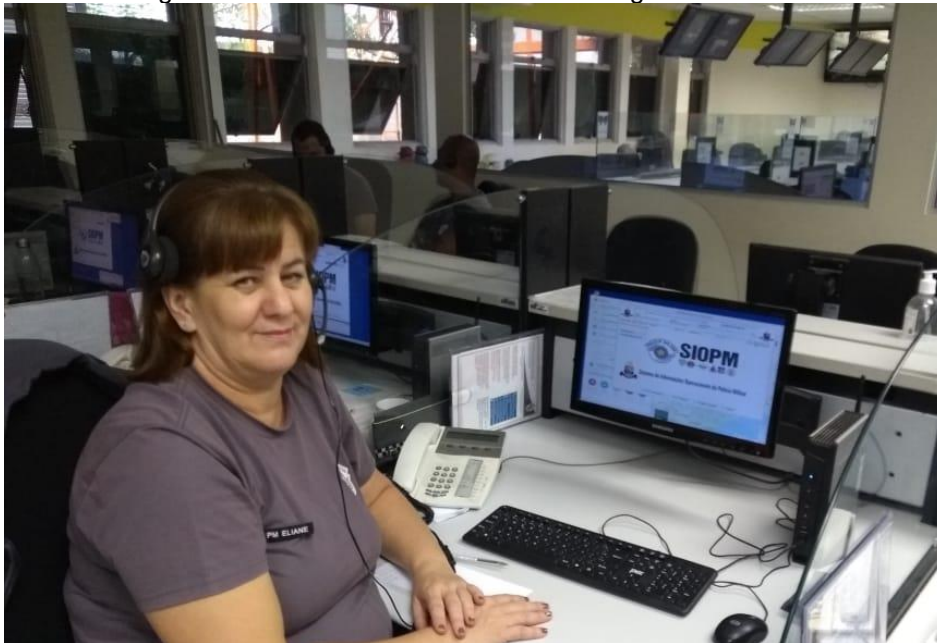
Resposta: Houve melhorias significativas na qualidade dos atendimentos depois da centralização, pois o que antes era realizado por policiais inexperientes e não especializados, agora é feito por mão-de-obra qualificada para tal mister.

APÊNDICE R

ENTREVISTADO 12

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 10/09/2018
NOME: Eliane Amanda	POSTO: Cabo PM
ÓRGÃO: COPOM / CPI-1	
FUNÇÃO: Atendente 190.	

Figura 29 - Teleatendente do COPOM Regional do CPI-1



Fonte: PMESP, 2018

1 Você acompanhou o processo de implementação da centralização (regionalização) dos serviços de teleatendimento e despacho?

Resposta: Sim.

2 Em sua opinião o que motivou a adoção do modelo centralizado/regionalizado de teleatendimento de emergências pelo CPI-1?

Resposta: Imprimir qualidade e agilidade ao atendimento.

3 Como era o processo de teleatendimento e despacho antes da centralização/

regionalização?

Resposta: Cada Batalhão administrava seus atendimentos e despachos.

4 Quais são as principais modificações que aconteceram no processo de teleatendimento e despacho decorrentes do processo de centralização?

Resposta: No 190 o atendimento passou a ser visto com maior credibilidade pela população, a melhoria de equipamentos. No despacho de ocorrências melhorou a comunicação via rede de rádio e também comunicação entre cabines no despacho de ocorrências de prioridade.

5 Você poderia descrever quais foram as etapas para implementar o processo de centralização e o quanto elas foram importantes para que o processo fosse definitivamente colocado em operação?

Resposta: Primeiro houve a centralização do atendimento, logo depois foi trazido para o COPOM do CPI-1 o despacho de todos os batalhões. Depois de alguns anos foi trazido o COBOM e por último o SAMU.

6 Quais foram as principais dificuldades (RESTRITORES) encontradas para que o processo fosse implementado?

Resposta: No início houve muita falha de comunicação e erros no cadastro de ocorrências, principalmente de endereços. O SIOPM não estava ainda consolidado.

7 Quais foram, em sua opinião, os fatores presentes (FACILITADORES) que favoreceram a implementação da centralização do teleatendimento em sua instituição?

Resposta: Sensível melhora da comunicação entre PM, BM e SAMU.

8 Quais foram os principais ganhos ou resultados positivos (vantagens) do processo de centralização?

Resposta: Agilidade na transmissão das informações.

9 Quais são as principais perdas ou resultados negativos (desvantagens) observados no processo de centralização?

Resposta: Nenhuma perda ou resultado negativo.

10 Qual(is) sugestão(ões) você daria, diante de toda experiência no processo de implementação, para auxiliar um gestor que estivesse implementando o processo de centralização em outra região?

Resposta: Que invista em bons equipamentos e treinamento das pessoas.

11 Quais são, em síntese, os principais fatores críticos para o sucesso na implementação do processo de centralização?

Resposta: O bom entendimento entre os responsáveis de cada órgão público, bons equipamentos, treinamento adequado.

12 Na sua avaliação, as necessidades que geraram a motivação para a centralização/regionalização do teleatendimento foram atendidas com a implementação? Por quê?

Resposta: Ainda não, pois ainda falta centralizar o atendimento de todas as prefeituras.

13 Da forma como o teleatendimento está configurado operacionalmente hoje, você entende que ele é eficiente (uso adequado dos recursos) e eficaz (atinge os objetivos organizacionais)? (Caso não, por quê?)

Resposta: Sim, até certo ponto. Porque a árvore da decisão muitas vezes dificulta o atendimento, pois ela não nos traz perguntas precisas.

14 Existe alguma forma de mensuração dos resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1 (número de chamadas, de ocorrências,

nível de serviço prestado, tempo de resposta, qualidade do atendimento)?

Resposta: Sim, através de relatórios estatísticos elaborados pelos supervisores.

15 Qual(is) o(s) sistema(s) utilizado(s) (*software*) para o teleatendimento e despacho de ocorrências?

Resposta: SIOPM.

16 Qual a tecnologia utilizada para a comunicação via rádio?

Resposta: Atualmente a comunicação de rádio do CPI-1 opera com rede digital de comunicação.

17 Como são escalados os teleatendentes e despachadores no COPOM regional do CPI-1?

Resposta: Escala de 12 horas de serviço por 48 horas de descanso. Todos os militares antes de serem transferidos para o COPOM passam por uma entrevista com psicólogo e com o chefe do COPOM e durante o serviço é feito uma escala de trabalho, sendo 1 hora e 30 minutos trabalhados e 30 minutos de descanso.

APÊNDICE S

ENTREVISTADO 13

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 10/09/18
NOME: Claudio Marzo Martins	POSTO: Cabo PM
ÓRGÃO: COPOM / CPI-1	
FUNÇÃO: Despachador de ocorrências.	

Figura 30 - Despachador do COPOM Regional do CPI-1



Fonte: PMESP, 2018

1 Você acompanhou o processo de implementação da centralização (regionalização) dos serviços de teleatendimento e despacho?

Resposta: Sim.

2 Em sua opinião o que motivou a adoção do modelo centralizado/regionalizado de teleatendimento de emergências pelo CPI-1?

Resposta: Normatização e qualidade no atendimento.

3 Como era o processo de teleatendimento e despacho antes da centralização/regionalização?

Resposta: Era feito pelos Centros de Atendimento e Despacho (CAD) existentes

nos Batalhões. Realizado por policiais do efetivo operacional das respectivas unidades.

4 Quais são as principais modificações que aconteceram no processo de teleatendimento e despacho decorrentes do processo de centralização?

Resposta: a) Efetivo específico e qualificado; b) Qualidade; c) Materiais e equipamentos funcionais e ergonômicos; d) Ambiente adequado para exercer as funções; e) Criação de um grande banco de dados a nível estadual.

5 Você poderia descrever quais foram as etapas para implementar o processo de centralização e o quanto elas foram importantes para que o processo fosse definitivamente colocado em operação?

Resposta: a) Em 2001 houve a criação do COPOM de São José dos Campos com a implantação das cabines de atendimento e despacho; b) Em 2003 o efetivo de Caçapava e Jacareí foi trazido para o COPOM do CPI-1; c) Em 2004 o efetivo do CAD de Taubaté também se unificou com o COPOM do CPI-1; d) Em 2005 os demais CADs também se unificaram ao COPOM do CPI-1, centralizando todas as chamadas e despachos de ocorrências no município de São José dos Campos.

O processo transcorreu de forma gradativa, o que fez com que a população aceitasse melhor a nova dinâmica do teleatendimento.

6 Quais foram as principais dificuldades (RESTRITORES) encontradas para que o processo fosse implementado?

Resposta: a) Falta de conhecimento de algumas regiões por parte dos atendentes e despachadores; b) A população demorou em aceitar a regionalização; c) Falta de conhecimento dos sistemas operacionais como SIOPM, por parte do efetivo recém-chegado dos Centros de Atendimento e Despacho.

7 Quais foram, em sua opinião, os fatores presentes (FACILITADORES) que favoreceram a efetivação da centralização do teleatendimento em sua instituição?

Resposta: a) atendentes e despachadores voluntários para o trabalho; b) supervisores empenhados em ensinar o efetivo; c) sistemas operacionais de fácil aprendizado.

8 Quais foram os principais ganhos ou resultados positivos (vantagens) do processo de centralização?

Resposta: a) Centralização do efetivo; b) Padronização do atendimento e despacho de ocorrências; c) Qualidade do serviço prestado à população.

9 Quais são as principais perdas ou resultados negativos (desvantagens) observados no processo de centralização?

Resposta: a) Transferência de PM de outros municípios para São José dos Campos; b) Em certo período do processo de centralização a escala ficou muito apertada, fazendo com que vários policiais solicitassem transferência.

10 Qual(is) sugestão(ões) você daria, diante de toda experiência no processo de implementação, para auxiliar um gestor que estivesse implementando o processo de centralização em outra região?

Resposta: A centralização deve ser gradativa, utilizando-se efetivo voluntário e, se possível, já capacitado para atividade.

11 Quais são, em síntese, os principais fatores críticos para o sucesso na implementação do processo de centralização?

Resposta: a) Processo de centralização feito de imediato com todos os Batalhões ao mesmo tempo; b) Escala de serviço “apertada” o que dificulta a adesão de voluntários para trabalharem no COPOM; c) Equipamentos obsoletos e falta de materiais para o bom desenvolvimento do trabalho.

12 Na sua avaliação, as necessidades que geraram a motivação para a centralização/regionalização do teleatendimento foram atendidas com a implementação? Por quê?

Resposta: Sim. Porque os anseios da população por um atendimento de qualidade foram alcançados.

13 Da forma como o teleatendimento está configurado operacionalmente hoje, você entende que ele é eficiente (uso adequado dos recursos) e eficaz (atinge os objetivos organizacionais)? (Caso não, por quê?)

Resposta: Sim.

14 Existe alguma forma de mensuração dos resultados advindos da centralização do teleatendimento de emergências no CPI-1 (número de chamadas, de ocorrências, nível de serviço prestado, tempo de resposta, qualidade do atendimento)?

Resposta: Sim, com a centralização dos serviços, a empresa fornecedora dos serviços de telefonia disponibiliza *softwares* que permitem quantificar e qualificar o número de chamadas atendidas, número de ocorrências geradas, nível de serviço prestado, os quais, em conjunto com os sistemas existentes na Polícia Militar do Estado de São Paulo (SIOPM, COPOM e COBOM *On line*), permitem mensurar o tempo de resposta e qualidade dos atendimentos realizados.

15 Qual(is) o(s) sistema(s) utilizado(s) (*software*) para o teleatendimento e despacho de ocorrências?

Resposta: SIOPM.

16 Qual a tecnologia utilizada para a comunicação via rádio?

Resposta: Rede digital de comunicação.

17 Como são escalados os teleatendentes e despachadores no COPOM regional do CPI-1?

Resposta: Escala de 12 horas de serviço por 48 horas de descanso.

APÊNDICE T

ENTREVISTADO 14

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 13/09/2018
NOME: Adriano Marcos Miranda	POSTO: Tenente Coronel BM
ÓRGÃO: CBMMG / DLF / SDTS	
FUNÇÃO: Subdiretor de Tecnologia e Sistemas do CBMMG	

1 O Sr. acompanhou o processo de centralização do teleatendimento 193 na região metropolitana de Belo Horizonte?

Resposta: Não. Todavia, acredito que o processo de centralização deve ser bem estudado, considerando-se as inúmeras variáveis que interferem na relação de custo-benefício, sendo elas relacionadas ao efetivo (ganhos e perdas), logística (investimento total), qualidade de atendimento, retrabalho, agilidade, eficiência e eficácia.

2 Qual a tecnologia atualmente utilizada pelo CBMMG para a comunicação via rádio (analógica ou digital)?

Resposta: Atualmente, na RMBH é utilizado o “APCO 25”, que é um sistema de rádio com tecnologia digital, mas, que permite o acesso ao sistema analógico, isto é, os equipamentos podem utilizar um ou outro sistema dependendo da sua configuração. Foram distribuídos rádios portáteis (HTs) para todas as unidades da Região Metropolitana os quais já são empregados no despacho de ocorrências, que é realizado a partir do prédio das Alterosas, localizado na Cidade Administrativa (CAMG), onde se encontram instaladas as novas consoles de despacho do sistema APCO 25 adquiridas pelo CBMMG. Os rádios fixos e móveis do 3º BBM encontram-se em fase de substituição, com previsão de encerramento no dia 14/09/2018. As demais Unidades da Capital têm previsão de substituição para ocorrer nas próximas semanas. Ressalta-se que as unidades de Ouro Preto e Mariana também estão operando nesse novo sistema de rádio, que permite o despacho de viaturas a

partir de Belo Horizonte, caso venha a ser necessário. Além disso, estamos tentando adquirir uma Estação de Rádio Base (ERB - repetidora com mais canais) para a cidade de Sete Lagoas com expectativa de que isso ocorra em breve.

3 O Sr. entende que a substituição do sistema de rádio analógico pelo digital, no interior do estado, seria capaz de proporcionar um salto de qualidade dos serviços prestados pelo CBMMG?

Resposta: Entendo que sim, pois o sinal digital tem uma qualidade melhor, livre de ruídos e interferências, além de permitir a inclusão de recursos de segurança para proteger as comunicações. Outro fator importante para a troca dessas tecnologias refere-se ao fato da ANATEL ter determinado um prazo para substituir os equipamentos de rádio analógicos para o sistema de rádio digital, operando nas novas faixas de segurança pública.

4 Entende que a digitalização da rede de rádio foi fundamental para adoção da centralização dos atendimentos e despachos de ocorrências na região metropolitana da capital mineira?

Resposta: O sistema de despacho centralizado (PMMG, CBMMG e PC) já ocorria na RMBH por determinação da SEDS. A digitalização da rede de rádio é importante em qualquer ocasião tendo em vista que melhora o sinal de comunicação, aumenta a segurança do sistema e possibilidade que o sinal tenha um alcance maior.

5 Acredita que a centralização do teleatendimento 193 e despacho de ocorrências poderia ser adotada pelo 6º COB, no interior do estado, caso houvesse a completa digitalização da rede de rádio?

Resposta: Sim, poderia. A digitalização da rede de rádio permite a instalação de várias configurações de comunicação, podendo ser entre UEOP e suas frações; entre UEOPs diferentes e, até mesmo entre CBMMG e outros órgãos. Todavia, essa questão requer que sejam realizados estudos preliminares referentes ao comportamento do sinal em decorrência da topologia da região e as distâncias entre os locais. Ressalta-se, também, que o investimento nesses tipos de equipamentos é

bastante elevado.

6 Existe, por parte da Subdiretoria de Atividades Técnicas, um planejamento para substituição dos rádios analógicos por digitais que contemple a macro região sul e sudoeste de MG, onde está localizado 6º COB?

Resposta: O sinal digital é uma exigência da ANATEL (Agência Nacional de Telecomunicações), cujo prazo foi prorrogado até 2022. Neste sentido, a Corporação está trabalhando para cumprir os prazos determinados pela Agência. Todavia, o planejamento ainda se encontra na fase de tratativas junto à Secretaria de Planejamento do Estado (SEPLAG) que está coordenando estas ações que envolvem outros órgãos de segurança pública. Neste sentido, ainda não há uma definição sobre como será a expansão do sinal digital para as demais regiões do Estado, isto é, o 6º COB receberá o sinal digital, mas, não se sabe quando.

7 No caso de decisão pela implementação da centralização do teleatendimento no 6º COB, o Sr. acredita que haveria recursos disponíveis para completa aquisição dos equipamentos necessários?

Resposta: No atual cenário político de contingenciamento de gastos – refletindo diretamente nos investimentos – acredito que não haverá recursos até o final do ano. Para os próximos anos devemos aguardar como se comportará o cenário político e econômico do Estado que, inevitavelmente, interferirá no planejamento do CBMMG. Algumas alternativas são estudadas pela Corporação, como é o caso de captação de recursos oriundos dos Termos de Ajustamento de Condutas (TAC) emendas parlamentares entre outros.

APÊNDICE U

ENTREVISTADO 15

IDENTIFICAÇÃO	DATA: 17/09/2018
NOME: Giuvaine Barbosa de Moraes, Coronel BM	
ÓRGÃO/FUNÇÃO: CBMMG / CMT 6º COB.	

Figura 31 - Entrevista ao Sr. Coronel BM, Comandante do 6º COB – Poços de Caldas/MG



Fonte: Acervo do autor, tirada no momento do processo de coleta de dados, 2018

1 O Sr. conhece o modelo centralizado de teleatendimento de emergências adotado pelo Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1), em São José dos Campos/SP, que faz divisa com a região do 6º COB?

Resposta: Sim, não conheço presencialmente, mas tomei conhecimento através do Trabalho de Conclusão de Curso de Rinaldo de Araújo Monteiro, tema: Proposta de regionalização e integração dos serviços emergenciais estaduais e municipais através do telefone 190 no estado de São Paulo.

2 O Sr. é favorável à adoção do modelo centralizado de teleatendimento 193 no 6º COB? Favor justificar.

Resposta: Sim, pude participar da instalação do Centro Integrado de Atendimento e Despacho – CIAD em Belo Horizonte (Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros Militar), realizei um estudo monográfico com o tema: Análise da viabilidade da implantação de um centro integrado de atendimento e despacho entre o 9º Batalhão de Bombeiros Militar (9º BBM) e o Serviço de Atendimento Móvel de Urgência (SAMU) em Varginha. Pude conceber e amadurecer a ideia de que o modelo centralizado de teleatendimento facilita a coordenação e o controle, evita o duplo empenho, reduz o número de Bombeiros empenhados para o serviço e aprimora a qualidade do atendimento.

3. Caso eventualmente seja adotado o modelo centralizado de teleatendimento e despacho de ocorrências no 6º COB, qual seria a estrutura organizacional adequada para comportar a central, diretamente subordinada ao 6º COB ou às Unidades Operacionais?

Resposta: No meu ponto de vista, o Centro Integrado deveria ser uma unidade autônoma, sendo comandado por um Oficial Superior, subordinado diretamente ao 6º COB. Permitirá o trabalho com mais qualidade, autonomia e qualificação.

4 Em sua opinião quais seriam os principais fatores capazes de restringir a implantação da centralização do teleatendimento 193 no 6º COB?

Resposta: - Contingenciamento de recursos financeiros para aquisição de mobiliários, equipamentos de informática e telecomunicações, etc.

- Falta de uma edificação própria para um centro de atendimento, com isolamento acústico, telões e projetada de forma funcional e ergonômica.

- Desconfiança e medo de um modelo novo por parte dos militares envolvidos (fator que seria facilmente rompido através de treinamentos abordando a integração, radioperador, etc.).

- Efetivo reduzido, que traz uma dificuldade em retirar o militar do serviço operacional da rua, para o atendimento do tri dígito 193.

5 Em sua opinião quais seriam os principais fatores capazes de facilitar a implantação da centralização do teleatendimento no 6º COB.

Resposta: - A integração com o SAMU, que já está em andamento na cidade de Varginha, no Centro de Atendimento do CISSUL/SAMU.

- *Benchmarking* de modelos já existentes, buscando suas experiências e pontos falhos.

- O atual modelo de gestão do Estado em Rede ligando os serviços do governo à população e o atual modelo de regiões de desenvolvimento, adotado pelo estado, fazendo com que os órgãos tenham a mesma responsabilidade territorial e geográfica.

- A credibilidade da corporação ante a população mineira e brasileira, conforme indica as pesquisas de confiança da população nos órgãos estatais e entidades.

- Política interna da Corporação de treinamento e capacitação, principalmente via EAD.

6 O Sr. tem conhecimento se existe, por parte da Diretoria de Logística e Finanças, um planejamento para centralização do teleatendimento 193 no interior do estado de MG e especificamente no 6º COB?

Resposta: Que eu saiba não existe esse planejamento. No governo anterior, na política de segurança pública dentro da Secretaria de Defesa Social, foi planejada a criação de Centros Integrados de Atendimento e Despacho descentralizados nas sedes de Regiões Integradas de Segurança Pública, porém nenhum centro foi concebido.

ANEXO

TRANSCRIÇÃO DO AUDIO GRAVADO POR UMA SOLICITANTE DURANTE ACIONAMENTO DO CORPO DE BOMBEIROS MILITAR VIA 193

Transcrição do áudio gravado por uma solicitante, durante acionamento do Corpo de Bombeiros Militar, via 193, em Rondonópolis, no estado do Mato Grosso, para atendimento de uma ocorrência de incêndio em vegetação. O acionamento ocorreu por volta das 22 horas do dia 20 de setembro de 2017 e, em virtude do desfecho, o diálogo mantido ganhou repercussão nacional:

Bombeiro: Emergência!

Mulher: Moço, está pegando fogo na Chácara aqui no fundo do Atlântico, na Chácara Alegria. Não sei já ligaram ai para você?

Bombeiro: Já ligaram, sim, senhora. Mas o pessoal não vai aí mais uma hora dessa, não. É perigoso o pessoal ver algum bicho, buraco... O pessoal não entra no mato uma hora dessa, não.

Mulher: Hmmm!

Bombeiro: Aí, se tiver pegando fogo ainda pela manhã, eles vão aí apagar.

Mulher: Mas se tiver pegando fogo aqui amanhã, já queimou muita coisa, hein?

Bombeiro: Mas não tem como, né? A senhora teria coragem de entrar no mato uma hora dessa (sic) para apagar o fogo?

Mulher: Moço, mas vocês foram preparados para isso!

Bombeiro: Não. Não é assim 'preparado para isso'. Nós não consegue (sic) trabalhar no escuro. E se a gente pisar em um buraco e quebrar a perna? Morrer queimado?

Mulher: Então as pessoas podem morrer queimadas, que moram perto?

Bombeiro: Não. O fogo não pega na casa da senhora. Se pegar o pessoal vai aí e apaga o fogo.

Mulher: Ah... Até o fogo pegar na minha casa, aí você vem? Ai não adianta já pegou fogo.

Bombeiro: Então, mas o pessoal não entra no mato uma hora dessa para apagar fogo, não, senhora.

Mulher: Hm.. Então tá. (BORGES, 2017)

Na sequência apresenta-se a matéria do caso divulgado em diversos jornais de amplitude nacional, ressaltando que o bombeiro militar havia sido afastado das atividades de teleatendimento e que um processo apuratório seria instaurado pelo Corpo de Bombeiros Militar. Entretanto, a mácula já havia sido consumada, gerando incontestável desgaste a imagem da corporação.

Figura 32 - Matéria divulga atendimento inadequado do Corpo de Bombeiros Militar

Bombeiro é afastado por se negar a atender ocorrência
“O pessoal não entra no mato uma hora dessa para apagar fogo”, disse soldado a cidadã

Alair Ribeiro/MidiaNews Clique para ampliar **CINTIA BORGES DA REDAÇÃO**



O Corpo de Bombeiros afastou o soldado que se negou a atender ocorrência

O Corpo de Bombeiros afastou o soldado que se negou a atender ocorrência

A mulher insiste por atendimento, alegando que os soldados foram treinados para atenderem esse tipo de ocorrência.

Mas o bombeiro se nega.

Ele diz que só mandará uma equipe quando o fogo atingir as residências. “Até fogo pegar na minha casa, aí você vem? Aí não adianta já pegou fogo”, responde a mulher.

A corporação abriu uma sindicância para investigar o caso, e enquanto isso, o soldado segue afastado do Centro Integrado de Operações de Segurança Pública (Ciosp).

O Corpo de Bombeiros emitiu uma nota alegando que esse não é tratamento comum na corporação.

O Corpo de Bombeiros afastou da corporação um soldado que negou atendimento à população de um conjunto de chácaras em Rondonópolis (215 km de Cuiabá).

A ocorrência teve início por volta das 22h do último dia 20 e o soldado negou atendimento aos moradores alegando estar muito tarde.

O fogo se alastrou pelo matagal em frente às chácaras, ao lado da rua e casas, colocando em risco a segurança e saúde dos moradores.

Na ligação, gravada por uma moradora (*ouça abaixo*), o bombeiro se nega a enviar uma equipe ao local do incêndio. “O pessoal não vai aí uma hora dessas, não. É perigoso o pessoal ver algum bicho, buraco...”, disse.

“E se a gente pisar em um buraco e quebrar a perna? Morrer queimado?”, disse o soldado

Fonte: Borges, 2017

No endereço eletrônico em que a matéria foi publicada constam diversos comentários que manifestam ostensiva desaprovação à conduta praticada pelo bombeiro militar teleatendente e, indiretamente, a instituição militar.