

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA  
PÚBLICA

**IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL PSICOLÓGICO E PROFISSIONAL DOS  
ATENDENTES DO CENTRO DE OPERAÇÕES DA POLÍCIA MILITAR  
DE GOIÁS COM VISTAS À CAPACITAÇÃO TÉCNICA**

ELISÂNGELA SUELI DE LEMOS – CAP QOPM

Goiânia  
2012

ELISÂNGELA SUELI DE LEMOS – CAP QOPM

**IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL PSICOLÓGICO E PROFISSIONAL DOS  
ATENDENTES DO CENTRO DE OPERAÇÕES DA POLÍCIA MILITAR  
DE GOIÁS COM VISTAS À CAPACITAÇÃO TÉCNICA**

Monografia elaborada e apresentada à  
Academia de Polícia Militar do Estado de  
Goiás, para atender exigência do currículo do  
Curso de Especialização em Gerenciamento de  
Segurança Pública (CEGESP/2012).

**ORIENTADOR:** Clives Pereira SANCHES – Maj QOPM

**ORIENTADORMETODOLÓGICO:** André L. G. SCHRÖDER – Cel QOPM

Goiânia  
2012

À minha família, pelo apoio e amor incondicionais demonstrados em todos os momentos.

A todos que contribuíram direta e indiretamente para que pudesse concluir esta  
especialização.

Aos meus instrutores orientadores, meus agradecimentos especiais pelas grandes lições dadas  
no decorrer da elaboração desta monografia e pela disponibilidade para me auxiliar e  
esclarecer dúvidas.

À Academia de Polícia Militar, pela busca incessante pela produção do conhecimento e por,  
ano após ano, continuar na luta pela formação de cidadãos aptos a atuar eficazmente no  
mercado de trabalho.

“O saber a gente aprende com os mestres e com os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e os humildes”.

*Cora Coralina*

## RESUMO

O papel social do tele-atendimento é satisfazer as necessidades do consumidor e atender às suas exigências. A missão constitucional da Polícia Militar está na preservação da ordem pública e o policiamento ostensivo. Quando a ordem for violada, a Polícia Militar é acionada para sua restauração, através do serviço de emergência, o qual é executado no caso do Estado de Goiás por policiais militares, denominados atendentes. Para que este serviço prestado aumente sua eficiência, será preciso deixar de lado o empirismo e inserir o conhecimento científico nessa atividade. O presente estudo se propõe a identificar o perfil psicológico e profissional desses atendentes, identificando os conhecimentos necessários para o pleno desempenho da função, com vistas a sua capacitação técnica. Para tanto, quanto à natureza da pesquisa foi utilizada a pesquisa aplicada, aliada à pesquisa descritiva e exploratória. De acordo com a forma de abordagem foi utilizada a pesquisa quantitativa, aliada ao estudo bibliográfico, onde se fez um passeio na doutrina aplicada ao tele-atendimento, bem como na legislação vigente sobre o tema. Diagnosticar as necessidades e aplicar soluções deve ser o ponto de partida para verificar os aspectos da missão, da visão e dos objetivos estratégicos que o treinamento deve atender. A pesquisa realizada com os Atendentes, Despachantes de viatura, Supervisores, Coordenadores de Operações e alguns Oficiais que serviram na Unidade do COPOM, busca por meio de questionário e entrevista, fazer uma análise dos dados obtidos, para atestar a necessidade do aprimoramento profissional e identificação dos perfis para esse tipo de atividade que requer controle emocional e saber resolver problemas em situação de crise. O trabalho apresenta tabelas e figuras, os quais descrevem os dados obtidos. Ao analisar o questionário, foi possível certificar do ponto de vista de quem presta o serviço se é viável a terceirização desta função, passando o atendimento do serviço de emergência para as mãos da iniciativa privada, como o que vem ocorrendo na Polícia Militar do Distrito Federal. Os levantamentos realizados certificaram que a terceirização no serviço de emergência não é viável e que para realizar o serviço de tele-atendimento será necessário experiência na atividade operacional de, no mínimo, um ano, além de haver necessidade de possuir características descritas no perfil psicológico e profissional previamente estabelecido. Com o levantamento dos conhecimentos necessários para a atividade, o Comando da Corporação poderá usá-lo para capacitação técnica dos atendentes.

Palavras-chave: Atendente COPOM. Perfil psicológico. Perfil profissional. Capacitação técnica.

## ABSTRACT

The social role of the tele-service is to satisfy consumer needs and meet their requirements. The constitutional mission of the Military Police is to preserve public order and patrolling. When the order is violated, the Military Police is triggered for its restoration through the emergency department, which is executed in the case of the State of Goiás by military police, called attendants. For this service will increase your efficiency, you must put aside and enter the empirical scientific knowledge in this activity. The present study aims to identify the psychological and professional caregivers of these, identifying the skills needed for the full performance of the function, with a view to their technical training. To do so, the nature of the research was used applied research, combined with descriptive and exploratory research. According to the form of approach was used for quantitative research, combined with literature research, where he did a tour in the doctrine applied to tele-service, as well as legislation on the subject. Diagnose needs and implement solutions should be the starting point to determine aspects of the mission, vision, and strategic objectives that the training must meet. A survey conducted with Attendants, Dispatchers car, Supervisors, Operations Managers and some officers who served in the unit COPOM, search through a questionnaire and interview, make an analysis of data obtained for attest the need for professional development and identification profiles for this type of activity that requires emotional control and know how to solve problems in a crisis situation. The paper presents tables and figures, which describe the data. In analyzing the questionnaire, it was also possible to ascertain the viewpoint of the service provider whether it is feasible to outsource this function, passing the attendance of emergency services to private hands as to what is happening in the Military Police of the District Federal. The surveys have certified that outsourcing in the emergency department and that is not feasible to perform the tele-care service will need experience in operating activities of at least one year, and there need to possess the characteristics described previously and professional psychological profile established. With the lifting of the knowledge required for the activity, the Command of the Corporation may use it for technical training.

Keywords: Clerk COPOM. Psychological profile. Professional profile. Training technique.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Importância do exame psicotécnico para admissão do atendente .....	38
Tabela 2 - Atributos necessários à função de atendente .....	40
Tabela 3 - Importância de traçar o perfil profissional .....	42
Tabela 4 - Importância da experiência no serviço de rua .....	44
Tabela 5 - Quantificação do período de experiência .....	45
Tabela 6 - Vivência com o serviço operacional .....	46
Tabela 7 - Viabilidade da terceirização do serviço de emergência .....	50
Tabela 8 - Criação de curso profissionalizante.....	52
Tabela 9 - Conhecimentos necessários ao atendente.....	53

## **LISTA DE SIGLAS**

2º BPM – Segundo Batalhão da Polícia Militar  
CEGESP – Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública  
CIAE – Centro Integrado de Atendimento de Emergência  
CIADE – Centro Integrado de Atendimento e Despacho de Emergência  
CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas  
COPOM – Centro de Operações da Polícia Militar  
COBOM – Centro de Operações do Bombeiro Militar  
CPC – Comando do Policiamento da Capital  
EMG – Estado Maior Geral  
HPM – Hospital do Policial Militar  
OPM – Organização Policial Militar  
PMDF – Polícia Militar do Distrito Federal  
PMGO – Polícia Militar do Estado de Goiás  
POP – Procedimento Operacional Padrão  
QOPM – Quadro de Oficiais Policiais Militares  
QPPM – Quadro de Praças Policiais Militares  
QOSPM – Quadro de Oficiais de Saúde Policiais Militares  
RDPMGO – Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SISP – Sistema Integrado de Segurança Pública

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>1 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>16</b>
1.1 HISTÓRICO DO COPOM .....	16
<b>1.1.1 Estruturação do COPOM</b> .....	<b>17</b>
1.2 REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
<b>1.2.1 Administração</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.2 Marketing e atendimento</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.3 Satisfação do cliente e telemarketing</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.4 Gestão de pessoas</b> .....	<b>22</b>
<b>1.2.5 Qualidade do serviço prestado pelo atendente do COPOM</b> .....	<b>23</b>
<b>1.2.6 Princípio da eficiência na administração pública</b> .....	<b>25</b>
<b>1.2.7 Perfil psicológico</b> .....	<b>26</b>
<b>1.2.8 Perfil profissional</b> .....	<b>29</b>
<b>1.2.9 Capacitação técnica</b> .....	<b>30</b>
<b>2 ESTUDO DE CASO DO COPOM</b> .....	<b>35</b>
2.1 ESTUDO REALIZADO PELO HOSPITAL DA POLÍCIA MILITAR .....	35
2.2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DO ESTUDO PILOTO REFERENTE AO PERFIL PSICOLÓGICO .....	36
<b>2.2.1 Atribuições dos pesquisados</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.2 Exame psicotécnico e sua importância</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.3 Levantamento dos atributos exigidos na profissão</b> .....	<b>39</b>
<b>2.2.4 Definição do perfil psicológico do atendente</b> .....	<b>40</b>
<b>3 PERFIL PROFISSIONAL</b> .....	<b>42</b>
3.1 ATRIBUIÇÕES DOS ATENDENTES DO COPOM .....	43
3.2 EXPERIÊNCIA COMO REQUISITO BÁSICO AO CARGO.....	43
3.3 QUANTIFICAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA .....	45
3.4 MANUTENÇÃO DA EXPERIÊNCIA NO SERVIÇO OPERACIONAL ...	46

3.5 CONSIDERAÇÕES.....	47
<b>4 O CAMINHO PARA CAPACITAÇÃO DO PROFISSIONAL ATENDENTE DO COPOM.....</b>	<b>48</b>
4.1 TERCEIRIZAÇÃO - UMA POSSIBILIDADE?.....	48
<b>4.1.1 Viabilidade da terceirização em Goiás.....</b>	<b>50</b>
4.2 CRIAÇÃO DE CURSO PROFISSIONALIZANTE .....	52
4.3 CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS.....	52
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS POLICIAIS MILITARES QUE SERVEM NO COPOM DE GOIÂNIA.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO A – PERFIL PROFISSIONAL DO CHEFE DE POLÍCIA OSTENSIVA DA PMGO .....</b>	<b>64</b>

## INTRODUÇÃO

O estudo procura identificar o perfil psicológico e profissional dos atendentes do Centro de Operações da Polícia Militar do Estado de Goiás (COPOM-PMGO) de modo a abandonar o empirismo e inserir o conhecimento científico, com vistas à capacitação técnica destes profissionais, objetivando a melhoria no serviço prestado, uma vez que o atendente é o elo entre a Polícia Militar e o cidadão, sendo um poderoso meio de relações públicas da Corporação.

Cabe ressaltar que, para prestar um bom atendimento, é preciso saber o que vem a ser esse atendimento do ponto de vista de quem o recebe. Outras questões imprescindíveis são: saber exatamente qual é o seu papel, como o desempenha, o nível de qualidade que seu trabalho deve ter e condicionar-se a executá-lo sempre nesse padrão (ZEMKE; ANDERSON, 2008).

De fato, um mau atendimento afasta os clientes, e, conseqüentemente, a empresa terá sua imagem relacionada a este serviço prestado, porque não é o atendente que está tratando mal o cliente e sim a empresa que o contratou. É por isso que um bom atendimento prestado por um operador de *telemarketing* apresenta-se como um cartão de visita em seu primeiro contato com o cidadão, (ZEMKE; ANDERSON, 2008).

Em função disto, a Polícia Militar busca aperfeiçoar os serviços prestados, sendo necessário o constante aprimoramento profissional dos policiais militares, como vem ocorrendo com a adoção do Procedimento Operacional Padrão (POP), que trouxe a padronização nas ações policiais militares, ferramenta eficaz e bem aceita pela sociedade, pelas autoridades constituídas e principalmente pelos órgãos de segurança pública.

Na busca pelo aprimoramento profissional é necessário identificar o perfil psicológico e profissional de uma categoria. Neste caso, estarão sendo levantados dados para um estudo maior, buscando seu aprimoramento profissional, dados que poderão ser

aproveitados no momento da admissão e manutenção destes profissionais nesta frente de serviço.

Nos dias atuais, as empresas privadas buscam melhorar seu relacionamento com os clientes. Implantam instrumentos de gestão que proporcionam rapidez, segurança, bom atendimento e agilidade operacional.

Essa estratégia não poderia ser diferente entre as empresas públicas, que a cada dia procuram melhorar sua imagem perante a sociedade.

Conforme ficou demonstrado por Marques (2011), dentro das Polícias Militares, já está ocorrendo o fenômeno da terceirização, como é o caso da Polícia Militar e do Bombeiro Militar do Distrito Federal, que repassou os serviços telefônicos de atendimentos de emergência a cargo de civis treinados no serviço *Call Center*.

Com o surgimento da terceirização nos serviços de emergência dos órgãos públicos, foi preciso analisar se tais serviços são considerados secundários ou são essenciais e se poderão ser executados por trabalhadores regidos pela legislação trabalhista e/ou deverão ser executados por profissionais ligados à Secretaria de Segurança Pública, regidos por legislação própria.

Para tanto, foi primordial fazer levantamentos junto à Polícia Militar do Distrito Federal para certificar se sua experiência com a terceirização do atendimento de urgência foi benéfica para a instituição e sociedade ou se causou prejuízos.

Um estudo doutrinário sobre o tema proposto, especialmente sobre a profissão de tele atendimento, propiciará maior embasamento nas ações do Comando da Corporação, no tocante à implantação, ou não, da terceirização do serviço de atendente.

Esse tipo de serviço de emergência tem natureza distinta, porque a cada atendimento surge uma nova situação que demanda resposta imediata, não sendo possível fazer um estudo prévio de situações para orientar os atendentes.

O policiamento desenvolvido para a comunidade demanda conhecimento na área. O tempo de serviço é um fator fundamental, pois a experiência profissional dá ao atendente a possibilidade de preparar-se para obter os melhores resultados.

O Centro de Operações da Polícia Militar funciona como um *Call Center* da Corporação, onde seus profissionais, usando dos conhecimentos policiais resolvem incidentes das mais diversas naturezas, como aqueles envolvendo casais, orientações relativas aos primeiros socorros às vítimas de acidentes domésticos, usam seus conhecimentos para orientar o cidadão a se proteger até a chegada dos policiais, além de transmitir segurança e tranquilidade, essenciais para que o interlocutor consiga repassar os dados indispensáveis a

um atendimento de excelência.

Considerando que o atendimento de emergência é vital para a segurança pública, qual o perfil psicológico e profissional que se espera destes profissionais e quais conhecimentos são necessários à essa profissão?

Sob essa perspectiva, a Polícia Militar procura através de seus cursos de especialização, promover estudos voltados para produzir conhecimentos científicos, com vistas a subsidiar o Comando em seu planejamento estratégico, com projetos voltados para a melhoria no atendimento ao cidadão e instrumentalizar uma cultura voltada para o aprimoramento profissional.

Esse tema foi sugerido ao corpo discente do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESP 2011 - Turma 2) pelo Comandante Geral da PMGO, por entender que a atividade exercida pelo atendente é de suma importância para a imagem da Corporação, necessitando assim de estudos voltados para sua melhoria.

Foi escolhido por se tratar de um assunto importante sobre o aspecto institucional e que deveria ser realizado por quem tivesse vivência com essa atividade.

A necessidade de identificar o perfil psicológico e profissional, com vista à capacitação técnica dos atendentes, foi percebida durante o período em que serviu no COPOM, primeiramente como Atendente e posteriormente como Supervisora de Atendimento, Despachante de Viatura e finalmente Coordenadora de Operações. Nestas funções, foi possível visualizar a importância estratégica do COPOM, principalmente por ser a primeira voz da Polícia Militar junto à sociedade.

Durante o tempo servido no COPOM, constatamos policiais militares descontrolados emocionalmente diante de situações de crise, não sendo capaz de anotar dados que seriam vitais para o pronto atendimento. Muitos profissionais não conseguiam ficar calados quando eram ofendidos verbalmente e acabavam revidando as agressões verbais.

Outros não sabiam lidar com situações que não tinham vivência, sendo necessária a constante intervenção do Supervisor ou do Coordenador. Alguns demonstravam falta de conhecimentos em determinadas áreas, tendo dificuldade no momento de colher informações essenciais aos policiais de rua.

Com a identificação dos conhecimentos necessários para esta atividade, será possível subsidiar os tomadores de decisão a elaborar um curso de capacitação técnica, trazendo a qualificação necessária dentro das necessidades visualizadas pelo estudo.

A relação entre a população e a Polícia Militar é direta, sendo a primeira impressão da corporação. Uma visão que precisa ser transmitida de forma que o cliente

perceba o conhecimento do atendente, seu grau de confiabilidade, empatia, segurança em suas ações, interesse em resolver o problema de quem precisa da polícia. Tudo isto poderá ser mais bem percebido com estudos voltados para essa finalidade.

Nessa perspectiva, o objetivo desse trabalho monográfico será o de:

- 1) Desenvolver estudos voltados para a atividade de atendente do COPOM no que diz respeito à qualidade do serviço prestado;
- 2) Apontar estudos sobre o tema, dando ênfase na doutrina aplicada ao serviço de tele atendimento, bem como ao princípio da eficiência no serviço público;
- 3) Identificar o perfil psicológico e profissional dos atendentes e estabelecer critérios técnicos e científicos no momento da admissão e manutenção desses profissionais nas Unidades de COPOM, considerando seu tempo de experiência no serviço operacional, bem como sua capacidade de lidar com situações de estresse decorrentes da profissão; e
- 4) Levantar quais são os conhecimentos necessários aos profissionais desta área, com vistas a subsidiar o Comando à capacitação técnica destes policiais militares.

Para se obter os resultados dessa pesquisa, foi utilizada a pesquisa aplicada, que, conforme Gil (2002), objetiva gerar conhecimentos para a aplicação dirigida à solução de problemas específicos. Com isso, acaba envolvendo verdades e interesses sociais como é o caso do presente estudo.

Quanto aos objetivos, adotou-se a pesquisa descritiva, juntamente com a exploratória que, para Mattar (1999, p.80), “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). Ela é usada para fazer levantamentos, usando questionário, coleta de dados, entre outros.

Para Gil (2002), a pesquisa exploratória visa propiciar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado.

O método utilizado para a coleta de dados foi o *survey* ou levantamento que, segundo Malhotra (2001), consiste em um questionário estruturado dado a uma amostra da população e é destinado a coletar informações específicas dos questionados. Esse tipo de coleta de dados se faz através da interrogação direta das pessoas envolvidas na pesquisa.

Quanto aos procedimentos técnicos, além do levantamento, foi realizada a pesquisa bibliográfica. “É a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro ou informatizado” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 70).

De acordo com a forma de abordagem, foi utilizada a pesquisa quantitativa que, conforme Gil (2002), considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Essa forma de abordagem necessita do uso de recursos e de técnicas de estatísticas.

Como estudo quantitativo, foi utilizado um questionário que teve o objetivo de realizar medições relativas à viabilidade da terceirização, identificar as características referentes ao perfil psicológico e profissional e os conhecimentos necessários aos atendentes do COPOM, objeto desta pesquisa. Usou-se a forma de tabulação dos dados em tabelas e figuras.

O universo básico deste estudo compreendeu os policiais militares do COPOM de Goiânia. O grupo amostra se passou entre os Atendentes, os Operadores de Rádio, os Supervisores, os Coordenadores de Operações, o atual Chefe do COPOM e Oficiais que passaram na função de Coordenador de Operações e Chefes do COPOM, totalizando cento e dez entrevistados.

O Centro de Operações da Polícia Militar está localizado na Av. Anhanguera, Setor Aeroviário, Goiânia – GO. A pesquisa é de cunho público e institucional, sendo solicitado via ofício autorização para a aplicação do questionário e coleta de dados.

O trabalho foi dividido em quatro capítulos. O primeiro faz um passeio na doutrina vigente sobre o serviço de tele-atendimento e demais legislações a respeito do tema em questão.

O segundo capítulo faz um estudo de caso acerca do Centro de Operações da Polícia Militar, levantando os atributos exigidos na profissão, qual a importância do exame psicotécnico e a identificação do perfil psicológico.

No terceiro, identificou-se o perfil profissional, realizando a análise e descrição do cargo, verificando ainda acerca da viabilidade da experiência ser inserida como requisito básico ao cargo de atendente.

O último capítulo descreveu qual o caminho para a capacitação do profissional atendente do COPOM, certificando se seria viável a terceirização dessa categoria, além de fazer levantamentos dos conhecimentos necessários para a criação de um curso profissionalizante.

# **1 REVISÃO DE LITERATURA**

Antes da fundamentação teórica pertinente ao tema, precisamos conhecer o universo pesquisado: Centro de Operações da Polícia Militar do Estado de Goiás.

## **1.1 HISTÓRICO DO COPOM**

Segundo consta no periódico O Anhanguera (Goiás, 1998), o primeiro registro da comunicação policial, nos moldes atuais, se deu na década de setenta, onde instalaram o COPOM na Rua 04, Setor Central, nesta Capital.

Suas instalações foram transferidas para o prédio do Quartel da Ajudância Geral, localizado na Av. Contorno nº 879 Setor Central, nesta capital, onde permaneceu até julho de 2006. Sua estrutura era a de Seção do então Comando do Policiamento Metropolitano (CPC).

Desde o ano de 2004, o COPOM de Goiânia é uma Unidade Independente ligada ao CPC, conforme preceitua o art. 3º do seu regimento interno (COPOM, 2010). Existem vários outros COPOMs instalados nos Comandos Regionais, como é o caso do COPOM de Aparecida de Goiânia e Anápolis.

Atualmente, o COPOM possui suas instalações no Centro Integrado de Atendimento de Emergências (CIAE), situado no complexo da Segurança Pública do Estado de Goiás, no Setor Aeroviário, nesta Capital. Esse Centro coordena as atividades operacionais de segurança pública de todas as Unidades do 1º CRPM/CPC, obedecendo aos princípios legais e constitucionais que regem a administração pública.

O CIAE foi idealizado com o objetivo de integrar os órgãos que compõem o sistema de segurança pública do Estado de Goiás com vistas a atuar de forma eficiente no atendimento das ocorrências policiais e de socorro.

Órgãos que compõem o CIAE:

- 1) Polícia Militar;
- 2) Bombeiro Militar;
- 3) Polícia Civil;
- 4) Guarda Municipal.

Em um mesmo espaço físico, trabalham todos estes órgãos, que são responsáveis por receber as solicitações dos cidadãos e enviar as viaturas para o atendimento.

### 1.1.1 Estruturação do COPOM

O COPOM de Goiânia é responsável pelas atividades operacionais do Comando do Policiamento da Capital (CPC), recebendo pedido de atendimento de ocorrência e repassando as viaturas de serviço, coordenando toda a parte operacional do município de Goiânia.

Conforme preceitua o Art. 3º do Regimento Interno do COPOM de Goiânia, a Unidade tem como finalidade:

**Art. 3º** - O COPOM coordena as atividades operacionais de segurança pública de todas as Unidades Jurisdicionadas pelo 1º CRPM/CPC, obedecendo aos princípios legais e constitucionais que regem as Polícias Militares do Brasil, e de acordo com as diretrizes emanadas do 1º Comando Regional de Polícia Militar/Comando do Policiamento da Capital, bem como do alto Comando da Corporação e da Administração Pública Estadual (COPOM, 2010).

Como podemos perceber, sua missão está em coordenar as atividades operacionais, obedecendo aos princípios constitucionais afetos a Polícia Militar, qual sejam preservação da ordem pública e manutenção desta ordem. Tal atribuição se traduz em coordenar o policiamento de forma a garantir que a sociedade se sinta segura e servida pela Polícia Militar.

Conforme descreve Lima (2004, p. 30), o COPOM possui ainda como missão:

- Gerenciar o atendimento ao usuário;
- Atendimento voltado para o tempo de resposta;
- Resolução das necessidades do cliente;
- Atendimento complementar na área assistencial, bem como através de informações gerais ao público;
- Satisfação integral ao cliente.

De acordo com seu regimento interno, o COPOM possui a seguinte estrutura orgânica:

**Art. 4º** - O Centro de Operações da Polícia Militar, Unidade Independente ao nível de CIPM, integrante do 1º CRPM/CPC, com estrutura definida conforme dispõe o Quadro de Organização e Distribuição de Efetivo (QOD) da PMGO e compreende:

- I – Comandante
- II – Sub Comandante
- III – Seções:
  - a) Coordenação de Operações
  - b) Seção Administrativa
  - c) Supervisão de Atendimento do 190
  - d) Subseção de Almoxarifado e Manutenção – SSAM
  - e) Subseção de Extratos, Digitação e Arquivo – SSEDA
  - f) Subseção de Despacho de Área – SSSA
  - g) Subseção de Atendimento SSA – 190 (COPOM, 2010).

Hoje, o COPOM de Goiânia conta com um efetivo de cento e oitenta e seis policiais militares, dentre eles, cinquenta e cinco despachantes, quarenta e oito atendentes, cinco coordenadores de operações, cinco supervisores dos despachantes, cinco supervisores de atendimento, distribuídos em cinco equipes que trabalham no sistema de escala de 12h x 24h e 12h x 72h. O restante do efetivo está distribuído entre o serviço administrativo e o extrato e digitação de ocorrência, além do efetivo que está de férias e com dispensas (COPOM, 2012 a).

Em média, o COPOM recebe 3.310 (três mil e trezentos e dez) ligações telefônicas no período de 24 horas, sendo 1.372 (mil trezentos e setenta e dois) ligações indevidas, 1.127 (mil cento e vinte e sete) solicitações de informações, 35 (trinta e cinco) ligações repetidas, e 776 (setecentos e setenta e seis) de ocorrências registradas (COPOM, 2012 b).

O programa usado atualmente é o Sistema Integrado de Segurança Pública (SISP), para geração, registro, empenho de recursos e contabilização dos atendimentos. Através deste sistema é possível quantificar o tempo de resposta do atendimento, consultar as ocorrências registradas, entre outros serviços.

## 1.2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste item será imperioso estabelecer os conceitos e tecer considerações acerca de administração, *marketing* e atendimento, satisfação do cliente e *telemarketing*, gestão de pessoas, qualidade no serviço prestado, princípio da eficiência na administração pública, perfil psicológico, perfil profissional e capacitação técnica, a fim de subsidiar e esclarecer a

importância do tema escolhido.

### **1.2.1 Administração**

O verbo administrar indica gerir, zelar, enfim uma ação de supervisionar.

A palavra administração teve uma evolução no decorrer dos tempos, pois o mercado de trabalho exige cada vez mais, em decorrência da globalização. Segundo Montana e Bruce (2003, p. 2), “a administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.

O bom administrador é aquele que tem uma visão ampla de todas as áreas da organização. Para Griffin (2006, p.26) “a administração é um conjunto de atividades (entre elas planejamento e tomada de decisão, liderança e controle), direcionadas à utilização de recursos (humanos, financeiros, materiais e de informações) para atingir os seus objetivos de modo eficiente e efetivo”.

Segundo Albrecht (2003, p. 21), “a administração de serviços é um enfoque organizacional global que faz da qualidade do serviço, tal como sentida pelo cliente, a principal força motriz do funcionamento da empresa”.

A administração de serviços, como modelo e filosofia de gestão, está chamando a atenção dos prestadores de serviço para uma nova realidade, a de que será preciso investir neste nicho.

Sobre o tema administração pública, Carvalho Filho (2011, p. 10) diz que “trata-se da própria gestão dos interesses públicos executada pelo Estado, seja através da prestação de serviços públicos, seja por sua organização interna, ou ainda pela intervenção no campo privado, algumas vezes até de forma restritiva (poder de polícia)”.

### **1.2.2 Marketing e atendimento**

O bom atendimento está interligado com *marketing* organizacional. Atendimento é uma forma de prestar um serviço de maneira que o cliente não fique somente esclarecido, mas principalmente satisfeito.

Segundo Kotler (2005, p. 24), “marketing lida com a identificação e atendimento

das necessidades humanas e sociais do consumidor, em suma, é atender de forma satisfatória, trazendo lucratividade para a empresa”.

O papel do *marketing* é, sem dúvida, satisfazer as necessidades do consumidor. As organizações, em especial a Polícia Militar de Goiás, devem a todo o momento, de forma dinâmica e evolutiva, buscar soluções que atendam os anseios de seus clientes, conseguindo consolidar sua imagem positivamente, conquistando a confiança do cidadão.

Kotler (2000, p. 203) define a imagem, podendo aplicar-se a um produto, empresa ou órgão, como sendo o “conjunto de crenças, idéias e impressões que uma pessoa tem em relação a um objeto. As atitudes e ações de uma pessoa em relação a um objeto são bastante condicionadas pela imagem dele”.

Como afirma Kotler (2000, p. 27), “as organizações trabalham sistematicamente para construir uma imagem sólida e positiva na mente de seu público”.

A administração de *marketing* pode elaborar uma estratégia de *marketing* orientada para o cliente, uma vez que compreende por inteiro o consumidor e o mercado. “Administração de marketing é a arte e a ciência da escolha de mercados-alvo e da captação, manutenção e fidelização de clientes por meio da criação, a entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 4).

Na visão de Kotler e Armstrong (2007), para que uma empresa elabore uma estratégia de *marketing* vencedora, o administrador deve responder a duas questões importantes: a quais clientes serviremos? E como podemos servir melhor a esses clientes?

No caso da Polícia Militar de Goiás, o público alvo do atendimento são as pessoas que estão precisando da intervenção do Estado na solução de conflitos. Essas pessoas procuram o serviço quando estão nervosas, apavoradas, com desequilíbrio emocional, devido a grande carga de tensão e ainda quando precisam de orientações diversas.

Este público será mais bem servido se conseguirmos atingir seus anseios, ter suas solicitações atendidas no menor tempo possível, visto que nesta atividade um minuto pode salvar vidas.

As empresas públicas que não preenchem satisfatoriamente as necessidades de seus clientes estão sujeitas a críticas por parte dos grupos de interesse público e da mídia.

Kotler (1978) descreve quatro tipos de agências do governo. A primeira foi denominada do tipo empresarial, a que produz bens e serviços para vender. A segunda produz e dissemina serviços sem cobrança direta aos usuários, como é o caso das escolas públicas, da polícia e do corpo de bombeiros, entre outras. A terceira é do tipo de transferência, como é o

caso da Receita Federal e a quarta do tipo de intervenção, podendo ser citado como exemplo as penitenciárias.

No caso da Polícia Militar, que foi identificada como agência do governo do tipo serviço, ela varia o tipo de *marketing* para esses casos. Kotler (1978) diz que esse tipo de empresa tem um grupo de clientes para qual o serviço destina. Então, a empresa terá que tomar decisões sobre que grupos serão servidos, quais de suas necessidades serão satisfeitas, que nível de serviço será oferecido e quanto será gasto para distribuir os serviços disponíveis.

A pesquisa de *marketing* poderá desempenhar um papel importante, auxiliando o órgão público a se inteirar a respeito das necessidades, vontades, hábitos de consumo e atitudes de seus mercados. Podemos citar, por exemplo, a cor da farda.

As polícias vêm mudando seu fardamento. Muitas forças que usavam a cor azul escuro, inclusive a Polícia Militar de Goiás, optou por trocar a cor do fardamento para a cor caqui por entender que era menos agressiva. Isto é uma tendência.

Acredita-se que tanto o comportamento da polícia como as atitudes dos cidadãos poderão ser favoravelmente modificados, como resultado da nova aparência.

### **1.2.3 Satisfação do cliente e *telemarketing***

Para que ocorra uma imagem sólida, será preciso alcançar a satisfação do cliente após ter suas necessidades atendidas. Em linhas gerais, Kotler (2000, p. 58) define satisfação como sendo “a sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Para Kotler (2008), a plena satisfação cria uma afinidade emocional com o serviço e não somente uma preferência racional. Isso se desdobra em uma alta lealdade do consumidor ao fornecedor do serviço desejado e correspondido.

De acordo com Albrecht (2003), a filosofia de prestação de serviço deverá ser voltada no modelo de gestão de pessoas, com um conjunto de métodos e ferramentas que possam transformar uma organização numa entidade voltada para o serviço e motivada pelo atendimento do cliente.

Para que o serviço seja prestado de forma satisfatória, os atendentes de *tele marketing* devem ter atitudes conscientes, pois desenvolvem um papel importante dentro de

uma empresa. A imagem da empresa começa a ser formada a partir do momento que se atende o telefone.

Conforme visão de Kotler (2000), atualmente, pode se verificar que o *tele marketing* tornou-se mais do que apenas vender produtos por intermédio do telefone, sendo assim, as empresas procuram superar suas expectativas, a fim de satisfazer cada vez mais seus clientes potenciais, os cidadãos.

#### **1.2.4 Gestão de pessoas**

A área que antigamente era denominada administração de pessoal, aparece neste século como gestão de pessoas.

Gestão de Pessoas pode ser entendida como sendo o conjunto de atividades que servem para agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar as pessoas. A função do setor é de provisão, treinamento, motivação dos empregados (CHIAVENATO 2004).

Ainda segundo Chiavenato (2004), a moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades integradas, como descrição e análise de cargos, planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar.

Desta forma, a Polícia Militar do Estado de Goiás procura operacionalizar esta filosofia para melhorar seu serviço prestado, assegurando níveis aceitáveis de satisfação dos seus clientes.

Serão necessários oficiais gestores com esta mentalidade para aplicarmos esta moderna ferramenta de trabalho em prol da qualidade dos nossos serviços, com o consequente bem estar dos nossos policiais, uma vez que policiais bem treinados, remunerados, conscientes de sua importância na instituição, com um bom ambiente de trabalho, melhoram sua auto estima, traduzindo assim em uma maior qualidade do serviço.

### **1.2.5 Qualidade do serviço prestado pelo atendente do COPOM**

Conforme Kotler e Armstrong (2007, p. 204), “serviço é um tipo de produto essencialmente intangível que consiste em atividades, benefícios ou satisfações oferecidas à venda e que não resultam na propriedade de algo”. Podemos perceber que os serviços não podem ser vistos e provados antes de recebê-los.

Cultura de serviços é uma cultura que influencia as pessoas a se comportar e relacionar de maneiras orientadas para o serviço, ou que ponham o cliente em primeiro lugar. Isto significa que os sinais que influenciam o comportamento estão impregnados com o tema do serviço (ALBRECHT, 2003, p. 137).

Seguindo essa visão, a cultura de serviço no COPOM deverá ser voltada para a satisfação do cliente, atendendo-o com presteza e no menor tempo possível, visto que o serviço prestado pela Polícia Militar depende da rapidez, tanto de quem recebe a ligação, quanto de quem repassa os dados para a viatura e finalmente a agilidade em atender o chamado.

Conforme descreve Lima (2004), para que haja maior satisfação no serviço prestado, a Polícia Militar de Goiás aderiu, no ano de 2002, ao programa do governo intitulado Qualidade Total. O programa busca a satisfação, não só do cliente, mas de todos os envolvidos no processo.

Para Araújo (2006), a qualidade total pode ser considerada como o estado ótimo de eficiência e eficácia na ação de todos os elementos que constituem a existência de uma empresa. Nesse caso, tem-se a necessidade de modelação de sua organização e o contexto no qual ela existe.

De acordo com Lima (2004), o Procedimento Operacional Padrão (POP), publicado na PMGO no ano de 2004, é um bom exemplo da busca desta qualidade total pela polícia.

Com a edição desta ferramenta de trabalho, houve uma padronização nas ações policiais militares, com a adoção de um constante treinamento por parte dos policiais, ocasionando a melhoria do serviço operacional e uma maior segurança jurídica.

Silva e Rodrigues Júnior (2011) realizaram um estudo de caso no COPOM de Goiânia, sendo produzido um artigo científico pela Universidade Federal de Goiás, intitulado “A gestão da qualidade no serviço de atendimento de emergência da Polícia Militar de Goiás”. Neste trabalho científico, ficou evidenciado através de pesquisa de campo, que 19% dos pesquisados reputam o serviço de emergência da PMGO com a qualidade ideal, sendo que

50% dos pesquisados responderam que estavam satisfeitos com o serviço demonstrando uma qualidade aceitável e 31% informaram estar pouco ou nada satisfeitos com o serviço de emergência.

Ainda segundo Silva e Rodrigues Júnior (2011), o estudo atestou que 31% da população não estão nada ou pouco satisfeitos com o serviço de emergência, o que leva a crer que o constante aprimoramento da qualidade é essencial nessa profissão.

O tempo de resposta entre a chamada do cidadão ao COPOM e a chegada da viatura no local solicitado foi também avaliado, obtendo como resposta que 42% da população pesquisada consideram satisfatório e 54% dos entrevistados entenderam ser nada ou pouco satisfatório.

Silva e Rodrigues Júnior (2011, p. 24) completam que: “Uma inferência que pode macular a história desses números é o fato de 22% dos questionários distribuídos não foram respondidos”. Para eles, tais dados poderão ser questionados, no entanto, servem para dar um panorama geral da qualidade do serviço prestado.

Lima (2004) realizou seu Mestrado na Universidade Estadual Paulista, onde desenvolveu seus estudos objetivando criar um sistema de indicadores de desempenho para o Centro de Operações Policiais Militares – COPOM da Polícia Militar de Goiás, visando aumentar sua eficiência através do gerenciamento do tempo de espera no atendimento.

Esse estudo demonstrou que o tempo resposta entre as polícias do Brasil ficou entre dez e vinte e dois minutos. O Corpo de Bombeiros de Goiás apresentou o tempo de onze minutos para socorro.

Através da dissertação, ficou evidenciado que há maior satisfação da sociedade quando o tempo resposta é diminuído, no entanto, com a expansão territorial das capitais, o aumento da população e o conseqüente caos no trânsito, será preciso estudos voltados para esta área, uma vez que não depende somente da Polícia Militar atingir um tempo resposta aceitável.

Diante do resultado da pesquisa, Lima (2004) chegou à conclusão de que a sociedade está adquirindo consciência de seus direitos e como deve alcançá-los, alertando os governantes e os administradores públicos para a importância de um aprimoramento do aparelho estatal.

### **1.2.6 Princípio da eficiência na administração pública**

A eficiência como princípio da administração pública, deverá ser de observação contínua pelos prestadores de serviço, não sendo diferente na Polícia Militar de Goiás. O cidadão tem o direito a um serviço público eficiente, que resolva seu problema e não crie uma visão negativa da empresa.

O referido princípio estabelece a produtividade e economicidade, além da exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional.

De acordo com Carvalho Filho (2011), o princípio da eficiência não alcança apenas os serviços públicos prestados diretamente à coletividade. Ao contrário, deve ser observado também em relação aos serviços administrativos internos das pessoas federativas e das pessoas vinculadas.

Significa que a administração deve recorrer à moderna tecnologia e aos métodos hoje adotados para obter a qualidade total da execução das atividades a seu cargo, criando, inclusive, novo organograma em que se destaquem as funções gerenciais e a competência dos agentes que devem exercê-las.

Segundo Albrecht (2003), todas as empresas com serviço excelente possuem três fatores chave que formam os vértices do triângulo do serviço, qual seja uma visão do produto do serviço, pessoal de linha de frente orientado para o cliente e sistemas voltados para o cliente.

O triângulo do serviço é uma maneira de representar graficamente a interação desses três elementos críticos, que devem atuar conjuntamente para que se mantenha um nível mínimo de qualidade de serviço.

A qualidade desejada só será alcançada se aplicarmos, de fato, o princípio da eficiência na administração da Polícia Militar. A produtividade e economicidade como atributos do princípio da eficiência não deve ser entendida como número de prisões efetuadas pela polícia e sim a ausência ou diminuição de registro de ocorrências, observando medidas mais eficientes e econômicas para a administração pública.

### **1.2.7 Perfil psicológico**

As organizações bem sucedidas estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Administrar com pessoas pressupõe personalizar e individualizar as pessoas como seres humanos e dotados de habilidades e capacidades intelectuais, (ALBRECHT, (2003).

Primeiramente, precisamos definir o que é competência dentro das organizações. Para Ritossa (2009, p. 75), “é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa”. As competências exigidas em uma determinada função podem ser traçadas e mescladas com aquelas identificadas em cada profissional. Percebemos assim que será possível, através de capacitação técnica, inserir conhecimentos e habilidades a uma pessoa treinada para a missão do COPOM.

Estas habilidades poderão ser identificadas através do perfil psicológico dos funcionários. De acordo com Urbina (2007, p. 11), o teste psicológico “é um procedimento sistemático para a obtenção de amostras de comportamento relevantes para o funcionamento cognitivo ou afetivo e para a avaliação destas amostras de acordo com certos padrões”.

O uso de testes para a tomada de decisões para admissão em uma empresa deve acontecer dentro do contexto de uma avaliação psicológica, a qual necessariamente deverá conter o perfil psicológico para sua realização.

#### **1.2.7.1 Breves considerações acerca da psicologia**

Morris e Maisto (2004, p. 2) conceituam que a psicologia “é o estudo científico do comportamento e dos processos mentais”.

No final do século XX, a psicologia cresceu surpreendentemente. Surgiram novas tecnologias de pesquisa, novos campos de investigação e novas abordagens para o estudo do comportamento e dos processos mentais.

Segundo Morris e Maisto (2004), uma maneira de compreender a amplitude e a profundidade dos tópicos em psicologia é observar as diversas subdivisões do campo. Existe a psicologia geral, experimental, psicologia da personalidade, psicologia educacional, psicologia no serviço público, psicologia militar, psicologia jurídica, psicologia clínica, entre

tantas outras divisões.

Toda a ciência, quer seja psicologia, sociologia, economia, ciências políticas, entre outras, exige provas empíricas baseadas na realização de cuidadosas observações e experimentos. Então, os psicólogos utilizam diversos métodos de pesquisa a fim de coletar dados sistemáticos e objetivos. Entre esses métodos existe a observação natural, o estudo de caso, o levantamento, as pesquisas correlacionais e experimentais.

Morris e Maistro (2004, p. 24) definem o estudo de caso como “uma descrição detalhada de uma (ou algumas) pessoa (s)”. Embora às vezes se pareça com a observação natural, o estudo de caso utiliza uma variedade de métodos de coleta de informações que leva a uma descrição detalhada e aprofundada do indivíduo.

Um estudo de caso geralmente consiste em observações da vida real, entrevistas, pontuações em vários testes psicológicos e qualquer outra avaliação que o pesquisador considere adequada.

Para Carvalho (1975), a psicologia experimental utiliza medidas psicológicas (psicometria). Nesta área sobressai o emprego dos testes psicológicos, cuja validade será determinada por critérios estatísticos.

O presente estudo foi desenvolvido com base em levantamento realizado no COPOM. Em determinados casos, os levantamentos compensam as deficiências da observação natural e dos estudos de caso.

De acordo com Morris e Maistro (2004), na pesquisa de levantamento, as perguntas pré determinadas são feitas por meio de entrevistas pessoais ou questionários a um grupo de pessoas cuidadosamente selecionado.

Os levantamentos, até mesmo aqueles com baixa taxa de resposta, podem gerar grande quantidade de informações interessantes e úteis a um custo relativamente baixo.

Para que sejam precisas, suas perguntas devem ser claras, não conter ambiguidade, os participantes da pesquisa devem ser selecionados com grande cuidado e precisam estar motivados a responder o levantamento de modo sério e metuculoso. Todos esses quesitos foram analisados na presente pesquisa.

### **1.2.7.2 Teste psicológico e seu uso**

De acordo com Anastasi (1977, p. 24), “um teste psicológico é, fundamentalmente, uma medida objetiva e padronizada de uma amostra do comportamento”.

Os testes psicológicos são iguais aos testes de qualquer outra ciência, na medida em que se fazem observações sobre uma amostra pequena, mas cuidadosamente escolhida, do comportamento de um indivíduo.

Essa padronização pode ser descrita como uma medida padronizada, uniformidade de processo na aplicação e na avaliação do teste. O organizador do teste deverá apresentar as instruções minuciosas para a utilização de cada um dos novos testes criados, visando garantir a uniformidade, estabelecendo ainda as normas a se seguir.

Os testes psicológicos são empregados, geralmente, como auxiliares nas decisões profissionais, incluindo tanto as decisões individuais de orientação quanto a escolha do melhor curso, por exemplo, como para as decisões institucionais ligadas à seleção e classificação do pessoal.

A função dos testes psicológicos é medir diferenças entre indivíduos ou entre as reações do mesmo indivíduo em diferentes ocasiões. Na PMGO durante o período de seleção para os postos e graduações sempre é realizado o teste psicológico para a admissão na função que irá ser exercida.

Conforme consta no Perfil profissiográfico do chefe de polícia ostensiva da Polícia Militar de Goiás (POLICIA MILITAR, 2008), o perfil profissional está definido de acordo com a função exercida.

Como exemplo, podemos citar que, para o Curso de Formação de Oficiais, exige-se uma atenção concentrada no nível médio superior a superior, enquanto para o Curso de Formação de Praças exige-se atenção concentrada no nível médio a médio superior, sendo assim os exames são diferenciados para cada caso.

Quanto ao item liderança para as Praças, exige-se capacidade para gerenciar pequenos grupos e quanto aos Oficiais essa capacidade deverá ser desenvolvida para gerenciar grupos em todos os seus aspectos, demonstrando assim ser mais amplo que o primeiro (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2008).

Por diversas vezes, presenciamos praças que foram admitidos no Curso de Formação de Soldado e quando conseguem nota na prova escrita para o Curso de Formação de Oficiais, não conseguem passar pelo exame psicotécnico porque não apresentam o perfil de um comandante.

Com o exemplo, podemos perceber a função do teste psicológico dentro das polícias, qual seja o de medir as reações do indivíduo frente àquela atividade específica, o que poderá ser aplicado em outras frentes de serviço, como o caso em estudo.

## 1.2.8 Perfil profissional

Segundo Urbina (2007), o teste de aptidão e habilidades especiais, propõe identificar as habilidades necessárias para um determinado papel ocupacional por meio de uma análise de trabalho, administrar testes elaborados para avaliar aptidão e correlacionar os resultados dos testes e mensurações do desempenho no trabalho.

A gestão de competências pressupõe a aplicação de um programa onde o perfil profissional é definido. Segundo Ritossa (2009), não obstante as especificidades de cada empresa, existem algumas competências que deveriam estar presentes em todos os profissionais: a ética, a responsabilidade, a proatividade e o comprometimento com a organização.

### 1.2.8.1 Descrição e análise do cargo

Para Oliveira (2007, p. 4), “a descrição de cargos é um processo que consiste em determinar, pela observação e pelo estudo, os fatos ou elementos que compõem a natureza de um cargo e o torna distinto dos outros cargos existentes na organização”.

Ainda segundo Oliveira (2007), o cargo é expresso por meio da determinação das qualificações, juntamente com requisitos básicos, como experiência, escolaridade, responsabilidade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante para seu efetivo desempenho.

Cada cargo possui uma tarefa específica. Oliveira (2007, p. 5) define tarefa: “é o conjunto de elementos que requer esforço humano para determinado fim”.

O cargo é a ocupação oficial do empregado; para descrevê-lo é necessário entender as várias operações da empresa e estabelecer a necessidade ou objetivo de cada função. Agindo dessa forma, obtêm-se os cargos específicos.

As funções desenvolvidas pelo ocupante do cargo deverão ser descritas, visto que através delas serão realizadas as tarefas do cargo.

De acordo com Oliveira (2007), a função é atribuição específica. Inclui deveres e responsabilidades requeridas das atividades de um indivíduo. Na função de atendimento de *call center*, o autor trouxe que é sua função responder pelo atendimento telefônico de clientes,

visando esclarecer, orientar e encaminhar para solução problemas de sua competência.

Dentro dessa visão, a análise de um cargo e sua descrição são formas de ajudar na contratação de um empregado dentro do perfil desejado, atendendo às necessidades das atividades que o empregador deseja. A descrição deve focalizar um conjunto amplo de tarefas desenvolvidas para verificar o que deve ser cobrado.

### **1.2.9 Capacitação técnica**

Os atendentes, bem como os demais profissionais, constituem o principal patrimônio das organizações, sejam privadas ou públicas, como é o caso da Polícia Militar.

As instituições mais bem sucedidas precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos (KOTLER, 2008). Essas pessoas precisam ser treinadas para esse fim.

#### **1.2.9.1 Treinamento**

Neste sentido, esclarece Chiavenato (2004) que o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para atingir as metas e objetivos de uma organização.

Chiavenato (2004, p. 367) define treinamento como sendo “o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. Percebe-se que a função do treinamento está em aumentar a linha de produção, tornando os funcionários mais produtivos, cumprindo seus objetivos dentro da empresa.

Conforme descreve Chiavenato (2004), o treinamento possui uma orientação mais voltada para o presente, para o cargo atual, buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O desenvolvimento, por sua vez, focaliza, em geral, os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

O treinamento não pode ser confundido com uma simples orientação repassada pelo Coordenador de Operações e/ou Supervisor de Atendimento durante o período de

experiência do atendente, ocorrido na admissão.

O conceito de treinamento vai mais longe. Segundo Chiavenato (2004, p. 371), treinamento significa “atingir o nível de desempenho almejado pela organização através do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham”.

A propositura de estudos voltada para os atendentes do COPOM deverá estar ligada à missão da Polícia Militar, às necessidades da população, ao perfil das pessoas que trabalham nestes locais, considerando ainda os requisitos exigidos ao cargo para atingir a eficiência no serviço.

A vantagem competitiva da empresa está diretamente relacionada ao investimento em treinamento e educação corporativa promovidos para valorizar talentos de seus profissionais.

De acordo com Ritossa (2009), o investimento na capacitação profissional tem basicamente dois objetivos: o primeiro é preencher lacunas no conhecimento adquirido ao longo da trajetória de cada funcionário e o segundo é incorporar novos conhecimentos aos processos da empresa.

Grande parte dos programas de treinamento está concentrada em transmitir informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes e desenvolver conceitos abstratos. Esse tipo de programa de treinamento parece o mais viável para a função de atendente.

Para Chiavenato, (2004), além da preocupação com informação, habilidades, atitudes e conceitos, o treinamento está sendo fortemente inclinado a desenvolver certas competências desejadas pela organização.

A partir dessa definição estabelecem-se os programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas.

### **1.2.9.2 Tipos de treinamento**

Existem vários tipos de treinamento, por isso, serão explicitados alguns que servirão ao propósito deste estudo.

Quando se refere à tecnologia de treinamento, existem vários recursos didáticos, pedagógicos e institucionais utilizados no treinamento. Novas técnicas de treinamento estão se impondo às tradicionais, podendo ser citadas duas.

1. Recursos audiovisuais. Imagens visuais e informação em áudio são poderosas ferramentas de comunicação. [...] O CD-ROM e o DVD (Digital VideoDisc) permitem gravar programas de treinamento que podem ser distribuídos e apresentados em vários locais diferentes em qualquer ocasião.
2. Treinamento a distância. Também denominado “e-learning” ou treinamento virtual – é o treinamento feito através da internet. O treinamento a distância oferece fortes vantagens: pode ser feito a qualquer hora e em qualquer lugar. Seu custo quando comparado com os programas convencionais é baixíssimo (CHIAVENATO, 2004, p. 349).

O treinamento dos atendentes poderá ser realizado através de cursos presenciais e à distância, além de cursos utilizando recursos audiovisuais.

Como forma de coleta de dados, foi realizada a entrevista com o Coronel QOPM Washington Luís Alves Cavalcante, que serviu no COPOM de Goiânia por 09 (nove) anos, sendo quatro anos na função de Coordenador de Operações e cinco anos como Chefe do COPOM, saindo daquela Unidade no ano de 2006.

Conforme entrevista realizada com o Coronel QOPM Washington, foi possível perceber que o treinamento do atendente sempre foi preocupação deste Oficial Superior. Durante o período em que trabalhou naquela Unidade, desenvolveu um programa de treinamento voltado aos atendentes do COPOM.

O treinamento foi dividido em duas etapas: a primeira, referente à atividade policial militar, ficou a cargo da Unidade, sendo realizada a grade curricular pelos Oficiais do COPOM, os quais ministraram o curso.

Neste curso eram oferecidas disciplinas referentes ao funcionamento interno do COPOM, como era gerada uma ocorrência, o sistema de informação usado pelos atendentes, o procedimento de atendimento de ocorrência, hoje denominado Procedimento Operacional Padrão.

Na época, o entrevistado e seu staff desenvolveram a Doutrina do COPOM, denominada POP do COPOM, descrevendo os procedimentos de atendimento, além de descrever como as ocorrências de vulto deveriam ser atendidas, trazendo maior segurança no momento da orientação do policial atendente.

Segundo o entrevistado, essa doutrina não foi publicada pelo Comando Geral, somente foi usada no âmbito interno do COPOM de Goiânia. No entanto, foi e continua sendo de grande valia para os profissionais daquela Unidade.

A segunda etapa ficava a cargo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que ministrava o curso de capacitação em tele-atendimento. As disciplinas eram voltadas à prestação de serviço realizada por telefone.

Como sugestão, o entrevistado explicou que hoje o curso poderia ser ministrado

pela Escola de Governo, nos mesmos moldes do SEBRAE.

Além do curso de capacitação realizado em duas etapas, os atendentes passavam a cada ano por uma reciclagem na sede do COPOM com a revisão de funcionamento interno, além da atualização de *tele-marketing* oferecido pelo SEBRAE.

O objetivo desta atualização era manter o atendente em constante treinamento, evitando vícios de linguagem e o comodismo.

O entrevistado afirma que o resultado foi excelente, tendo grande aceitação pelo público que constantemente ligava agradecendo o atendimento, além da aceitação do público interno, o que pode ser confirmado por outra entrevistada, 2º Sargento QPPM Zélia Campos Silva.

A graduada foi entrevistada devido à sua experiência e permanência no COPOM de Goiânia. Trabalha na Unidade há dezessete anos, exercendo as funções de Atendente e Supervisora.

A entrevistada confirmou que houve uma grande aceitação por parte de quem trabalhava no serviço de atendimento, uma vez que os policiais não se mostraram resistentes a aplicação dos cursos, visto que foi ministrada de forma gradativa, uma equipe de serviço por curso e principalmente devido ao teor das disciplinas que os ajudaram na sua atividade.

De acordo com a entrevistada, somente no período em que o Coronel QOPM Washington foi o Comandante ocorreu esta capacitação técnica, não havendo continuidade, nem tão pouco registro no COPOM das disciplinas ministradas, não sendo possível constar a grade curricular do curso.

### **1.2.9.3 Mudança de pensamento**

Mudança significa a passagem de um estado para outro. Chiavenato (2004) traz que a mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade.

Para Chiavenato (2004), a mudança constitui um processo composto de três etapas: a primeira, a de descongelamento, é a fase em que as velhas ideias e práticas são derretidas, abandonadas. Caso não ocorra o descongelamento, a ideia antiga poderá retornar ao comportamento anterior.

A segunda etapa diz respeito à mudança, que é a fase em que novas ideias são implementadas, são adotadas novas atitudes e valores. A última etapa é a fase do

recongelamento, onde novas ideias são incorporadas de forma definitiva no comportamento.

Podemos perceber pela entrevista do Coronel QOPM Washington que, durante o tempo em que comandou a Unidade, houve o processo de mudança descrito acima. O Comando implementou novas ideias, abandonando os padrões vigentes à época, uma vez que ele percebeu a necessidade de mudança.

Suas inovações e práticas foram experimentadas, exercitadas e aprendidas através dos cursos de capacitação e atualização, descobrindo assim novas atitudes e comportamentos dos atendentes.

No caso em questão, não houve o processo de continuidade, de recongelamento. Suas mudanças não foram incorporadas definitivamente no comportamento, se tornando norma.

O agente de mudança é a pessoa de dentro ou de fora da organização que conduz ou guia o processo de mudança em uma situação organizacional.

Com a iniciativa do atual Comandante Geral de propor o presente estudo, ele está sendo esse agente de mudança, a pessoa que inicia o processo e ajuda a fazer acontecer à mudança. Será preciso a implementação e sua consequente continuidade. Algo não corriqueiro na Corporação.

## **2 ESTUDO DE CASO DO COPOM**

### **2.1 ESTUDO REALIZADO PELO HOSPITAL DO POLICIAL MILITAR**

No ano de 2007, foi criada a Comissão Multidisciplinar de Estudo, instaurada por determinação do Comandante do CPC, através do Boletim Geral nº 016/07, formada por profissionais da área de saúde do Hospital do Policial Militar (HPM), entre eles psicólogos, médico do trabalho e engenheiro de segurança do trabalho, com a missão de avaliar a atividade, riscos e condições do ambiente de trabalho do COPOM, dando parecer e definindo o perfil adequado do policial militar para as diversas frentes de serviço no COPOM.

Essa comissão tinha como missão avaliar psicologicamente e profissionalmente os policiais militares de Goiânia, voluntários para servirem no COPOM e, ao final, elaborar doutrina de prevenção de doenças decorrentes do labor específico dessa Unidade.

Os trabalhos se iniciaram em 05 de fevereiro de 2007, sendo realizado através de Estudo de Situação, onde foi elaborado um relatório contendo várias sugestões, entre elas realizar avaliação física e psicológica dos militares a serem transferidos para o COPOM.

Sugeriram estruturar um curso de formação específica para os futuros servidores do COPOM com o fim de buscar profissionais com o perfil ideal para essa atividade, além de diminuir a carga horária de trabalho, instituição da ginástica laboral, além de outras medidas.

A equipe multidisciplinar relatou que não foi possível avaliar psicologicamente e profissionalmente os policiais militares de Goiânia, voluntários para servir no COPOM, em razão de que, para cumprir esta determinação, teriam que submeter os voluntários a uma bateria de testes para quantificar suas habilidades físicas e mentais visando, ao final, certificar se apresentavam as habilidades requeridas no perfil profissiográfico. Contudo, estes testes eram onerosos e o HPM e a Polícia Militar não tinham condições, à época, de arcar com tais custos.

## 2.2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DO ESTUDO PILOTO REFERENTE AO PERFIL PSICOLÓGICO

Conforme ficou evidenciado nesta pesquisa, através do questionamento sobre a importância de se realizar o exame psicotécnico, será imperioso identificar o perfil psicológico dos atendentes, visto que diariamente deparam com pessoas que, por estarem desequilibradas emocionalmente, não conseguem repassar os dados necessários para a chegada dos policiais.

Conforme informação da entrevistada 2º Sargento QPPM Zélia, muitas vezes os solicitantes estão tão irritados com a injustiça cometida que passam a ofender verbalmente quem está do outro lado da linha, como uma forma de desabafar. E não raro, ligam para o serviço de emergência para passar trotes e aliviar as tensões do dia a dia.

Por todos esses motivos e vários outros, precisamos identificar o perfil dos policiais militares que possuam características e traços capazes de suportar estas situações, mantendo o controle emocional para realizar sua função com tranquilidade e sabedoria. Para tanto, foi questionado aos entrevistados quais os atributos necessários para a função de atendente.

Seguindo esse norte, foi realizada a pesquisa com os próprios prestadores deste serviço e com as pessoas que diretamente recebem os frutos desse atendimento, o despachante de viatura, que recebe a solicitação e repassa para os policiais da viatura.

Caso o atendente não consiga colher os dados necessários para o atendimento e/ou registra informações inexatas, recebem a reclamação dos policiais que foram designados para o registro da ocorrência, sendo necessário ligar novamente para o solicitante e confirmar os dados.

Outra fonte de informação pesquisada, considerada de grande importância, diz respeito aos Supervisores de Atendimento que estão na linha de frente. Eles acompanham os serviços de tele atendimento e, caso o atendente não consiga dar andamento à solicitação e/ou não consiga estabelecer o diálogo, entram em cena, conversam com o solicitante e tentam resolver a questão.

Os oficiais que trabalham na função de Coordenador de Operações do COPOM de Goiânia e, Aparecida de Goiânia foram igualmente ouvidos, além do Chefe do COPOM de Goiânia e, por último e não menos importantes, os Oficiais que serviram naquela Unidade por vários anos, os quais adquiriram uma larga experiência nesse tipo de atendimento, podendo contribuir com o estudo em questão.

Os pesquisados citados acima foram previamente selecionados devido à função que exercem, tendo contato direto com os atendentes, sendo capazes de responder ao questionário.

### **2.2.1 Atribuições dos pesquisados**

Conforme descrito no art. 8º do Regimento Interno do COPOM (2010), dentre as atribuições do Coordenador de Operações está a de dirigir, comandar e fiscalizar toda sua equipe de serviço, sendo responsável pelas decisões.

Quanto aos Supervisores de Atendimento, deverão atender ao público interno e externo, nas situações em que os atendentes não puderem dar as respostas adequadas, além de orientar, fiscalizar e controlar o serviço de atendimento telefônico.

De acordo com o art. 10 do Regimento Interno do COPOM (2010), dentre suas atribuições está a de interferir na conversa do atendente quando houver conflito com o interlocutor, além de manter o controle pessoal da equipe e exigir excelência no atendimento aos clientes, supervisionando o atendimento do serviço de emergência.

No tocante à atribuição do Despachante de Área, ele deverá receber do atendimento telefônico de emergência os dados básicos da ocorrência a ser atendida, através do sistema de registro de ocorrência, ler e compreender do que se trata o fato. Deverá ainda atender o telefonema do público externo para coleta de novas informações.

Conforme preceitua o art. 14 do Regimento Interno do COPOM (2010), dentre suas atribuições está a de acompanhar as ocorrências geradas pelos atendentes e repassá-las às viaturas de áreas.

Com as atribuições referidas acima, é possível perceber que os pesquisados possuem qualificação para responderem às perguntas propostas.

### **2.2.2 Exame psicotécnico e sua importância**

A pesquisa foi realizada entre os dias 22/02/2012 e 26/02/2012, totalizando cento e dez pesquisados, sendo quarenta atendentes, quarenta e oito despachantes, vinte e dois entrevistados entre Supervisores de Atendimento, Supervisores de Despachante,

Coordenadores de Operações e Chefes do COPOM.

Acerca do questionamento sobre a importância da realização de exame psicotécnico que identifique o perfil do atendente para a admissão nesta função, chegou-se à seguinte conclusão.

Na tabela 1 procurou-se confirmar a importância da realização de exame psicotécnico que identifique o perfil do atendente do 190 para sua admissão. Na figura, 57% responderam que sim, 34% que não seria importante, 5% preferiram não comentar e 4% deixaram a resposta em branco.

Tabela 1 - Importância do exame psicotécnico para admissão do atendente

<b>Importância do exame psicotécnico</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
Sim	63	57%
Não	37	34%
Prefiro não comentar	06	5%
Em branco	04	4%
Total observado	110	100%

Embora o questionamento fosse fechado, cerca de 12% dos entrevistados se justificaram dizendo que seria importante fazer o exame psicotécnico, porque muitas vezes os Comandantes colocam nesta função policiais que estão com problemas psicológicos e não têm condições de estar no serviço de rua. Estes policiais acabam desempenhando um papel ineficiente, maculando a imagem da polícia perante o público externo.

Entre os entrevistados, 15% afirmaram que a avaliação serviria para retirar alguns policiais desta função que não possuem o perfil adequado e 3% dos pesquisados disseram que deveria haver um acompanhamento psicológico desses profissionais, visto que se envolvem nos problemas de terceiros e acabam sofrendo com o sofrimento alheio.

O entrevistado Coronel QOPM Washington vislumbrou que a avaliação psicológica seria importante para mensurar a capacidade de tolerância e irritabilidade. Acrescentou ainda que estudos relativos ao tema foram propostos e até realizados, no entanto, não colocados em prática, visto que nunca realizaram avaliação psicológica para a admissão destes profissionais no COPOM.

Segundo o entrevistado, a função de atendente deveria ser preenchida na totalidade por policiais femininas, devido à sua capacidade de resiliência, a qual pode ser entendida como a capacidade de gerenciar problemas. Para o entrevistado, as policiais

femininas possuem maior controle emocional, capacidade de se colocar no lugar dos outros e uma maior tolerância em relação aos homens.

Por todas essas características femininas, no período em que chefiou o COPOM, o entrevistado instituiu uma política de gestão, onde os policiais atendentes masculinos foram remanejados para o serviço de despachante, deixando no atendimento somente policiais femininas.

Essa visão é compartilhada pela 2ª Sargento QPPM Zélia. A entrevistada afirma que seria imprescindível a identificação do perfil psicológico para evitar que policiais despreocupados com a instituição, sem paciência, mal educados, entre outros problemas, passem a trabalhar nesta função.

Ela destacou ainda a melhoria no atendimento quando foram designadas somente policiais femininas para a função de atendente, no entanto, não foi dada solução de continuidade para esta medida.

Durante entrevista com a Cabo QPPM Cláudia Célia Rosa, atendente do COPOM de Goiânia por 19 (dezenove) anos, percebemos que a atividade precisa de uma dose de responsabilidade, aliada ao controle emocional e muita paciência.

A graduada afirmou ainda a importância do comprometimento com a instituição, preocupação com a qualidade do serviço, amor ao próximo e, principalmente, vontade de trabalhar.

### **2.2.3 Levantamento dos atributos exigidos na profissão**

Foi proposto aos cento e dez entrevistados, elencar os atributos necessários à função de atendente. O questionamento se fez importante porque, através dele, o Departamento de Psicologia teve condições de traçar o perfil psicológico desta atividade.

A pergunta levantada foi aberta, sendo que alguns atributos foram dispostos no questionário para serem confirmados, deixando espaço para acrescentarem novos, caso entendessem necessários.

Tabela 2 - Atributos necessários à função de atendente

<b>Atributos necessários</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
Controle emocional	110	100%
Empatia	90	81%
Clareza nas informações	60	54%
Habilidade de comunicação	92	84%
Capacidade de gerenciar crises	80	73%
Cortesia	72	65%
Autonomia para resolver problemas	78	71%
Cordialidade	63	57%
Agilidade no atendimento	80	72%
Educação	70	63%
Ser convincente	82	74%
Gerenciar crise sem se envolver no problema	52	47%
Vivacidade e rapidez com clareza	10	9%
Tirocínio policial	30	27%
Comprometimento	90	82%
Raciocínio rápido	30	27%
Praticidade e objetividade	15	14%
Espírito de corpo	25	23%
Tranquilidade	30	27%
Paciência	60	54%
Saber ouvir o próximo	15	14%

Diante dos dados, seguindo a proposta do estudo científico, foi solicitado ao Departamento de Psicologia do HPM que realizasse a construção do perfil psicológico.

#### **2.2.4 Definição do perfil psicológico do atendente**

O Departamento de Psicologia realizou o estudo que traçou o perfil psicológico do atendente, trazendo os dados constantes abaixo:

Características psicológicas necessárias à função:

- Controle emocional: capacidade de autocontrole sobre suas próprias emoções, sentimentos e comportamento, não permitindo que os mesmos sejam utilizados de maneira inadequada e prejudicial;
- Alto nível de sensibilidade emocional: capacidade de empatia e consideração pelo próximo;
- Excelente capacidade de comunicação oral: capacidade de escutar e expressar-se adequadamente em qualquer situação, inclusive as que demandam grande desgaste emocional;
- Alto nível de responsabilidade: capacidade de comprometer-se e responsabilizar-se com seu trabalho, com sua equipe e com as pessoas que dependem diretamente e indiretamente de seu desempenho em sua função;
- Nível de raciocínio lógico médio ou superior à média: capacidade de agregar pensamento lógico e rapidez para resolver problemas e tomar decisão;
- Iniciativa: capacidade de tomada de decisões rápidas e adequadas em situações de emergência, baseada no conhecimento, experiência e capacidade de resolução de problemas;

Sociabilidade: capacidade de estabelecer relacionamento interpessoal de forma cortês, criando clima de confiança, cordialidade e respeito mútuo;

- Alto nível de adaptabilidade: capacidade em se adequar às condições do ambiente, demonstrando flexibilidade e receptividade às mudanças ou inovações;

CONTRA-PERFIL: são os fatores de contra-indicação

1. Defensibilidade exagerada
2. Raciocínio lógico com classificação inferior à média
3. Atenção concentrada com classificação inferior à média
4. Desequilíbrio emocional
5. Manejo inadequado da agressividade
6. Rigidez afetiva
7. Imaturidade emocional
8. Submissão/Dependência
9. Sugestionabilidade
10. Distúrbios da linguagem
11. Dificuldade de relacionamento interpessoal
12. Rigidez excessiva com estereotipia de postura e linguagem
13. Oposicionismo
14. Ansiedade muito elevada (COMANDO DE SAÚDE, 2012).

Com o perfil psicológico definido, o Comando da Corporação terá conteúdo científico, podendo embasar suas decisões, dentre as quais a de admitir nesta atividade pessoas que preencham os requisitos e colocar em prática o exame psicotécnico, tanto no momento da admissão dos atendentes, quanto para retirar desta atividade o policial militar que não preenche o perfil traçado.

### 3 PERFIL PROFISSIONAL

Devido à grande relevância da função de atendente para nossa Corporação, foi objeto desta pesquisa se os entrevistados entendiam ser importante traçar o perfil profissional para a admissão do policial militar nesta função. Foi elaborada resposta fechada para a questão.

Na tabela 3 procurou-se mensurar a importância de traçar o perfil profissional dos atendentes. Percebe-se que 59% responderam que sim, 25% que não seria importante, 15% preferiram não comentar e 1% deixou a resposta em branco.

Tabela 3 - Importância de traçar o perfil profissional

<b>Importância do Perfil Profissional</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
Sim	65	59%
Não	28	25%
Prefiro não comentar	16	15%
Em branco	01	1%
Total observado	110	100%

Como demonstra a pesquisa, a maioria entende que é realmente importante traçar esse perfil.

### 3.1 ATRIBUIÇÕES DOS ATENDENTES DO COPOM

Com o estudo realizado pelo HPM, foi possível identificar as atribuições dos atendentes do COPOM, descritas no estudo como o perfil profissional, motivo pelo qual não foi realizada pesquisa de campo para esse assunto.

Conforme consta na documentação do Comando Policiamento da Capital (2007), o atendente telefônico de emergência deverá atender às chamadas realizadas pelo usuário do telefone, coletando todos os dados necessários para o envio da viatura, filtrando as diversas informações prestadas, com o objetivo de registrar os fatos, orientando o solicitante quando não se tratar de ocorrência de natureza policial.

Possui como atribuições atender com presteza e atenção as chamadas telefônicas, identificando pedido de informação, trote ou solicitação de serviço de emergência.

Deverá, ainda, identificar o bairro onde está ocorrendo o fato e certificar qual Unidade Operacional deverá atender o chamado. De posse dos dados, deverá digitar a solicitação com agilidade para que o despachante de área possa enviar uma viatura no menor tempo possível.

Ainda segundo o estudo do HPM, (Comando Policiamento da Capital, 2007), o atendente possui como atribuição solicitar o apoio de seus supervisores para dar maior agilidade às ocorrências de vulto e proceder à contagem dos atendimentos realizados no dia, para confecção do relatório de chamadas do período.

Com as descrições e atribuições citadas acima, percebemos que foram elencadas informações a respeito de forma que o processo de seleção para os ocupantes do cargo de atendente poderá concentrar-se na avaliação desses requisitos e nas características dos candidatos que se apresentam.

### 3.2 EXPERIÊNCIA COMO REQUISITO BÁSICO AO CARGO

Dentre os requisitos básicos, existem experiência, escolaridade, conhecimento técnico, condições de trabalho e outros fatores exigidos de seu ocupante.

A respeito do requisito escolaridade não será preciso considerações a respeito, uma vez que todo policial ao ingressar na PMGO deverá possuir curso superior.

Sobre os conhecimentos técnicos, haverá um capítulo próprio para o tema.

Quando se trata de condições de trabalho, existem vários estudos a respeito do tema, podendo ser encontrado no estudo realizado pela Comissão Multidisciplinar (Comando Policiamento da Capital, 2007). A Comissão identificou os problemas relativos ao assunto e elencou em seus estudos a qualidade de trabalho ideal para os atendentes do COPOM, não sendo objeto de estudo deste trabalho monográfico.

A experiência no serviço operacional foi objeto desse estudo, devido à necessidade de certificar quais os benefícios que se poderia verificar com o contato dos policiais que irão trabalhar no COPOM na função de atendente, com as ocorrências policiais e suas várias formas de resolução de conflitos.

A função de atendente requer o domínio de vários conhecimentos, entre eles o de como resolver conflitos sociais.

Segundo dados contidos na matriz curricular do Curso de Formação de Praças (Academia de Polícia Militar, 2010), são ministradas disciplinas referentes a direitos humanos, direito penal, direito administrativo, direito constitucional, procedimento operacional padrão, regulamentos internos, ordem unida, educação física militar, entre tantas outras.

Neste período, os alunos passam por estágios operacionais, onde começam a ter contato com o serviço de rua.

O estudo procurou saber dos entrevistados se a experiência no serviço operacional é importante para o desempenho do atendente.

Na tabela 4 procurou-se confirmar a importância para o atendente do COPOM ter alguma experiência no serviço operacional. Na tabela, 86% responderam que seria importante, 12% que não seria e 2% preferiram não responder.

Tabela 4 - Importância da experiência no serviço de rua

<b>Importância da experiência no serviço de rua</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
Sim	94	86%
Não	13	12%
Prefiro não comentar	03	2%
Total observado	110	100%

Conforme ficou demonstrado na pesquisa, a grande maioria dos entrevistados atribuiu grande importância à experiência no serviço de rua, tanto que somente 2% preferiram

não comentar.

Percebe-se pelo grande número de aceitabilidade que somente a experiência vivenciada durante a formação nos estágios não é suficiente, sendo necessário um maior período no serviço operacional.

Todos os entrevistados, Coronel QOPM Washington, Tenente Coronel QOPM Camargos, Tenente Coronel PMDF Mendonça, 2º Sargento QPPM Zélia e Cabo QPPM Rosa, foram unânimes em reafirmar a importância da experiência no serviço de rua.

Para os entrevistados, o serviço requer conhecimento de todos os processos que passam o atendimento de uma ocorrência, desde o momento do atendimento da chamada, passando pelo despachante, o envio da viatura no local e seu desfecho, o qual poderá ser realizado no local ou na Delegacia.

### 3.3 QUANTIFICAÇÃO DO PERÍODO DE EXPERIÊNCIA

O segundo questionamento acerca da manutenção do requisito experiência de rua no perfil profissional foi quanto ao tempo que seria necessário na atividade operacional, uma vez que deveria ser delimitada a sua quantidade.

Foi proposta resposta fechada sobre o questionamento, visando quantificar o tempo ideal.

Na tabela 5 procurou-se quantificar qual o período de experiência seria necessário. Na figura, 53% responderam que seria necessário 01 ano, 05% responderam que deveria ser 01 ano e seis meses, 25% responderam que 02 anos seriam o suficiente e 17% deixaram a resposta em branco.

Tabela 5 - Quantificação do período de experiência

<b>Anos de período de experiência</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
01 ano	50	53%
01 ano e seis meses	05	05%
02 anos	23	25%
Prefiro não comentar	18	17%
Total observado	96	100%

De acordo com a pesquisa, a maioria dos entrevistados respondeu que um ano seria o suficiente, chegando-se à conclusão que o requisito experiência deverá ser mantido no perfil profissional, necessitando o policial, candidato ao cargo de atendente, possuir experiência com o serviço de rua de, no mínimo, um ano.

### 3.4 MANUTENÇÃO DA EXPERIÊNCIA NO SERVIÇO OPERACIONAL

Foi realizada pesquisa para verificar se haveria necessidade do atendente ter vivência com o serviço operacional a cada dois anos de atividade no COPOM.

O questionamento se faz necessário, visto que, a cada dia, a maneira como os crimes ocorrem sempre evoluem, podendo haver necessidade deste constante contato com o serviço operacional, com o objetivo de estar sempre atualizado quanto às inovações criminais.

Ademais, com a vivência no serviço operacional, os policiais atendentes poderiam estar mais atualizados com as mudanças do Comando, tendo mais capacidade de informar ao solicitante acerca de algum questionamento.

Na tabela 6 procurou-se verificar se haveria necessidade do atendente ter vivência com o serviço operacional a cada dois anos de atividade no COPOM.

Na tabela, 22% responderam que sim, 68% responderam que não seria importante, 08% preferiram não comentar e 02% deixaram a resposta em branco.

Tabela 6 - Vivência com o serviço operacional

<b>Vivência com o serviço operacional</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
Sim	24	22%
Não	75	68%
Prefiro não comentar	09	08%
Em branco	02	02%
Total observado	110	100%

A grande maioria dos pesquisados responderam que não haveria necessidade. A resposta foi fechada, no entanto, vários pesquisados expuseram seus motivos livremente.

Os pesquisados relataram de forma aberta, sendo que parte deles expôs mais de um motivo, sendo disposta a sua frequência a seguir.

Cerca de 30% dos entrevistados afirmaram que a cada dia, os atendentes estão acompanhando a evolução do crime pela quantidade das chamadas e eles são os primeiros que repassam essa evolução para o serviço operacional.

Outros, cerca de 20% dos pesquisados, confirmaram que as mudanças do Comando são diariamente repassadas a todos os funcionários do COPOM, durante a entrada do serviço.

Ademais, cerca de 68% dos entrevistados declararam que não seria necessária a inserção dos policiais a cada dois anos na atividade operacional, visto que quase todos os policiais militares trabalham no serviço remunerado, nas várias frentes de serviço da capital.

Diante do resultado da pesquisa e levantamentos com os entrevistados, o quesito experiência no serviço operacional a cada dois anos na atividade de atendente não deverá ser incluído no perfil profissional.

### 3.5 CONSIDERAÇÕES

Com as informações a respeito do cargo a ser preenchido, o processo seletivo possui sua base de referência estabelecida. A partir dessas informações, o processo de seleção tem condições de convertê-las para sua linguagem de trabalho.

Através dela, o selecionador poderá saber o que pesquisar nos candidatos no decorrer do processo seletivo, podendo ser de grande valia para o Comandante do COPOM no momento de admitir um policial militar na função de atendente.

Após a leitura da pesquisa, podemos vislumbrar o perfil profissional. Os atendentes deverão possuir no mínimo um ano de atividade no serviço operacional.

Terão como descrição de seu cargo as funções de atender às chamadas realizadas pelo usuário do telefone de emergência, coletando todos os dados necessários para o atendimento da ocorrência, executando o filtro das diversas informações prestadas a fim de registrar os fatos que requisitam atendimento policial e orientar o solicitante quando não se tratar de ocorrência de natureza policial.

As atribuições afetas ao cargo de atendente deverão fazer parte do perfil profissional no momento de sua aplicação.

## **4 O CAMINHO PARA CAPACITAÇÃO DO PROFISSIONAL ATENDENTE DO COPOM**

Para que ocorra a capacitação do atendente será preciso certificar quais os conhecimentos necessários a essa profissão para subsidiar os tomadores de decisão sobre uma possível criação de curso profissionalizante voltado para esses profissionais.

Outra questão que merece estudo dentro da capacitação, se refere à terceirização do serviço de tele-atendimento de emergência.

### **4.1 TERCEIRIZAÇÃO - UMA POSSIBILIDADE?**

A terceirização do serviço de emergência foi objeto de estudo com o intuito de buscar literatura a respeito do tema, uma vez que é crescente essa modalidade de serviço prestado.

Ramos (2009) traz que no Brasil existem duas ramificações da terceirização no setor público, na qual encontramos autores, juristas, políticos e formadores de opinião, dividindo-se em grupos nos quais o primeiro grupo afirma a potencialidade e otimização de resultados. O segundo grupo afirma que o processo é inconstitucional.

Ainda segundo Ramos (2009), no Brasil a prática da terceirização desvirtuou-se a tal ponto que alcançamos uma quase unanimidade a seu respeito de que como está não atende aos propósitos do Estado.

Conforme Giosa (1997, p. 168), “a terceirização é um processo administrativo pelo qual se repassa alguma atividade para terceiros, ficando a administração da empresa concentrada apenas em tarefas essenciais ligadas ao negócio que atua”.

Seguindo visão de Carvalho filho (2011), ao analisarmos a terceirização dentro do

direito administrativo, percebemos que ela será cabível no caso de serviços não essenciais, deixando a cargo do Estado somente serviços essenciais.

Deixando de lado a divergência quanto à inconstitucionalidade ou não da terceirização, no caso do serviço de atendimento de emergência, o Distrito Federal implantou essa modalidade de serviço.

Marques (2011) realizou um estudo científico durante o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da PMDF, intitulado “Terceirização da atividade meio: a qualidade do serviço realizado pelos operadores de telemarketing no atendimento de emergência 190”. O conhecimento produzido serviu para comparar o grau de satisfação entre o serviço realizado por policiais militares e o realizado por civis, o qual evidenciou que os serviços prestados por policiais militares foram mais bem pontuados, podendo ser considerados mais eficientes.

De acordo com Marques (2011), o tempo de espera para o atendimento realizado pelo atendente civil aumentou em relação ao atendimento realizado pelos policiais militares.

Através da leitura desses dados, podemos concluir que a falta de experiência com a atividade operacional poderá ter causado esse maior tempo em colher as informações.

Dos quarenta civis entrevistados, 57% afirmaram não ter confiança no serviço terceirizado, destes, 75% não sabiam que este serviço era terceirizado e 65% considerou que a qualidade do serviço não melhorou com a terceirização (MARQUES, 2011).

Não foi objeto desse estudo a satisfação interna com a terceirização, motivo pelo qual foi realizada entrevista com o atual Chefe do COPOM de Brasília, Tenente Coronel PM Agnaldo Alves de MENDONÇA. A entrevista foi realizada no dia 10 de fevereiro de 2012.

O entrevistado relatou que não possuía estudos a respeito, no entanto, era visível no seio da tropa a insatisfação com a terceirização. Em parte, pela falta de experiência com a atividade operacional, ocasionando graves problemas, tanto que o Corpo de Bombeiros precisou disponibilizar médicos de plantão na sede do COBOM para orientar os que ligavam solicitando socorro médico.

Outro problema levantado pelo Oficial diz respeito à falta de comprometimento com a atividade, talvez pelo baixo salário recebido ou até ausência de um plano de carreira, além da inexistência de uma legislação própria o que, segundo ele, não ocorria com frequência com os policiais militares.

Acerca da permanência da terceirização do serviço de emergência, o entrevistado confirmou que o contrato estava sendo rescindido no mês de fevereiro de 2012, devido à experiência não ter surtido os efeitos esperados.

Segundo o Oficial, o fato de ter ocorrido uma greve dos atendentes no início de 2012 foi o ponto chave para o encerramento do contrato.

O entrevistado ressaltou que, desde que foi repassado o serviço para os civis, fato ocorrido em meados de junho de 2008, ocorreram ao todo três greves por melhores salários. Como o serviço é considerado essencial, se fez necessário preencher as lacunas com policiais do serviço operacional, causando grandes prejuízos à Polícia Militar.

Diante dos dados levantados na entrevista, fica evidente que, mesmo conseguindo transferir os policiais que trabalhavam no COPOM para o serviço operacional e pagando menores salários para os terceirizados, o custo benefício ficou inviável no caso da Polícia Militar do Distrito Federal.

#### 4.1.1 Viabilidade da terceirização em Goiás

O item terceirização foi inserido neste trabalho, devido à necessidade de estudos a respeito, já que, cada vez mais, está crescendo essa modalidade no serviço de emergência.

Tem como objetivo trazer dados ao Comando da PMGO, visando subsidiar tomada de decisão, caso seja necessário.

Na tabela 7 procurou-se mensurar a viabilidade ou não do serviço de atendimento de emergência ser terceirizado. Na tabela, 6% responderam que seria viável, 92% que seria inviável e 2% preferiram não comentar.

Tabela 7 - Viabilidade da terceirização do serviço de emergência

<b>Viabilidade da terceirização</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
Viável	07	6%
Inviável	101	92%
Prefiro não comentar	02	2%
Total observado	110	100%

Conforme demonstrado na tabela, quase que sua totalidade entende não ser viável.

A resposta foi aberta, sendo verificados vários pontos de vista a respeito. Parte dos pesquisados expuseram vários motivos ao mesmo tempo, sendo disposta a frequência a seguir.

Entre os entrevistados, cerca de 10% afirmaram que os civis não teriam o mesmo compromisso com o serviço em decorrência de não ter se comprometido com a Corporação.

Cerca de 30%, relataram que o atendente deve conhecer o ambiente policial e criminal para que possa ser realizada uma filtragem eficiente dos atendimentos.

Quase que sua totalidade, cerca de 80% dos entrevistados, afirmaram que para a atividade de atendente deve haver o tirocínio policial e a experiência com o serviço de rua. O primeiro foi descrito como a capacidade de saber discernir entre uma ocorrência, um trote, saber se o solicitante está falando a verdade ou se é mais um caso de desviar a atenção da polícia.

Em média, 14% dos pesquisados disseram que poderá aumentar o número de registro de ocorrências indevidas, devido à falta de experiência. Neste caso, as viaturas serão usadas em chamadas que não necessitariam da intervenção do Estado e as pessoas que realmente precisam de atendimento seriam prejudicadas.

A questão da disciplina foi pontuada, sendo que 5% dos entrevistados alegaram a falta de comprometimento com o serviço e com a instituição, como sendo caso de inviabilidade.

Cerca de 8% dos entrevistados atribuíram o fato dos civis serem regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) como inviabilidade e que, neste caso, não teriam a obrigação de trabalhar com eficiência. Caso agissem com irresponsabilidade, geraria no máximo, sua demissão, não importando em responsabilidade criminal. A respeito dessa afirmação existe controvérsia, uma vez que todo funcionário está sujeito à penalização pelo Código Penal.

Dentre os entrevistados, 30% alegaram o conhecimento de informações privilegiadas como sendo um empecilho, visto que poderiam usar os dados de forma ilegal.

Apresentaram ainda como inviabilidade, totalizando 5% da amostra, o fato do serviço se tratar de atividade fim, essencial, não um serviço meio, neste caso, não sendo possível sua terceirização sob a ótica do Direito Administrativo.

Todos os dados levantados servem para alertar os Comandos de Unidades sobre sua iniciativa em efetivar tais serviços.

Em Goiás, algumas Unidades de Polícia Militar estão admitindo civis no COPOM, alguns deles advindos da guarda municipal, outros utilizando a mão de obra dos estagiários oriundos de Faculdade. Segundo Pereira Júnior (2012), no mês de março de 2012, o 2º BPM da Cidade de Rio Verde efetivou cinco estagiários para realizar o serviço de atendente, colocando assim os dois policiais que trabalhavam no COPOM no serviço

operacional.

Essa medida pode suprir em parte a falta de efetivo, no entanto, deverá ser tomada considerando todas as viabilidades e inviabilidades desta ação.

## 4.2 CRIAÇÃO DE CURSO PROFISSIONALIZANTE

Acerca da capacitação técnica dos atendentes, foi questionado aos entrevistados sobre a criação de um curso profissionalizante voltado para os atendentes.

Na tabela 8 procurou-se verificar a importância da criação de um curso de capacitação. Na tabela, 58% responderam que seria viável, 24% respondeu que não seria e 18% preferiram não comentar.

Tabela 8 - Criação de curso profissionalizante

<b>Criação curso profissionalizante</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
Viável	64	58%
Não viável	26	24%
Prefiro não comentar	20	18%
Total observado	110	100%

Conforme ficou evidenciado na pesquisa, a maioria dos entrevistados visualizou a importância do treinamento e a criação da cultura de capacitação técnica para esta atividade.

Esse resultado é muito importante no cenário atual, visto que os próprios prestadores de serviço, juntamente com aqueles que lidam com seu fruto, destacam esta necessidade, aliada à vontade do Comando em programar tais mudanças.

Percebeu-se que 18 % dos entrevistados preferiram não comentar, talvez devido à resistência em participar de um curso de capacitação ou temor de mudanças.

## 4.3 CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS

Com a viabilidade do curso de capacitação, será imperioso destacar quais conhecimentos são necessários para o desenvolvimento da atividade. Primeiramente, buscou-

se junto aos pesquisados que descrevessem as disciplinas que deveriam conter o curso, obtendo o resultado descrito na tabela.

Tabela 9 - Conhecimentos necessários ao atendente

<b>Conhecimentos necessários</b>	<b>Quantidade entrevistados</b>	<b>Frequência</b>
Noções de Direito	90	82%
Informática	70	64%
Noções de psicologia	80	73%
Gerenciamento de crise	40	36%
Comunicação pessoal	70	64%
Língua Portuguesa	20	18%
Primeiros socorros	50	45%
Atendimento ao Público	82	74%
Relações públicas	49	44%
Relações interpessoais	75	68%
Direitos humanos	20	18%
Informática relativa ao sistema operacional adotado pelo COPOM	68	61%
Espanhol básico	48	44%
Inglês básico	60	54%
Policiamento comunitário	15	14%
Procedimentos de segurança	10	9%
Tirocínio policial	88	80%
POP ( matéria voltada para o 190)	30	27%
Noções de <i>telemarketing</i>	76	69%
Legislação de trânsito	12	11%
Oratória	65	59%
Procedimento de emergência	6	5%

Entre as disciplinas descritas, foi possível concluir que várias delas estão inseridas no Curso de Formação de Praças. De acordo com a grade curricular constante no documento da APM (ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR, 2010), entre elas estão relacionadas às seguintes: noções de direito, direitos humanos, policiamento comunitário, relações públicas, tirocínio policial, POP, legislação aplicada, procedimento de emergência, legislação de trânsito, relações interpessoais e Introdução ao Estudo do Direito.

Outras disciplinas precisam realmente ser inseridas como conhecimento a ser adquirido. São elas: oratória, noções de *telemarketing*, atendimento ao público, informática, noções de inglês e espanhol, noções de psicologia e língua portuguesa.

As disciplinas que fazem parte da grade curricular do Curso de Formação de Praças não necessitam ser inseridas no curso de capacitação, podendo haver uma atualização somente para esses casos.

Foi possível perceber que as matérias novas não são relativas à atividade policial, e sim afetas à interação com o público externo. Esses conhecimentos elencados demonstram o comprometimento dos entrevistados com a qualidade do serviço.

Durante a pesquisa, 20% dos entrevistados alertaram para a chegada das festividades da Copa do Mundo e das Olimpíadas, ambas no Brasil, citando a necessidade de se ter matérias voltadas para o domínio do inglês e espanhol, uma vez que Goiânia está na rota de cidades visitadas pelos turistas.

## CONCLUSÃO

Essa pesquisa passou por autorização do Chefe do COPOM de Goiânia, tendo como amostra parte do efetivo do COPOM. O universo pesquisado se resumiu aos atendentes, Despachantes, Supervisão de Atendimento e de Despacho, Coordenadores de Operações e Chefes do COPOM atual e alguns anteriores, por entender que estes profissionais estão lidando ou lidaram diretamente com o objeto desse estudo, além de possuírem capacidade técnica de fornecer dados confiáveis para embasar a presente pesquisa.

Um dos pilares desta pesquisa era identificar o perfil psicológico e profissional dos atendentes, tendo seus objetivos sido alcançados.

Como objetivo, temos ainda o apontamento dos conhecimentos técnicos necessários, com vistas à capacitação técnica destes atendentes, o qual foi igualmente detectado.

A partir dos dados apresentados nesta pesquisa, verifica-se que a maioria dos entrevistados tem consciência da importância da realização do exame psicológico na admissão dos atendentes.

Certificaram que seria preciso mensurar a capacidade de tolerância e irritabilidade, o controle emocional e empatia dos atendentes, além de tantos outros atributos elencados, buscando melhorar o atendimento e procurar compreender a importância de seu trabalho para a sociedade e para a instituição.

Com os atributos levantados pela pesquisa, o Departamento de Psicologia traçou o perfil psicológico dos atendentes. Com esse documento técnico, o Comando da Corporação poderá usá-lo na aplicação do exame psicológico nos profissionais que desempenham essa missão.

O questionário desenvolvido obteve resultados positivos que atestou a importância de identificar o perfil profissional dos atendentes. Dos cento e dez entrevistados, sessenta e cinco deles entenderam ser importante traçar o perfil, motivo pelo qual foi

realizado o modelo de perfil desejado.

Dentro dessa perspectiva, o perfil profissional foi identificado a partir do levantamento das atribuições do cargo, da experiência exigida e do conhecimento técnico.

As atribuições do cargo não foram objeto de pesquisa de campo, uma vez que se encontrava no próprio regimento interno do COPOM e no estudo desenvolvido pela Comissão Multidisciplinar de Estudo do HPM, a qual foi composta por profissionais com notório saber na área da saúde, quais sejam psicólogas, médico do trabalho e engenheiro de segurança do trabalho. Esses dados levantados através de pesquisa bibliográfica compõem o perfil profissional.

Dentro do requisito experiência na atividade operacional para o exercício do cargo, houve uma quase unanimidade. Dos cento e dez entrevistados, noventa e quatro deles entenderam que é importante.

A leitura que se pode fazer desses dados é a de que a experiência no serviço operacional é de suma importância para o perfeito desenvolvimento da atividade, porque através dela os atendentes possuem condições de dar a solução adequada baseada na sua experiência vivida no momento do atendimento da ocorrência.

Para traçar o perfil profissional precisou-se quantificar essa experiência de rua chegando à conclusão pelas pesquisas que o período necessário seria de um ano de serviço operacional para a admissão desses profissionais.

Verificou-se através do questionário que a maioria dos pesquisados não visualizaram a importância da manutenção dessa experiência. Para eles não seria necessário a cada dois anos ter que exercer serviço de rua para estar sempre atualizado com a mudança dos fatores do crime, visto que os atendentes recebem essa evolução em primeira mão.

Outra justificativa para essa resposta se refere ao fato da maioria trabalhar nas Unidades Operacionais no serviço remunerado.

Os entrevistados confirmaram que não haveria essa necessidade. Diante do resultado da pesquisa, essa exigência não fez parte da identificação do perfil profissional.

Como último item desse perfil, foi levantado os conhecimentos necessários para o pleno desenvolvimento da missão: conhecimentos em noções de inglês, espanhol, noções de direito, relações públicas, tele-atendimento, psicologia entre tantas outras.

Com o estudo foi possível visualizar que parte das disciplinas elencadas já fazem parte do currículo do curso de formação, devendo ser atualizada.

Não foi objeto do trabalho científico, elaborar a grade curricular do curso, sendo proposta a identificação dos conhecimentos necessários com vistas à capacitação técnica. Os

levantamentos poderão servir de base para um estudo a respeito.

Diante da inserção do tema terceirização no serviço público, mais especificamente no serviço de emergência, buscou-se verificar a viabilidade dessa medida, sendo quase uma unanimidade entre os entrevistados: dos cento e dez entrevistados, cento e um entenderam que essa atividade não deveria ser terceirizada.

O tema foi incluído neste estudo porque esta terceirização já está ocorrendo. Como a identificação do perfil profissional contempla a experiência no serviço operacional se fez necessário este questionamento. Esse levantamento teve ainda o propósito de municiar o Comando da Corporação de informações para uma tomada de decisão, caso seja questionado a respeito.

Percebeu-se que a terceirização do serviço de atendimento de emergência não é viável no Estado de Goiás porque esta atividade é considerada essencial a luz do Direito Administrativo, não podendo ser delegada a terceiros. Outro fator de inviabilidade se refere ao fato de que para exercer a profissão precisaria ter conhecimentos policiais adquiridos ao longo da carreira, não podendo ser treinada em um curso de atendimento nos moldes de *call center*.

Ademais, de acordo a pesquisa, 92% dos entrevistados, entenderam que não seria viável essa terceirização, podendo deixar registrado que, não se trata de uma pesquisa somente realizada com os atendentes, as quais poderiam conter dados tendenciosos, uma vez que eles seriam afetados diretamente,

A pesquisa foi baseada em sua maioria, na experiência de Chefes do COPOM, Coordenadores de Operações, Supervisores de Atendimento, os quais não seriam afetados diretamente por tal medida, podendo dizer que são isentos de interferências pessoais.

Os objetivos deste estudo foram atingidos. Será preciso vontade institucional para que sejam implantados, porque vários outros trabalhos foram realizados a respeito do tema COPOM, como exemplo, o confeccionado pela Comissão Multidisciplinar do HPM que, mesmo sendo de grande qualidade técnica, não foi efetivado na sua integralidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR. **Matriz Curricular do Curso de Formação de Praças**. Goiânia, 2010.

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes. Tradução Antonio Zoratto. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ANASTASI, Anne. **Testes psicológicos**. Tradução de Dante Moreira Leite. 2. ed. São Paulo: EPU, 1977.

ARAÚJO, Luis César G. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2006.

BARROS, Aidil de Jesus Paes; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2000.

CARVALHO, Irene Mello. **Introdução à psicologia das relações humanas**. 7. Ed. Rio de Janeiro, 1975.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 24. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 5ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COMANDO POLICIAMENTO DA CAPITAL. **Relatório de conclusão dos trabalhos da comissão multidisciplinar de estudo**. Goiânia, 2007.

COMANDO DE SAÚDE. **Perfil psicológico dos atendentes do serviço de emergência do COPOM**. Goiânia, 2012.

COPOM. **Regimento Interno**. Goiânia, 2010.

\_\_\_\_\_. **Escala de serviço do COPOM mês de março 01/03 a 31/03/2012**. Goiânia, 2012 a.

\_\_\_\_\_. **Relatório de produtividade atendimento 190**. Goiânia, 2012 b.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 2002.

GIOSA, L. A. **Terceirização**: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Pioneira, 1997.

GOIÁS, Polícia Militar. Assessoria de comunicação social. **O Anhanguera**. CHAMOU? O COPOM atende. Goiânia, ano 16, n. 38, jul. 1998.

GRIFFIN, Ricky W. **Administração**. São Paulo: Ática, 2006.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam o lucro**. Tradução de Heitor de Barros. São Paulo: Atlas, 1978.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

\_\_\_\_\_. **Marketing essencial**. São Paulo: Pearson, 2005.

\_\_\_\_\_. **Marketing no setor público**. São Paulo: Bookman, 2008.

\_\_\_\_\_; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Tradução Cristina Yamagami. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LIMA, Eurípedes Barsanulfo. **Elaboração de um sistema de indicadores de desempenho para o Centro de Operações Policiais Militares – COPOM/PMGO**. 2004. 130 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão da Qualidade Total) –Programa de Pós-Graduação, Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARQUES, Roberto Lobato. **Terceirização da atividade meio: a qualidade do serviço realizado pelos operadores de telemarketing no atendimento de emergência** 190.2011. 101 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Departamento de Educação e Cultura da Polícia Militar do Distrito Federal, Brasília, 2011.

MATTAR, Frauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTANA, Patrick J.; BRUCE, Charnov H. **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORRIS, Charles G.; MAISTO, Albert. **Introdução à psicologia**. Tradução Ludmilla Lima, Marina Sobreira Duarte Baptista. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Aristeu de. **Manual de descrição de cargos e salários**. 2. ed. São Paulo: Altas, 2007.

PEREIRA JÚNIOR, Arley Rodrigues. **Otimização do COPOM – com estagiários, PMs são liberados para o serviço operacional**. Goiás, 2012. Disponível em: <[www.pm.go.gov.br](http://www.pm.go.gov.br)>. Acesso em: 16 mar. 2012.

POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS. **Perfil profissiográfico do chefe de polícia ostensiva da PMGO**. Goiânia, 2008.

RAMOS, Antônio Carlos. **Terceirização no setor público: a hora da mudança**. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/tema/173/materia12.htm>>. Acesso em: 2 abr. 2012.

RITOSSA, Cláudia Monica. **Marketing pessoal: quando o produto é você**. Curitiba: IbpeX, 2009.

SILVA, Emerson Bernardes; RODRIGUES JUNIOR, Luis Alberto. **A Gestão da qualidade no serviço de atendimento de emergência da Polícia Militar de Goiás.** 2011. 27 f. Artigo Científico.(Curso de Especialização em Gestão Organizacional) - Faculdade de Administração, ciências contábeis e ciências econômicas/UFG, Goiânia, 2011.

URBINA, Suzana. **Fundamentos de testagem psicológica.** Tradução Cláudia Dorneles. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ZEMKE, Ron; ANDERSON Kristian. **Atendimento nota 10.** Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS POLICIAIS MILITARES QUE SERVEM NO COPOM DE GOIÂNIA

O PRESENTE QUESTIONÁRIO VISA SUBSIDIAR TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DO CEGESP-2011-TURMA-2, O QUAL TEM COMO TEMA: **“IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL PSICOLÓGICO E PROFISSIONAL DOS ATENDENTES DO CENTRO DE OPERAÇÕES DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS COM VISTAS À CAPACITAÇÃO TÉCNICA DESTES PROFISSIONAIS”**.

**Responsável:** CapitãoQOPM ELISÂNGELA Sueli de Lemos

Dados do(a) entrevistado(a)

NOME (OPCIONAL): \_\_\_\_\_

POSTO OU GRADUAÇÃO: \_\_\_\_\_

FUNÇÃO QUE EXERCE: \_\_\_\_\_

1) O entrevistado acha viável que o serviço de atendimento de emergência seja realizado por civis?

a. ( ) viável. Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. ( ) não viável. Porque: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c. ( ) prefiro não comentar

2) O entrevistado entende ser importante que o atendente do COPOM tenha alguma experiência no serviço de rua?

- a. ( ) sim
- b. ( ) não
- c. ( ) prefiro não comentar

3) Se afirmativo quanto tempo de serviço operacional o pesquisado entende ser necessário?

- a. ( ) 01 ano
- b. ( ) 01 ano e seis meses
- c. ( ) 02 anos

4) Marque quais atributos o entrevistado entende ser importante para a função de atendente do 190.

- a.  controle emocional
- b.  empatia (capacidade de entender o problema dos outros)
- c.  clareza nas informações
- d.  habilidade de comunicação
- e.  capacidade de gerenciar crises
- f.  cortesia
- g.  autonomia para resolver problemas
- h.  cordialidade
- i.  domínio da língua portuguesa
- j.  domínio de informática
- k.  agilidade no atendimento
- l.  educação
- m.  ser convincente
- n.  gerenciar crise sem se envolver no problema

o. Outros atributos que entenda ser importante: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

5) Qual a sua opinião sobre a criação de um curso profissionalizante voltado para os atendentes do 190.

- a.  viável
- b.  não viável
- c.  prefiro não comentar

6) Caso entenda que seja viável, quais disciplinas deveria conter o curso?

---

---

---

---

---

7) O entrevistado acha importante um exame psicotécnico que identifique o perfil do atendente do 190 para a admissão nesta função?

- a.  sim
- b.  não
- c.  prefiro não comentar

8) O entrevistado entende que seja importante traçar um perfil profissional para admissão do policial militar nesta função?

- a.  sim
- b.  não
- c.  prefiro não comentar

9) O entrevistado visualiza a necessidade de que o atendente do COPOM precise ter contato com o serviço de rua a cada dois anos na atividade de atendente, para que acompanhe a evolução do crime e também possa estar atualizado com as mudanças implementadas pelo Comando.

- a.  sim
- b.  não
- c.  prefiro não comentar

10) Se afirmativo quantas horas trabalhadas o pesquisado entende ser necessário?

- d.  90 horas
- e.  180 horas
- f.  270 horas

**Desde já, agradeço a sua ajuda valiosa para este estudo.**

**ANEXO A – PERFIL PROFISSIONAL DO CHEFE DE POLÍCIA  
OSTENSIVA DA PMGO**

**ANEXO B – PERFIL PSICOLÓGICO DOS ATENDENTES DO  
SERVIÇO DE EMERGÊNCIA DO COPOM**

## **ANEXO C – RELATÓRIO DE PRODUTIVIDADE ATENDIMENTO 190**

**ANEXO D – ESCALA DE SERVIÇO DO COPOM MÊS DE MARÇO  
DE 01/03 A 31/03/2012**