



Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO EMERGENCIAL - 190

Karise Néris de Sousa Pereira

Orientadora: Prof.ª Ms. Silvana Rosa de Jesus Ramos

Biblioteca



00010702

7370
0867
00010702

10



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE SEGURANÇA PÚBLICA

EXCELENCIA NO ATENDIMENTO EMERGENCIAL - 190

Karise Nérís de Sousa Pereira

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Estadual de
Goiás como requisito parcial à obtenção do
título de Especialista em Gerenciamento de
Segurança Pública.

Orientadora: Prof.ª Ms. Silvana Rosa de Jesus Ramos

Goiânia - GO

2013

Karise Néris de Sousa Pereira

EXCELENCIA NO ATENDIMENTO EMERGENCIAL - 190

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual de Goiás como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública:

Após a defesa e análise do trabalho de conclusão de curso do candidato supracitado, o mesmo foi considerado:

- APROVADO** com nota final ____.
- REPROVADO** com nota final ____.

Professora Mestre Silvana Rosa de Jesus Ramos (Orientadora)
Polícia Militar de Goiás

Professor Mestre Marcos César Silva Valverde
Universidade Estadual de Goiás

Goiânia - GO
19 a 22/11/2013

Karise Nêris de Sousa Pereira¹

Silvana Rosa de Jesus Ramos²

RESUMO

Este estudo apresenta uma breve explanação sobre a gestão da qualidade a ser implantada no Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM). "Qualidade é a ausência de defeitos" (Joseph Duran) e é no atendimento que a redução das falhas define o sucesso da imagem na Instituição. Visando atender aos requisitos de qualidade que o mundo solicita, o COPOM, por meio de um "choque de gestão", deve revolucionar toda uma cultura enraizada no empirismo buscando a colaboração, conscientização e reflexão dos profissionais da Polícia Militar no atendimento emergencial número 190. A padronização e profissionalização dos servidores que atendem os cidadãos, o diagnóstico de maturidade da gestão deste Centro, a documentação, divulgação, controle dos processos e procedimentos, o estabelecimento de metas através da otimização de indicadores e a contínua melhoria traçam uma administração de sucesso no atendimento. O modelo de excelência de gestão ora implantado no COPOM, deverá ser um legado às outras Unidades Operacionais e Administrativas da Instituição, orientando-se na viabilidade de certificação da Organização Internacional para Normalização - ISO 9001. Como órgão público, a Polícia Militar deve satisfazer as demandas e expectativas dos cidadãos pelo fato do custo da má gerência ser a perda da reputação e legitimidade tendo como consequência o seu perecimento.

PALAVRAS-CHAVE: Procedimento. Padronização. Qualidade e excelência.

ABSTRACT

This study presents a brief explanation from the perspective of quality management to be deployed in the Operations Center of Military Police - COPOM . " Quality is the absence of defects " (Joseph Duran) and is in the care that the reduction in crashes image define success in the institution . Aiming to meet the quality requirements that the world calls COPOM, through a " management shock " to revolutionize an entire culture rooted in empiricism seeking collaboration , awareness and reflection of Professional Military Police in emergency service number 190 .The standardization and professionalization of servers that serve the citizens , the diagnosis of maturity of the management of this center , documentation , dissemination , control processes and procedures , setting goals by optimizing indicators and draw a continuous improvement management success in meeting .The model of management excellence now deployed in COPOM should be a legacy to other Operating Units and Administrative Institution , advising on the feasibility of certification of the International Organization for Standardization - ISO 9001 . As a public agency, military police must meet the demands and expectations of citizens because of the cost of poor management is the loss of reputation and legitimacy resulting in their extinction.

KEYWORDS: Procedure, standardization, quality and excellence.

¹ Pós-graduanda do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública da Superintendência da Academia Estadual de Goiás em convênio com a Universidade Estadual de Goiás

² Orientadora: Profa. Ms. em Ecologia Sustentável Ten Cel PM Silvana Rosa de Jesus Ramos, Polícia Militar de Goiás.

INTRODUÇÃO

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

Os conceitos de qualidade originaram-se nos Estados Unidos, mas foi no Japão, em 1946, que ocorreu a revolução da qualidade total nos produtos e serviços prestados, visando reestruturar o país pelos efeitos devastadores da 2ª Guerra Mundial, atingindo, em tempo recorde, altíssimos níveis de qualidade e produtividade.

Em Genebra, Suíça, foi fundada em 1947 a Organização Internacional para Normalização – ISO - que tinha como missão promover a sistematização das relações comerciais de bens e serviços, sendo difundida no Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT.

A Polícia Militar de Goiás fundada em 28 de julho de 1858, teve como característica no seu primeiro século de existência ser uma organização com gestão rudimentar, recursos precários e funcionários sem capacitação.

Já consagrada centenária, a Polícia Militar agiu como força auxiliar das Forças Armadas na ditadura brasileira, consolidando um distanciamento da Instituição com a população onde as ações dos militares tornaram-se sinônimo de truculência e arbitrariedade fazendo com que os serviços de segurança pública pautadas na satisfação do cidadão, fossem praticamente anulados.

Na década de 1970, foram registrados as primeiras formas de comunicação policial emergencial de “call center”, nos moldes que hoje se conhece no estado de Goiás, trazendo uma reformulação e massificação de acesso aos serviços de segurança pública pela polícia militar à Sociedade.

Nos anos de 1990, a qualidade ganhou o status de modelo de gestão empresarial indo além das linhas de produção para os processos gerenciais mais amplos. A família de normas ISO 9000, editada em 1987, consolidou-se à época, como referência de sistema de qualidade aceita internacionalmente e, foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade (PBQ).

Em 1991 foi criado o Código do Consumidor e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) havendo ganhos extraordinários na produtividade de produção e no número de certificados expedidos pelas normas ISO 9000 no Brasil. Em 1996 foi iniciado pelo Ministério da Administração Federal e Reforma de Estado – MARE – o programa de qualidade e participação na administração pública, cumprindo um papel importante, que é o de representar o primeiro passo para expandir o conceito de

qualidade total aos serviços públicos, através de estudos e implantações de reciclagem contínua dos servidores e procedimentos, especificamente no atendimento ao público.

A Polícia Militar de Goiás passou por uma tímida reformulação de gestão na década de 1990, e somente no início deste século surgiu à iminente necessidade de melhorias no atendimento pela Instituição com foco no cidadão e em busca da perpetuação de sua legitimidade nas diretrizes do estado democrático de direito.

Cabe à Organização, neste caso, optar em resistir às demandas sociais e realizar ações sem planejamento, provocando a estagnação ou retrocesso estrutural, humano e de procedimentos, nos moldes de uma polícia truculenta, ineficiente e violadora de direitos, afastando-se cada vez mais da sociedade e perdendo sua legitimidade e utilidade, ou pode optar pela busca da excelência na prestação de serviço, por meio de um trabalho árduo, sério e contínuo, passando de um estado precário de gestão para uma posição privilegiada no que diz respeito à gestão pela qualidade, que não será somente um diferencial mas sim uma obrigação institucional.

Desta forma, a Polícia Militar começa a se pautar pelas demandas sociais, no intuito de satisfazer e conquistar a credibilidade com os cidadãos que, cada vez mais, se informam e interagem sobre seus direitos não querendo mais se submeter à tradicional e, por vezes, ineficiente serviço público.

Os Centros de Operações (COPOM's) são considerados a primeira voz da Polícia Militar e, portanto, devem ser precursoras na busca da excelência no atendimento da Instituição, através da solidificação e aprimoramento de sua estrutura, procedimentos, legislação e dos recursos humanos com foco no tratamento do cidadão agindo com dignidade e respeito pautado pelo profissionalismo, transparência, eficiência, eficácia e efetividade.

O objetivo do presente trabalho é suprir os Centros de Operações de ferramentas para a implantação de uma cultura que prima pela qualidade, mantendo o foco na geração de resultados, com padronização das práticas de qualidade e comprometimento formal para adoção de uma melhoria contínua, com o compromisso de conquistar e preservar um sistema de gestão da qualidade, viabilizando uma maturidade de gestão para a certificação ISO 9001.

MATERIAIS E MÉTODOS

Para fundamentar a necessidade de implantação da gestão de qualidade nos Centros de Operações da Polícia Militar utilizaremos a metodologia de revisão literária, análise qualitativa e quantitativa de dados estatísticos e de relatórios.

O estudo foi embasado no Centro de Operações da Polícia Militar de Goiânia sediado no Centro Integrado de Atendimento de Emergência (CIAE) situada na Rua 17 esq. com a Avenida Anhanguera, nº 7364, Setor Aeroviário. Este Centro não só atende o cidadão via telefone, como também realiza uma série de atribuições para a consecução da segurança pública, através da coordenação das atividades operacionais nos termos do ordenamento jurídico afetos à ação Policial Militar de forma integrada com outros órgãos da Secretaria de Segurança Pública.

RESULTADOS E DISCURSÃO

1 PORCENTAGEM DE ATENDIMENTO DAS CHAMADAS EMERGENCIAIS

Quadro I – Relatório Oi sobre o atendimento do 190:

Ocorrência	Chamadas	%
Linhas Ocupadas	31828	62,1%
Não Responde	4870	9,5%
Completadas	14556	28,4%
Total Geral	51254	100,0%

A empresa de telefonia Oi é responsável pelas linhas telefônicas do atendimento emergencial - 190 e portanto, encaminha periodicamente ao Comando do COPOM relatório com indicadores quantitativos sobre o atendimento emergencial. Este relatório (Anexo I) demonstra que, no total de solicitações telefônicas ao atendimento emergencial em um determinado período **71,6%** das ligações não são completadas, dos quais 62,1% encontrarem-se em “linha ocupada” e 9,5% “não são atendidas” fazendo com que somente 28,4% das ligações sejam completadas.

Estes dados demonstram a baixa eficiência do atendimento emergencial, trazendo, portanto, grande descontentamento e descrédito por parte da população. Porém, o COPOM da PMGO não possui nenhuma ferramenta de coleta e mensuração das possíveis reclamações dos cidadãos sobre o serviço de atendimento emergencial.

Não há também um dispositivo que possa desligar as linhas não utilizadas, evitando as “chamadas não atendidas”.

2 FLUXOGRAMA QUALITATIVO SOBRE A MOTIVAÇÃO DAS CHAMADAS ATENDIDAS NO NÚMERO 190

O Centro de Operações analisado, mensura quantitativamente o atendimento do COPOM, por meio do programa Delfos/Pentarro (Anexo II) o qual identifica os assuntos que originaram os 28,4% das ligações atendidas no “call center” emergencial. Destes (28,4% das ligações atendidas) cerca de 58% são referentes “à

informações”, “ligações de outras cidades”, “ligações repetidas” e “ligações de uso indevido” (exemplo: qual é o telefone da SANEAGO? Alguma instituição está de greve? Qual é a previsão do tempo? Transferência de ramal, entre outros). Sendo que apenas **42%** das ligações atendidas redundam em ocorrência emergencial.

Com estes dados, observa-se que há falta de foco e padronização do serviço de atendimento emergencial via telefone, gastando tempo no atendimento com solicitações de natureza diversa às preconizadas para o atendimento emergencial. Ocorre desse modo um congestionamento de ligações adversas, fazendo com que o cidadão, que necessite realmente de um atendimento de emergência, tenha dificuldades de consegui-lo, ou seja, resolvendo o problema da solicitação de informações adversas, ampliar-se-ia em mais de **50%** a capacidade do atendimento emergencial.

Atualmente, o COPOM analisado tem as atribuições dos colaboradores documentadas em seu Regimento Interno (Anexo III) porém, são abordados de forma geral, não identificando, tecnicamente, qual o trabalho a que se deve prestar e nem padronizando como se deve atender, há também uma pequena divulgação do documento aos seus colaboradores, deixando em aberto o empirismo que vem acompanhado de inúmeras falhas e dúvidas.

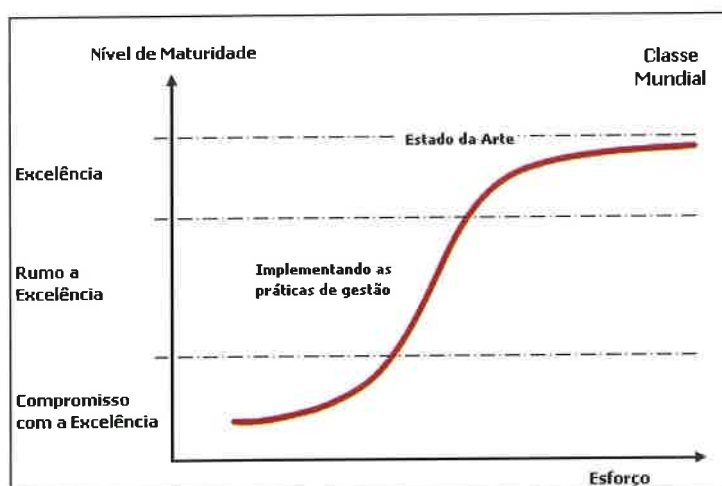
3 O INÍCIO DA EXCELÊNCIA DE GESTÃO NA PMGO

A proposta deste trabalho é um verdadeiro “choque de gestão”, não cabendo assim a iniciativa isolada do Comandante do COPOM, este deve ser efetivamente motivado e embasado pelo Comando da Instituição.

O início deste estudo transformador deve ser viabilizado por uma Comissão de Gestão de Qualidade formada pelo Comandante Geral, Subcomandante Geral, Chefe do Estado Maior e demais autoridades pertinentes que, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e com a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), traçarão um Estudo de Estado Maior (Apêndice I) a qual determinará ao Centro de Operações, quiçá demais Unidades, a realizar uma meta: a implantação da gestão de qualidade em sua Unidade sob prazo determinado, com prestação de contas periódicas, por meio de Relatórios.

Esta meta repassada ao Centro de Operações seria uma efetiva solução, em longo prazo, dos problemas crônicos apresentados acima e também para um despertar da gestão naquele Centro de Operações.

4 DIAGNÓSTICO DE MATURIDADE DE GESTÃO



www.google.com.br/search?q=gráfico+do+nível+de+maturidade+de+gestão&source

Buscando efetivo norteamento para iniciar a implantação da gestão de excelência a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ – didaticamente oferece o roteiro de um questionário (Anexo IV) visando identificar a maturidade de gestão e uma alerta sobre a necessidade de melhorias nos processos e serviços através da identificação dos pontos fortes e das oportunidades para melhoria na gestão, e dos pontos fracos e das ameaças para seu tratamento e melhoria.

A maturidade de gestão se classifica em três níveis denominados:

- **Compromisso com a excelência** – aplicado às organizações que estão em estágio inicial da implantação de um programa de melhoria de gestão;
- **Rumo a excelência** – aplicado às organizações que já implantaram um programa de melhoria da gestão em busca do estado da arte;
- **Excelência** – aplicado às organizações que já tem um modelo de gestão bem estruturado e que estão mais próximas do estado da arte da sua gestão.

Constata-se que o Centro de Operações, através da análise dos relatórios apresentados acima, encontra-se no nível denominado “critério compromisso com excelência”, ou seja, possui uma gestão considerada “imatura” (conforme classificação da Fundação Nacional de Qualidade - FNQ) em referência a um modelo de gestão de qualidade bem estruturada, estando em um estágio inicial para a implantação de um programa do Modelo de Excelência de Gestão – MEG – desenvolvido pelo SEBRAE.

A Fundação Nacional de Qualidade – FNQ – remete às organizações que estão no primeiro nível de maturidade de gestão o seguinte prognóstico: “é de urgente necessidade o desenvolvimento de critérios de excelência, devendo preocupar-se mais com os aspectos de gestão, e na busca da implantação de gestão de qualidade encontrará inúmeras e importantes oportunidades para melhorar e aumentar suas chances de sucesso.”

5 FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO

O Centro de Operações deve observar, primeiramente, os 11 fundamentos da excelência em gestão, divulgados no Brasil pela FNQ, que são conceitos reconhecidos mundialmente e encontrados comumente em empresas que já atingiram patamares de excelência, sendo que estes fundamentos são aplicáveis a qualquer organização, uma vez que tratam de forma genérica dos mais modernos conceitos de gestão, sendo eles:

Pensamento sistêmico – interdependência entre os diversos componentes de uma organização e também com o ambiente externo;

Aprendizado Organizacional – busca de um novo patamar de conhecimento para a organização e seus colaboradores;

Cultura de Inovação – promoção de um ambiente favorável à criatividade e inovações;

Liderança e Constância de propósitos – atuação de líderes de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora de pessoas;

Orientação por processos e informações – compreensão e segmentação do conjunto das atividades e dos processos que agregam valor às partes;

Visão de futuro – compreensão dos fatores que afetam a organização no curto e longo prazo, visando à sua perenização;

Geração de Valor – alcance de resultados consistentes assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valores tangível e intangível, de forma sustentada para todas as partes interessadas;

Valorização das Pessoas – estabelecimento de relações com as pessoas, se realizando profissional e humanamente, maximizando seu desempenho e comprometimento;

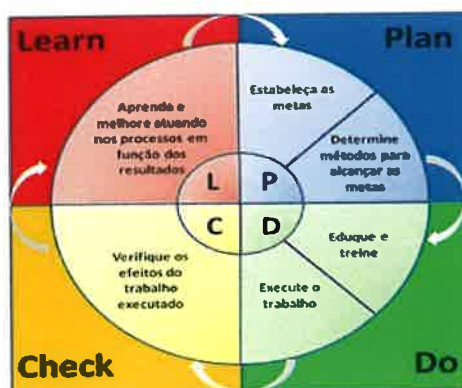
Conhecimento sobre o “cidadão-cliente” – conhecer e entender o público-alvo visando à criação de gestão às necessidades de satisfação e melhorias;

Desenvolvimento de parcerias – desenvolver atividades em conjunto com outras organizações, potencializando competências e suprimentos;

Responsabilidade social – se define pela relação ética e transparente da organização com as pessoas e com o ambiente.

6 CRITÉRIOS DE GESTÃO PARA IMPLANTAÇÃO DA EXCELÊNCIA – CICLO PDCL

O ciclo PDCL (plan, do, check e learn), conforme apresentado no material didático do SEBRAE no curso “Primeiros Passos para a Excelência” enfatiza as práticas, adequadas ao perfil da organização, que sistematiza a implementação, execução e avaliação de ações a partir de um planejamento e, depois verifica-se o quanto foi cumprido sobre os padrões planejados, promovendo ações de melhoria, sejam corretivas ou preventivas, como o aprendizado e a integração do sistema gerencial.



CICLO PDCL

Planejamento (plan) – as estratégias, metas e planos formuladas pelos líderes são comunicados aos colaboradores sendo avaliado, permanentemente, a implementação das estratégias, monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças no ambiente interno e externo.

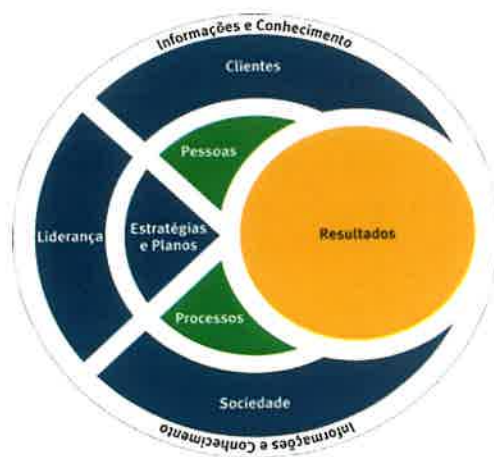
Execução (do) – os colaboradores devem estar capacitados e comprometidos, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura de excelência, executando e gerenciando adequadamente os processos focados na satisfação daquele que recebe seus serviços.

Controle (control) – os resultados da execução são mensurados em relação aos “cidadãos - clientes”, colaboradores, ambiente, processos e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas.

Aprendizado (Learn) - esses resultados, em forma de informações (inteligência da organização) e conhecimento, retornam a toda a organização para que esta possa executar as ações e, buscar o aprendizado organizacional, viabiliza a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A gestão desta informação é um elemento essencial à jornada em busca da excelência.

7 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO PARA A IMPLANTAÇÃO DA EXCELÊNCIA

Os critérios de avaliação são representados pela figura abaixo, conforme o FNQ, enaltecendo a visão sistêmica que é uma dos onze fundamentos da excelência da gestão organizacional.



Fonte: www.fnq.org.br

O diagrama considera, em seus movimentos, que a definição das práticas de gestão e de seus padrões de trabalho estão presentes na organização de forma sistemática, simbolizando a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. Sugere que as pessoas e os processos, imersos em um ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de resultados. Sendo melhor interpretado em análise conjunta ao ciclo PDCL. São estes os critérios a serem amadurecidos à serem vislumbrados em uma gestão de qualidade:

Liderança - Aborda a orientação filosófica, a direção e o controle em busca do engajamento das pessoas e partes interessadas na sua causa e resultados.

Este critério busca identificar como os dirigentes conduzem a gestão enaltecendo o comportamento ético nas relações, análise do desempenho, compartilhamento de informações, desenvolvimento gerencial e promoção de melhorias. Cabe aos dirigentes perceberem constantemente as mudanças que a todo momento surgem, proporcionando os devidos ajustes nas estratégias.

Estratégias e Planos - O critério “estratégias e planos” busca identificar como são definidas as estratégias para alcançar a visão de futuro e como são estabelecidos os indicadores, metas e planos de ação, devendo ser disseminadas na visão dos colaboradores.

A definição das estratégias objetiva direcionar os esforços para o atendimento de sua visão, deve-se traçar a missão, visão e valores do COPOM. Estas estratégias devem levar em conta informações relativas aos “cidadãos-clientes”,

fornecedores e colaboradores, na capacidade de prestar serviços para garantir sua continuidade.

O Plano de ação (Apêndice II) é uma importante ferramenta para desdobrar as estratégias de modo a atingir as metas; são estabelecidos para realizar aquilo que a empresa deve fazer para que sua estratégia seja bem sucedida.

Receptores do Serviço - Aborda processos gerenciais relativos à identificação e ao tratamento de informações provenientes da Sociedade e a comunicação com os mesmos. Implementa processos gerenciais que contribuem diretamente para entender as necessidades e expectativas visando a satisfação da Sociedade e melhorias no relacionamento de parceiros.

Os cidadãos não podem ser considerados como simples receptores passivos dos serviços oferecidos, sendo aqueles que perturbam a rotina dos servidores. Na gestão pela qualidade, o cidadão é a pessoa mais importante e tudo que a ele se relaciona torna-se prioritário. A total satisfação é a mola mestra da gestão pela excelência, sendo o cidadão a própria razão de ser de uma organização.

Desenvolvimento Sustentável - Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito ao meio ambiente, tratamento das demandas da sociedade e ao desenvolvimento social das comunidades mais influenciadas pela organização. Visa o desenvolvimento sustentável dos serviços, processos e instalações seguros aos seus usuários, ações que estimulam o desenvolvimento social no sentido de promover uma imagem favorável da organização perante a sociedade.

Informações e Conhecimento - É a disponibilização das informações atualizadas, precisas e seguras com o apoio da tecnologia da informação com a finalidade de permitir a adequada operação e condução do negócio em todos os níveis, visando desenvolver e disponibilizar as ferramentas mais eficazes para atender às necessidades de informação identificadas.

Usam-se informações comparativas a outros órgãos e tempo. Sem informações confiáveis, o Centro de Operações pode vir a tomar decisões equivocadas impactando diretamente nas estratégias e resultados: “Uma boa informação é a alma do negócio”. (Diandra Fernandes – Consultora de Imagem).

Colaboradores - Aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem estar, da satisfação e do comprometimento das pessoas.

É importante criar a cultura da participação e passar as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera

o compromisso de todos com os resultados, ou seja, responsabilidade. O principal objetivo é conseguir o “efeito sinergia” onde o todo é maior que a soma das partes.

Processos - Aborda os processos gerenciais relativos aos processos principais do atendimento e de apoio, visando, na geração de serviços excelentes, atender às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas.

Os processos devem ser executados com padrões definidos com sua documentação metódica de como estão sendo analisadas, de forma correta, simples e de fácil entendimento, assegurando a uniformidade, técnica, profissionalização e continuidade da execução das atividades.

Resultados - Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhadas de referenciais comparativos pertinentes para avaliar o nível alcançado e, de seu desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas, verificando se há o atendimento referente a todos os critérios anteriores.

Assim, em busca de bons resultados, deve-se efetivar as mudanças necessárias das etapas logo após realizado o minucioso controle do processo, detectando acertos e erros cometidos, iniciando novamente o planejamento, recomeçando o ciclo através do enaltecimento dos acertos e correção dos erros.

Os resultados do Centro de Operações precisam ter uma tendência favorável, por exemplo, para o indicador satisfação dos clientes o ideal é que ao longo dos anos ele cresça até atingir a meta desejada, ou o ideal, que seria 100% de satisfação. Já para o número de “acidentes de trabalho” a tendência favorável significa que ao longo dos anos o indicador diminua até chegar a zero e se mantenha desta forma.

Quando a tendência de um indicador não é favorável, as ações adotadas não estão levando aos resultados esperados. A análise dos resultados é fundamental para avaliar o quanto as ações estão sendo eficazes. Um bom indicador de produção deve estar associado à razão de ser do negócio, pois só assim ele poderá servir como evidência de que as estratégias adotadas pelo COPOM estão contribuindo para o alcance dos resultados almejados.

Para resultados, o que se espera é um controle e uma tendência favorável em todos os indicadores apresentados visando alcançar uma visão sistêmica do desempenho do negócio. Sendo os principais indicadores de desempenho: clientes, pessoas e processos.

8 RESULTADOS E PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO DE QUALIDADE NO COPOM

Por meio dos levantamentos, foram identificados vários problemas: grande quantidade de número de chamadas não atendidas no atendimento emergencial, desvios dos primordiais objetivos no uso da linha emergencial, falta de índices para nortear na melhoria do atendimento, assim, o Centro de Operações necessita de uma gestão que desenvolva critérios para a efetiva implantação do Modelo de Gestão de Qualidade.

Devido aos precários recursos, é mais viável otimizar aquilo que já se tem. Deve-se criar um conjunto de indicadores que retrate a situação existente: estado da estrutura, motivação e comprometimento dos servidores, satisfação dos cidadãos e conhecimento e padronização dos processos visando situações onde as melhorias e inovações introduzidas possam ser avaliadas.

Executadas estas melhorias, a organização deve estabelecer ações corretivas para eliminar as causas de não-conformidades para prevenir sua repetição, através de um programa contínuo de auditoria interna considerando os oito critérios da avaliação para a conquista de um atendimento de excelência. Aumentado o grau de maturidade de gestão deve-se realizar periódica de auditoria externa com equipes treinadas visando a transparência do aprimoramento, realizado de forma setorial no COPOM (atendimento, despacho, coordenação, digitação) visando a certificação ISO 9001.

II - QUADRO DE AÇÕES PARA UMA GESTÃO DE EXCELENCIA

Objetivo: ações que buscam a satisfação, reconhecimento e credibilidade do cidadão

AÇÕES NECESSÁRIAS	ESPECIFICAÇÕES
<u>Estudo de Estado Maior</u> através da Comissão de Gestão de Excelência e demais parcerias	Plano que determina o cumprimento de uma meta às Unidades Subordinadas – COPOM – para a implantação da gestão da excelência de qualidade em prazo determinado.
<u>Diagnóstico da maturidade de gestão</u> do Centro de Operações – por meio da criação da Seção de Controle e Qualidade no Atendimento – que no momento está desativada no COPOM analisado.	Relatório auto-avaliativo elaborado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ – e respondido pelo COPOM visando as causas de gestão que impedem o atendimento de qualidade.
Uso do <u>ciclo PDCL</u> para as devidas melhorias.	Planejar, executar, controlar e aprender levando em consideração os 11 fundamentos da excelência e os 8 critérios de ação para uma gestão com excelência.

<p><u>Levantamento dos problemas</u> e suas causas para possível combate.</p>	<p>Estatísticas, relatórios, pesquisas de opinião e demais estudos – falha nos processos de atendimento, conhecer as insatisfações do cidadão-cliente, colaboradores, entre outros.</p>
<p><u>Reativação</u> do Serviço de Atendimento ao Cidadão – SAC.</p>	<p>Com chamada gratuita e de ampla divulgação para atendimento diversos do emergencial – consultas e informações – descongestionando o 190.</p>
<p>Informação, ensino técnico e comprometimento dos <u>líderes</u></p>	<p>Informação e ensino sobre a importância da mudança na cultura de gestão a ações aos Comandantes e Chefes diretos. Visando efetivo repasse aos colaboradores.</p>
<p><u>Padronização dos processos</u></p> <p>Documentada após sugestões dos colaboradores do COPOM – visa o conhecimento e o comprometimento dos mesmos. Padroniza ações no atendimento ao público e no despacho às viaturas.</p>	<p>Documentar e publicar em DOPM da Instituição de planilhas técnicas especificando como atender cada tipo de solicitação. Ex: planilha de atendimento de ocorrência envolvendo artefatos explosivos (Anexo IV), outra planilha para atendimento a roubo de banco, outro para homicídio, outro para estelionato, etc.</p>
<p>Comprometimento dos colaboradores</p>	<p>Informação e ensino sobre a importância desta padronização, buscando o comprometimento das equipes, dos atendentes e despachantes.</p>
<p>Fiscalização</p> <p><u>Auditoria Interna</u> – monitoramento e medição dos serviços pela Seção de Controle e Qualidade.</p>	<p>Controle quantitativo e qualitativo do atendimento padronizado e conseqüentemente melhoria do atendimento e da satisfação dos cidadãos que solicitam o serviço.</p>
<p>Melhoria contínua</p>	<p>Ações preventivas e corretivas.</p>
<p>Fiscalização <u>Auditoria externa periódica</u> Contratação de empresa consultora</p>	<p>Confirmação do cumprimento das ações anteriores por órgão externo – transparência.</p>
<p>Visão:</p> <p>Certificação ISO 9001</p>	<p>Certifica o atendimento de excelência no atendimento emergencial – 190, de forma setorizada (atendimento, despacho, coordenação, digitação e administração) através da melhoria de todos os critérios de avaliação.</p>
<p>Recertificação periódica</p>	<p>Confirma que o Centro de Operações continua com uma gestão de atendimento de excelência.</p>
<p>Busca de Prêmios de Gestão</p>	<p>Colocar a qualidade como talento do Centro de Operações, visando desenvolver e gerar altos índices de excelência.</p>

CONCLUSÃO

O avanço tecnológico, a renovação dos costumes e do comportamento leva a mudanças rápidas nas reais necessidades dos cidadãos-clientes. Acompanhar e até mesmo antecipar as mudanças que ocorrem na sociedade – com o contínuo aperfeiçoamento – deve ser a meta não só do COPOM, mas de toda Polícia Militar.

Estarmos conscientes de que não há mais espaço para a acomodação, passividade e empirismo na prestação de serviço de segurança pública é uma importante alavanca para a reformulação cultural, visando a implantação da gestão de excelência no atendimento, superando as expectativas e ganhando a admiração da Sociedade.

O COPOM iniciará uma gestão que busca inovações nos serviços e processos, pela criatividade e flexibilidade de atuação, na análise de desempenho, na ousadia de propor e assumir novos desafios, na capacidade de incorporar novas tecnologias porém, seu real sucesso se dará se esta gestão servir de legado para todas as sessões administrativas e operacionais da Polícia Militar de Goiás.

O compromisso com a satisfação dos receptores dos nossos serviços alinhada aos fundamentos e aos critérios da excelência compõe o modelo de qualidade de gestão orientado pelos princípios do aprendizado e melhoria contínua. O COPOM terá sua produtividade aumentada e os seus colaboradores conseguirão dedicar parte do seu tempo para criar novas ideias traçando melhorias nas atividades e processos no lugar de perder tempo com as falhas.

O Modelo de Excelência de Gestão não só é a melhor mas, a única saída para superarmos o empirismo e as falhas. A Polícia Militar do Estado de Goiás deve ser o exemplo pioneiro na busca desta gestão de qualidade entre as Polícias Militares do Brasil, iniciando no Centro de Operações, porque a necessidade de segurança nas ações, de saber qual é e como se deve fazer o serviço da melhor forma; bem como a Sociedade deve recebê-la em sua excelência.

REFERÊNCIAS

1. Bastos GM. Vantagens e custos de uma certificação ISSO. Rio de Janeiro: LOGIKE; 2009. Disponível em: www.logike.com.
2. Joseph M. Receita para Excelência. São Paulo: Bookman; 2013.
3. Las Casas AL. Excelência em atendimento ao cliente. São Paulo: Makron Books; 2010.
4. Lima PDB. Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia a gestão pública. São Paulo: Qualitymark; 2010.
5. Martins J. Excelência da gestão. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/excelencia-da-gestao-o-desafio-das-mpes>.
6. Martins J. Seja uma empresa em sintonia com seu cliente. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/seja-uma-empresa-em-sintonia-com-seu-cliente>.
7. Messias RM. Atenção com a qualidade: uma obrigação com sua empresa. São Paulo: Sebrae; 2004.
8. Moreira I. A excelência no atendimento. Lisboa, PT: LIDEL; 2010.
9. Nutini MA. Inteligência de risco: uma competência essencial das organizações que buscam a excelência. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/inteligencia-de-risco-uma-competencia-essencial-das-organizacoes-que-buscam-a-excelencia>.
10. Resende P. Inovação e gestão pública. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/inovacao-e-gestao-publica>.

ANEXO I

Ocorrência	Chamadas	%
LO	31828	62,1%
NR	4870	9,5%
OK	14556	28,4%
Total geral	51254	100,0%

Linha Ocupada
Não Responde
Completadas

Número de A	Categoria de A	Número de B	FDS	Início			Duração			Dia
				hh	mm	ss	hh	mm	ss	
6291624803	02	62190	LO	00	01	08	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	01	09	--	--	--	01
6285592155	01	62190	LO	00	01	14	--	--	--	01
6239545406	01	62190	LO	00	01	15	--	--	--	01
6284121094	01	62190	LO	00	01	17	--	--	--	01
6285916621	01	62190	LO	00	01	18	--	--	--	01
6291624803	02	62190	LO	00	01	18	--	--	--	01
6291333775	02	62190	LO	00	01	25	--	--	--	01
6294617509	02	62190	LO	00	01	25	--	--	--	01
6239545406	01	62190	LO	00	01	26	--	--	--	01
6293168932	02	62190	LO	00	01	27	--	--	--	01
6291333775	02	62190	LO	00	01	30	--	--	--	01
6235938915	01	62190	OK	00	01	31	00	02	54	01
6294617509	02	62190	LO	00	01	31	--	--	--	01
6293620063	02	62190	LO	00	01	33	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	01	36	--	--	--	01
6293620063	02	62190	LO	00	01	39	--	--	--	01
6291844667	01	62190	LO	00	01	40	--	--	--	01
6294617509	02	62190	LO	00	01	40	--	--	--	01
6293547529	02	62190	LO	00	01	45	--	--	--	01
6293547529	02	62190	LO	00	01	46	--	--	--	01
6284981168	01	62190	LO	00	01	50	--	--	--	01
6293168932	02	62190	LO	00	01	50	--	--	--	01
6239545406	01	62190	OK	00	01	54	00	00	31	01
6285916621	01	62190	LO	00	01	55	--	--	--	01
6294617509	02	62190	LO	00	01	57	--	--	--	01
6296906113	02	62190	LO	00	02	06	--	--	--	01
6291026942	02	62190	LO	00	02	07	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	02	08	--	--	--	01
6296906113	02	62190	LO	00	02	09	--	--	--	01
6284011199	01	62190	LO	00	02	10	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	02	12	--	--	--	01
6284860625	01	62190	OK	00	02	12	00	00	34	01
6294617509	02	62190	LO	00	02	15	--	--	--	01
6293547529	02	62190	LO	00	02	17	--	--	--	01
6285285959	01	62190	LO	00	02	20	--	--	--	01
6293620063	02	62190	LO	00	02	23	--	--	--	01
6285285959	01	62190	LO	00	02	27	--	--	--	01
6293547529	02	62190	LO	00	02	31	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	02	31	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	02	35	--	--	--	01

6285285959	01	62190	LO	00	02	36	--	--	--	01
6285285959	01	62190	OK	00	02	38	00	02	24	01
6296777568	02	62190	LO	00	02	41	--	--	--	01
6294316763	02	62190	LO	00	02	44	--	--	--	01
6292919840	02	62190	LO	00	02	46	--	--	--	01
6293620063	02	62190	LO	00	02	47	--	--	--	01
6284981168	01	62190	LO	00	02	49	--	--	--	01
6293547529	02	62190	LO	00	02	52	--	--	--	01
6284011199	01	62190	LO	00	02	55	--	--	--	01
6285659095	01	62190	LO	00	02	56	--	--	--	01
6293547529	02	62190	LO	00	02	56	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	02	59	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	02	59	--	--	--	01
6285483611	01	62190	OK	00	03	03	00	01	07	01
6293267812	02	62190	LO	00	03	03	--	--	--	01
6284121094	01	62190	LO	00	03	08	--	--	--	01
6293620063	02	62190	LO	00	03	08	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	03	08	--	--	--	01
6296061828	02	62190	LO	00	03	14	--	--	--	01
6296061828	02	62190	LO	00	03	14	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	03	15	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	03	20	--	--	--	01
6293547529	02	62190	LO	00	03	20	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	03	25	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	03	32	--	--	--	01
6284121094	01	62190	LO	00	03	37	--	--	--	01
6293620063	02	62190	LO	00	03	39	--	--	--	01
6293168932	02	62190	LO	00	03	40	--	--	--	01
6293579207	02	62190	LO	00	03	42	--	--	--	01
6294502390	02	62190	LO	00	03	42	--	--	--	01
6296061828	02	62190	LO	00	03	44	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	03	45	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	03	47	--	--	--	01
6294554145	02	62190	LO	00	03	49	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	03	54	--	--	--	01
6293620063	02	62190	LO	00	03	54	--	--	--	01
6234328680	01	62190	LO	00	03	56	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	03	57	--	--	--	01
6293547529	02	62190	LO	00	04	00	--	--	--	01
6294617509	02	62190	LO	00	04	00	--	--	--	01
6284011199	01	62190	LO	00	04	02	--	--	--	01
6292964712	02	62190	LO	00	04	02	--	--	--	01
6293168932	02	62190	LO	00	04	04	--	--	--	01
6285659095	01	62190	OK	00	04	08	00	01	38	01
6292406524	02	62190	LO	00	04	08	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	04	09	--	--	--	01
6293579207	02	62190	LO	00	04	10	--	--	--	01
6293610385	02	62190	LO	00	04	11	--	--	--	01
6293620063	02	62190	LO	00	04	11	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	04	12	--	--	--	01

6293620063	02	62190	LO	00	04	13	--	--	--	01
6234328680	01	62190	LO	00	04	17	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	04	21	--	--	--	01
6294617509	02	62190	LO	00	04	27	--	--	--	01
6291080920	02	62190	LO	00	04	29	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	04	32	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	04	35	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	04	37	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	04	39	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	04	42	--	--	--	01
6294617509	02	62190	LO	00	04	45	--	--	--	01
6293143016	02	62190	LO	00	04	47	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	04	48	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	04	49	--	--	--	01
6230952416	01	62190	LO	00	04	55	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	04	55	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	04	55	--	--	--	01
6284011199	01	62190	LO	00	05	00	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	05	02	--	--	--	01
6294617509	02	62190	LO	00	05	02	--	--	--	01
6284121094	01	62190	LO	00	05	07	--	--	--	01
6234328680	01	62190	LO	00	05	11	--	--	--	01
6293265416	02	62190	LO	00	05	19	--	--	--	01
6293610385	02	62190	LO	00	05	21	--	--	--	01
6296147610	01	62190	LO	00	05	21	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	05	26	--	--	--	01
6293579207	02	62190	LO	00	05	26	--	--	--	01
6234328680	01	62190	LO	00	05	28	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	05	28	--	--	--	01
6281510730	01	62190	LO	00	05	34	--	--	--	01
6293579207	02	62190	LO	00	05	34	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	05	37	--	--	--	01
6232141211	01	62190	LO	00	05	40	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	05	41	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	05	42	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	05	42	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	05	47	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	05	48	--	--	--	01
6296147610	01	62190	LO	00	05	53	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	05	54	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	05	55	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	05	58	--	--	--	01
6293610385	02	62190	LO	00	06	02	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	06	03	--	--	--	01
6293265416	02	62190	LO	00	06	04	--	--	--	01
6296147610	01	62190	LO	00	06	06	--	--	--	01
6296061828	02	62190	OK	00	06	14	00	01	30	01
6281510730	01	62190	LO	00	06	15	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	06	20	--	--	--	01
6234328680	01	62190	LO	00	06	21	--	--	--	01

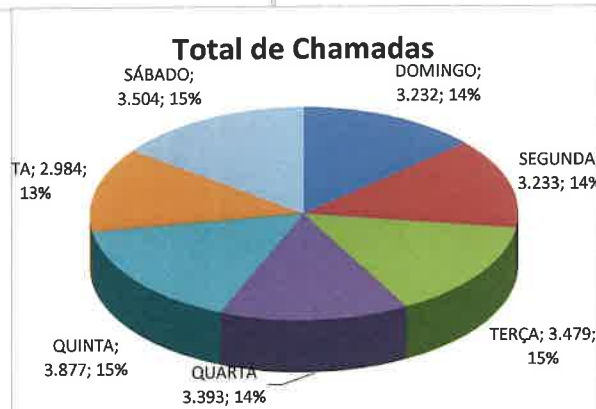
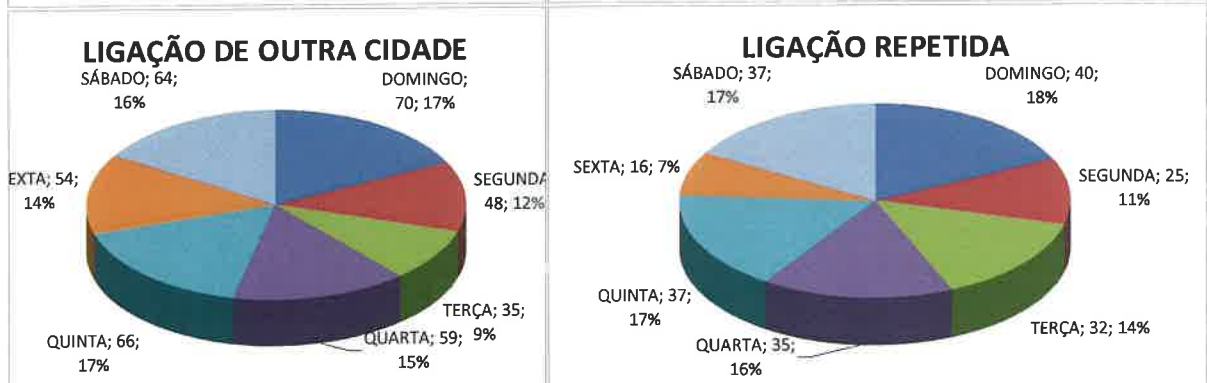
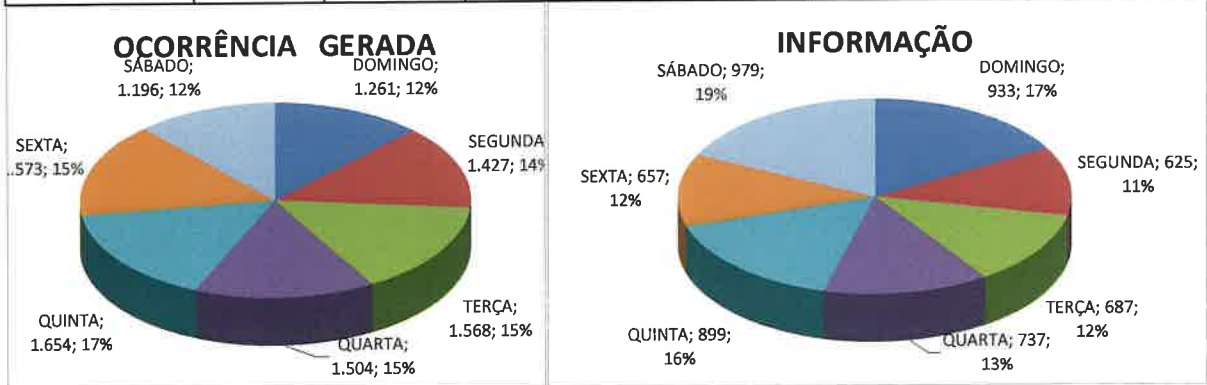
6285757342	01	62190	LO	00	06	23	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	06	25	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	06	25	--	--	--	01
6232995111	07	62190	OK	00	06	32	00	00	01	01
6285757342	01	62190	LO	00	06	32	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	06	35	--	--	--	01
6285757342	01	62190	LO	00	06	36	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	06	39	--	--	--	01
6293448294	02	62190	OK	00	06	40	00	01	36	01
6296147610	01	62190	LO	00	06	40	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	06	41	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	06	41	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	06	43	--	--	--	01
6291026942	02	62190	LO	00	06	43	--	--	--	01
6293265416	02	62190	LO	00	06	48	--	--	--	01
6296147610	01	62190	LO	00	06	50	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	06	54	--	--	--	01
6293265416	02	62190	LO	00	06	55	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	06	57	--	--	--	01
6293579207	02	62190	LO	00	06	58	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	07	02	--	--	--	01
6285051852	01	62190	LO	00	07	08	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	07	11	--	--	--	01
6284125925	01	62190	LO	00	07	15	--	--	--	01
6232141144	01	62190	LO	00	07	16	--	--	--	01
6234328680	01	62190	LO	00	07	24	--	--	--	01
6296147610	01	62190	LO	00	07	24	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	07	25	--	--	--	01
6285074926	01	62190	LO	00	07	34	--	--	--	01
6296147610	01	62190	LO	00	07	34	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	07	35	--	--	--	01
6294335621	02	62190	LO	00	07	38	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	07	40	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	07	41	--	--	--	01
6291567910	02	62190	LO	00	07	43	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	07	44	--	--	--	01
6293168932	02	62190	LO	00	07	50	--	--	--	01
6294112858	02	62190	LO	00	07	51	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	07	54	--	--	--	01
6285930177	01	62190	LO	00	08	00	--	--	--	01
6291608025	02	62190	LO	00	08	03	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	08	26	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	08	32	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	08	33	--	--	--	01
6293668033	02	62190	LO	00	08	39	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	08	40	--	--	--	01
6281110170	01	62190	LO	00	08	41	--	--	--	01
6292817518	02	62190	OK	00	08	51	00	00	30	01
6292441611	02	62190	LO	00	08	59	--	--	--	01
6286345412	01	62190	LO	00	09	03	--	--	--	01

6293143016	02	62190	LO	00	09	04	--	--	--	01
6284125925	01	62190	OK	00	09	05	00	00	31	01
6281110170	01	62190	LO	00	09	11	--	--	--	01
6293227307	02	62190	LO	00	09	14	--	--	--	01
6285757342	01	62190	LO	00	09	16	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	09	16	--	--	--	01
6293448294	02	62190	LO	00	09	16	--	--	--	01
6293777595	02	62190	LO	00	09	24	--	--	--	01
6281510730	01	62190	LO	00	09	26	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	09	27	--	--	--	01
6293187033	02	62190	LO	00	09	27	--	--	--	01
6293668033	02	62190	LO	00	09	28	--	--	--	01
6293227307	02	62190	LO	00	09	30	--	--	--	01
6293668033	02	62190	LO	00	09	30	--	--	--	01
6285757342	01	62190	LO	00	09	31	--	--	--	01
6299891984	02	62190	LO	00	09	31	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	09	32	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	09	32	--	--	--	01
6291881257	02	62190	LO	00	09	32	--	--	--	01
6293435868	02	62190	LO	00	09	33	--	--	--	01
6294126294	02	62190	NR	00	09	33	--	--	--	01
6293227307	02	62190	LO	00	09	36	--	--	--	01
6235462056	01	62190	LO	00	09	38	--	--	--	01
6284011199	01	62190	LO	00	09	42	--	--	--	01
6299891984	02	62190	LO	00	09	43	--	--	--	01
6285336221	01	62190	LO	00	09	44	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	09	46	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	09	55	--	--	--	01
6235462056	01	62190	OK	00	10	04	00	02	21	01
6299924588	02	62190	NR	00	10	04	--	--	--	01
6232995111	07	62190	OK	00	10	06	00	00	48	01
6285336221	01	62190	LO	00	10	07	--	--	--	01
6293777595	02	62190	LO	00	10	08	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	10	10	--	--	--	01
6293227307	02	62190	LO	00	10	14	--	--	--	01
6285610250	01	62190	LO	00	10	17	--	--	--	01
6293227307	02	62190	LO	00	10	21	--	--	--	01
6291567910	02	62190	LO	00	10	25	--	--	--	01
6284011199	01	62190	LO	00	10	27	--	--	--	01
6296777568	02	62190	LO	00	10	27	--	--	--	01
6285610250	01	62190	LO	00	10	28	--	--	--	01
6291469583	01	62190	LO	00	10	30	--	--	--	01
6299891984	02	62190	LO	00	10	31	--	--	--	01
6285610250	01	62190	LO	00	10	36	--	--	--	01
6285610250	01	62190	OK	00	10	39	00	00	34	01
6294316763	02	62190	LO	00	10	43	--	--	--	01
6299891984	02	62190	LO	00	10	43	--	--	--	01
6286060902	01	62190	LO	00	10	45	--	--	--	01
6232141211	01	62190	LO	00	10	46	--	--	--	01
6284011199	01	62190	LO	00	10	47	--	--	--	01

ANEXO II

1ª SEMANA DE SETEMBRO/2013

DIA DA SEMANA	OCORRÊNCIA GERADA	INFORMAÇÃO	LIGAÇÃO OUTRA CIDADE	LIGAÇÃO REPETIDA	USO INDEVIDO	Total de Chamadas
DOMINGO	1.261	933	70	40	928	3.232
SEGUNDA	1.427	625	48	25	1.108	3.233
TERÇA	1.568	687	35	32	1.157	3.479
QUARTA	1.504	737	59	35	1.058	3.393
QUINTA	1.654	899	66	37	1.221	3.877
SEXTA	1.573	657	54	16	684	2.984
SÁBADO	1.196	979	64	37	1.228	3.504



ANEXO III



**ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
COMANDO DO POLICIAMENTO DA CAPITAL
C O P O M**

REGIMENTO INTERNO DO COPOM

TÍTULO I

CAPÍTULO ÚNICO

DA DESTINAÇÃO SUBORDINAÇÃO E COMPETÊNCIA

Art.1º Na cidade de Goiânia, na década de 70, observam-se os primeiros registros da comunicação policial, nos moldes que hoje se conhece, sendo que o COPOM da Polícia Militar de Goiás estava abrigado na Rua 4, Setor Central, local onde agora funciona o Centro de Convenções de Goiânia e estava anexo à Companhia de Rádio Patrulha.

No ano de 1976, suas instalações passaram para o prédio do Quartel da Ajudância Geral, localizado na Avenida Contorno nº 879, Setor Central, onde esteve instalado até julho de 2006. Com o crescimento da capital goiana e do índice populacional, houve a necessidade de ampliar e implementar esta área tão importante para a PMGO e para o povo goiano, tendo vista ser aqui no COPOM a primeira voz da polícia militar e onde a sociedade se relaciona para resolver seus problemas de cunho emergencial e iminente. Através de um estudo minucioso e progressivo, chegou-se a conclusão que o COPOM deveria ser transferido das antigas instalações no QAG e assumir um espaço mais encorpado para atender a demanda no quesito serviço de emergência. A partir desta data teve suas instalações transferidas para o Centro Integrado de Atendimento a Emergências – CIAE, localizado no Complexo da Segurança Pública do Estado de Goiás, no Setor Aeroviário.

Este projeto de Centro Integrado foi desenvolvido entre o Governo do Estado de Goiás e o Governo Federal, através da Secretaria Nacional de Segurança Pública, visando integrar o trabalho de atendimento ao cidadão, reunindo no mesmo espaço físico a Polícia Militar, Polícia Civil, Corpo de Bombeiros Militares, Defesa Civil e IML.

Art.2º O COPOM é diretamente subordinada ao 1º Comando Regional de Polícia Militar - 1º CRPM, também denominado Comando do Policiamento da Capital – CPC.

Art.3º Compete ao COPOM:

- I - Coordenar o desenvolvimento das ocorrências de vulto na Capital;
- II - Realizar o atendimento 190;
- III - Realizar o serviço de despachador de ocorrência junto às viaturas das áreas do 1º CRPM;
- IV – Emitir extrato de ocorrência;
- V – Manter um rigoroso controle de qualidade das atividades do COPOM
- VI – Manutenir os equipamentos e aparelhos de informática em pleno funcionamento;
- IV - Elaborar programas de instrução e planos de reciclagem da tropa de acordo com a NPCI específica, obedecendo as orientações do Diretor de Ensino, Instrução e Pesquisa – DEIP;

TÍTULO II

DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

ART. 4º O COPOM é composto por:

- I - Comando;
- II - Subcomando;
- III – Seção Administrativa;
- IV – Seção de Controle de Qualidade;
- V - Seção de Almoarifado, Manutenção, Assistência Téc. e Transporte (SAMATT);
- VI – Seção de Digitação e emissão de extratos de Ocorrências;
- VII – Coordenação de Operações;
- VIII – Supervisão de Atendimento;

Art. 5º O comando é constituído de:

- I - Comandante;
- II - Subcomandante;
- III – “Staff”

Art. 6º Área de atuação do COPOM:

O COPOM por ser uma unidade que trabalha a parte estratégica da operacionalidade e disciplina o princípio da comunicação em rede com as viaturas de área, tem como responsabilidade toda área operacional de Goiânia, ressaltando as características e responsabilidades estritamente ligadas aos comandos de área, porém, no período noturno, finais de semanas e feriados, o COPOM assume de forma efetiva o teatro de operações da capital, cuidando, orientando, coordenando e trazendo para si as responsabilidades das grandes ocorrências com a participação destacada dos coordenadores de operações para que ao final o resultado operacional seja a altura das expectativas do comando.

TÍTULO III

DA COMPOSIÇÃO DO COPOM

I – O COPOM será comandado por um Ten Cel QOPM, na ausência deste, deverá assumir a função Maj QOPM Subcomandante;

II – O Subcomando será exercido por um Maj QOPM.

III – A Seção administrativa será chefiada por um 1º Ten QOPM;

IV – A Seção de Digitação e Emissão de Extrato de Ocorrência será chefiada por um 2º Ten QOAPM;

V – A Seção de Controle de Qualidade será chefiada por um Capitão QOAPM;

VI – A Seção de Almoxarifado, Manutenção e Assistência Técnica será chefiada por um 2º Ten QOAPM;

VII – A Coordenação de Operações será exercida por Majores preferencialmente do Quadro de Oficiais Policiais Militares – QOPM;

VIII – A Supervisão de Atendimento será exercida por Capitães preferencialmente do Quadro de Oficiais Policiais Militares – QOPM;

IX - A Chefia de equipes de atendimento será exercida por Tenentes, tanto do Quadro de Oficiais Policiais Militares, bem como do Quadro de Oficiais auxiliares, sendo dividido meio a meio entre os quadros, a quantidade de vagas existentes, para que não sobrecarregue um determinado quadro;

TÍTULO IV

DAS ATRIBUIÇÕES ORGÂNICAS

CAPÍTULO I

DO COMANDO

Art.7º Ao Comandante do COPOM compete:

I - Dotar o COPOM dos meios materiais e recursos humanos, necessários à execução dos serviços desempenhados pelo órgão

II - Coordenar as ações desenvolvidas no âmbito do seu comando buscando a harmonia em seu desempenho;

Avaliar o desempenho dos diversos setores do COPOM;

c – Estabelecer normas e fazê-las cumprir por seus integrantes, de acordo com o POP-PM;

d – Promover cursos de capacitação técnico-profissional aos integrantes do órgão;

e – Cumprir e fazer cumprir normas e diretrizes emanadas do CPC e do Alto Comando da Corporação.

III - Responsabilizar seus subordinados frente aos atos disciplinares e tomar providências dentro da legislação vigente nos casos de infrações administrativas, crimes civil e militar;

IV - Reunir constantemente com os seus Oficiais para discutir situações de interesse da OPM;

V - Buscar a integração dos Policiais Militares para que haja harmonia no ambiente de trabalho;

VI - Buscar junto aos grandes comandos, soluções para os problemas, tanto de cunho administrativo quanto tecnológico.

DO SUBCOMANDO

Art. 8º O Subcomandante é o principal auxiliar e substituto imediato do Comandante do COPOM, seu intermediário na expedição de todas as ordens relativas à disciplina, à instrução e aos serviços gerais, cuja execução cumpre-lhe fiscalizar.

Art. 9º Incumbe ao Subcomandante, além das atribuições e dos deveres estabelecidos em outros regulamentos, o seguinte:

I - Assessorar o Comandante em todas as suas ações;

II - Difundir as normas para o perfeito funcionamento das seções e subseções do COPOM;

III - Encaminhar ao Comandante, com as informações necessárias, todos os documentos que dependam da decisão deste;

IV - Levar ao conhecimento do comandante, verbalmente ou por escrito, depois de convenientemente apuradas, todas as ocorrências que não lhe caiba resolver;

V - Dar conhecimento ao comandante das ocorrências e dos fatos a respeito dos quais haja providenciado por iniciativa própria;

VI - Assinar documentos ou tomar providências de caráter urgente na ausência ou no impedimento ocasional do comandante, dando-lhe conhecimento na primeira oportunidade;

VII - Zelar assiduamente pela conduta civil e militar dos oficiais e das praças da unidade;

IX - Promover a disciplina da Unidade;

X - Fazer as avaliações de desempenho do trabalho das equipes;

XI - Despachar os documentos de sua responsabilidade em tempo hábil;

XII - Promover e coordenar as reuniões dos Oficiais.

XIII - Assegurar que as instruções expedidas sejam sempre cumpridas de acordo com os objetivos propostos pela Corporação;

XIV - Coordenar a elaboração de planos, diretriz e ordens;

XV - Difundir as diretrizes, planos e ordens emanadas do Comandante Geral, Chefe do EMG e do Comandante do 1º CRPM/CPC;

XVI - Submeter à consideração do Comandante os assuntos que dependam de sua decisão ou sobre as quais deva ser informado.

DO COORDENADOR DE OPERAÇÕES

Art. 10º O Coordenador de Operações do COPOM, é o responsável pelo perfeito funcionamento do órgão na parte operacional no seu turno de serviço, competindo-lhe:

I – Cumprir todas as determinações e ordens de serviços expedidas pelo Comandante do COPOM, ordens do 1º CRPM/CPC e, em casos excepcionais, do Alto Comando da Corporação;

II – Coordenar e orientar as operações do serviço operacional da área do 1º CRPM/CPC;

III – Dirigir, Comandar e Fiscalizar a equipe do COPOM (serviço interno), sendo ele o responsável por todas as decisões de acordo com as exigências do momento;

IV – Tomar decisões em nome do Comando do COPOM e CPC, nos casos em que não houver determinações preexistentes, arcando com o sucesso ou não de tal atitude;

V – Informar ao superior de dia e ao comandante do COPOM, todas as ocorrências consideradas de vulto e/ou que estejam envolvendo o nome da Corporação;

VI – Zelar pelo material permanente que se encontra nas instalações do COPOM;

VII – Informar ao substituto legal e ao Maj Superior de dia, todas as ocorrências de alteração do serviço;

VIII – Gerenciar pessoalmente as ocorrências de vulto que demandar pelo risco ou pela grandeza da ação, um maior conhecimento técnico / estratégico e poder de decisão;

IX – Auditar por amostragem os serviços de atendimento, controle de viaturas, registro e controle de ocorrências, tomando providências na sua esfera de competência regulamentar, e informar ao Comando do COPOM;

X – Exercer as atribuições que lhe compete o RDPMGO.

Art. 11º DA AUXILIAR DO COORDENADOR DE OPERAÇÕES

I- Preencher o mapa de relação de CPU's ;

II- Preencher o mapa força;

III- Conferir a quantidade de ocorrências geradas em cada área;

IV- Recepcionar o público externo que comparecer ao COPOM;

V- Dar baixa no sistema dos veículos recuperados e abandonados;

VI- Atender prontamente todas as chamadas registradas nos ramal 4802;

VII- Atender as chamadas originadas no ramal 4801 e no celular funcional respectivamente e após filtragem e conforme a necessidade repassá-las ao Coordenador;

VIII- Preencher o mapa de caráter geral;

IX- Enviar via e-mail o mapa de caráter geral para as unidades, bem como a SINOPSE das ocorrências de vulto , no impedimento do Coordenador de Operações em fazê-lo;

X- Coordenar as chamadas para utilização do guincho.

DO SUPERVISOR DE DESPACHO

Art. 12º Auxiliar de Coordenação é o responsável pelo perfeito funcionamento do serviço de despachante de área, competindo-lhe:

- I - Fiscalizar os despachantes de área quanto à qualidade do gerenciamento das ocorrências;
- II - Confeccionar os mapas de interesse estatístico do COPOM;
- III - Auditar o controle das viaturas, verificando o cumprimento das diretrizes do serviço;
- IV - Apoiar o Coordenador de Operações, atendendo aos telefones endereçados ao mesmo, fazendo uma possível triagem;
Controlar a utilização dos guinchos da PM, bem como o pessoal escalado para tal serviço;
- V - Recepcionar, bem como atender o público externo que comparecer ao COPOM no intuito de colher informações e/ou solicitar serviços que possam ser prestados por este Centro de Operações;
- VI - Auxiliar os Despachantes de área no desenrolar das ocorrências nos casos em que requeira o apoio de outros órgãos, a fim de evitar que os despachantes se ausentem de suas respectivas cabines; (**acionando Del.. de Homicídios, Polícia Técnica , DICT e IML**).

DO DESPACHANTE DE ÁREA

Art. 13º O Despachante de área é o responsável pelo perfeito empenho de recursos à disposição do COPOM, competindo-lhe:

- I - Despachar e acompanhar as ocorrências geradas pelos (as) atendentes do 190 às viaturas disponíveis em sua tela de monitoramento;
- II - Manter a disciplina de comunicação da rede de rádio em sua respectiva área de atuação;
- III - Cumprir e fazer cumprir as determinações dentro de sua esfera de atribuições e competência, reportando-se ao chefe imediato quando do descumprimento das mesmas, devendo evitar conturbação da rede de rádio ou mesmo ingerências externas;
- IV - Cumprir as determinações referentes ao despacho de ocorrências de acordo com a priorização das mesmas;
- V - Manter o controle de toda movimentação das viaturas à sua disposição, mantendo-as em pontos estratégicos, em PB ou PTR, quando não estiverem empenhadas em ocorrências;
- VI - Impedir toda e qualquer movimentação ou emprego de viatura para atividades estranhas ao serviço operacional;
- VII - Informar ao Coordenador sobre o andamento e/ou o resultado das ocorrências de vulto;
- VIII - Passar o serviço informando as alterações, e os equipamentos, respondendo solidariamente pelos reparos que se façam necessários face aos danos causados por mau uso ou negligência.
- IX - Quando não tiver os recursos materiais para empenhar as viaturas, justifica-lo no quadro pertinente na página da ocorrência registrada.

DA SUPERVISÃO DE ATENDIMENTO

Art. 14º - O Supervisor de atendimento do 190, é o responsável pelo perfeito funcionamento das equipes de atendimento de emergência, competindo-lhe:

- I - Supervisionar o atendimento do serviço de emergência, 190 / COPOM;
- II - Exigir dos chefes de equipes o acompanhamento do perfeito atendimento das ligações telefônicas;

- III – Providenciar para que os chefes de equipes tenham os recursos necessários para o bom andamento do serviço;
- IV – Sanar as dúvidas dos chefes de equipes quando a situação assim exigir;
- V – Orientar os chefes de equipes no sentido de fazer com os atendentes siga as determinações do comandante do COPOM;
- VI – Confeccionar o relatório de produtividade das equipes de atendimento de emergência;
- VII – Manter o Coordenador informado da decisão de qualquer procedimento adotado;
- VIII - Comunicar todas as irregularidades detectadas no decorrer do serviço;
- IX – Informar ao Major Coordenador sobre as ocorrências de vulto;

DO CHEFE DE EQUIPE

Art. 15º O chefe de equipe é o responsável pelo perfeito funcionamento do atendimento de emergência 190, competindo-lhe:

- I – Chefiar o atendimento do serviço de emergência 190 / COPOM;
- II – Exigir dos (as) atendentes a excelência no atendimento aos clientes;
- III – Providenciar para que nenhum equipamento permaneça danificado, podendo a vir prejudicar o atendimento do 190;
- IV – Apoiar e/ou assumir os atendimentos, de acordo com a gravidade, em que se faz necessário à intervenção imediata e decisiva do Oficial;
- V – Em caso de emergência, agir em nome do Cap supervisor, se este não puder ser consultado de imediato;
- VI – Manter o controle da equipe nos momentos de descanso e lanches, para que o atendimento de emergência não fique prejudicado;
- VII - Comunicar todas as irregularidades detectadas no decorrer do serviço;
- VIII – Informar ao Capitão supervisor sobre as ocorrências de vulto;
- IX – Interferir no diálogo do (a) atendente, sempre que houver conflito com o cliente.

DO ATENDENTE 190

Art. 16º Os (as) Atendentes do 190 são os primeiros contatos com a clientela atendida pela Corporação, e para tanto devem obedecer aos seguintes preceitos:

- I - Atender o cliente seguindo as normas de atendimento telefônico, conforme determinações do Comando do COPOM e repassado pelo chefe de equipe;
- II - Registrar todas as ocorrências atinentes à Polícia Militar que estejam configuradas na grade de natureza criminal ou da lei das contravenções penais;
- c - Ao perceber tratar-se de trote, não alongar, nem dialogar, simplesmente encerrar a ligação;
- III - Em ocorrências de gravidade acionar o chefe de equipe o mais rápido possível e colher os dados necessários;

IV - Não se envolver emocionalmente nas ocorrências mantendo-se com equilíbrio, profissionalismo e imparcialidade suficientes para conduzir o solicitante a prestar todas as informações necessárias para o atendimento;

V - Não fornecer informações que não sejam de interesse para o atendimento das ocorrências;

VI - Não receber ligações de caráter particular ou mesmo de serviço para qualquer dos componentes da equipe;

VII - Sempre que houver reclamações de clientes, transferir a ligação para o chefe de equipe;

VIII - Responsabilizar-se pelo mau uso ou negligência na utilização dos equipamentos de sua cabine.

DA SEÇÃO DE DIGITAÇÃO E EMISSÃO DE EXTRATO DE OCORRÊNCIA

Art. 17º O Chefe da Seção de Validação de Ocorrência é o responsável pela conferência e validação das ocorrências, mantendo o banco de dados em perfeitas condições de busca de ocorrências quando for solicitado, competindo-lhe:

I – A guarda e arquivo de todas as ocorrências;

II – A manutenção do sigilo e da inviolabilidade de dados contidos nas ocorrências e demais documentos sob sua responsabilidade;

III – O controle rigoroso dos documentos que entram e saem da seção;

IV – Tomar todas as providências no sentido de manter o funcionamento tanto na parte de pessoal, como na parte material da seção;

V - Assinar todas as ocorrências que forem solicitadas por quem de direito.

CAPÍTULO II

DA ADMINISTRAÇÃO

Art. 18º A Unidade Policial Militar conta com três seções de Estado Maior, a Seção Administrativa, Seção de Almojarifado, Manutenção, Assistência Técnica e Transporte, Seção de Validação de Ocorrências e Seção de Instrução e Controle de Qualidade.

I – Compete a Seção Administrativa:

a - Zelar para que sejam cumpridas toda as ordens que regulam a tramitação de documentos baixada pela Corporação;

b – Elaborar escalas de serviços ordinárias e extraordinárias;

c – Controlar o efetivo pertencente ao COPOM;

d – Organizar e manter atualizada a legislação, regulamentos e normas pertinentes à PMGO;

e – Manter atualizado o registro de pessoal relativo à justiça e disciplina;

f – Controlar as baixas hospitalares, dispensas e liberação do pessoal, efetivando os registros correspondentes e propondo substituições temporárias que se fizerem necessárias;

- g – Elaborar o plano anual de férias e o plano anual de licença especial do pessoal do COPOM;
- h – Formalizar os enquadramentos disciplinares bem com os elogios;
- i – Controlar a entrada e a saída de documentos do COPOM, através da fiscalização dos serviços de protocolo e arquivos;
- j – Manter rígido controle sobre as publicações de interesse do COPOM, no Diário Oficial da Polícia Militar do Estado de Goiás - DOPM;
- l – Manter controle sobre a ficha financeira de cada integrante do COPOM para a confecção dos relatórios dos serviços extraordinários remunerados;
- m – Manter o controle dos relatórios do serviço remunerados trabalhados.

II – Compete a Seção de Almojarifado, Manutenção, Assistência Técnica e Transporte:

- a – A manutenção diária dos equipamentos elétricos, ar condicionado, instalações físicas elétricas e hidráulicas;
- b – Distribuir diariamente materiais de higiene, limpeza e de expediente à Seção de Coordenação de Operações do COPOM;
- c – Manter o controle dos materiais de consumo existentes no almoxarifado, informando a administração da disponibilidade, bem como da necessidade de aquisição dos mesmos;
- d – A manutenção diária dos equipamentos de telefonia e dos equipamentos de informática;
- e – Cuidar para os caminhões guinchos, viaturas do COPOM sempre estejam mantidos e em plenas condições de uso.

III – Compete a Seção de Digitação e Emissão de Extrato de Ocorrências:

- a – Manter o controle das ocorrências registradas;
- b – Assinar todas as ocorrências solicitadas;
- c – Arquivar as cópias de todas as ocorrências entregues a seus titulares;
- d - Manter arquivado de forma cronológica todas as solicitações para emissão de ocorrências, seja via judicial ou particular.

IV – Compete a Seção de Instrução e Controle de Qualidade:

- a – Elaborar trimestralmente plano de instrução para qualificação do efetivo;
- b – Manter em arquivo todas as informações produzidas pelos serviços diários, tais como: Mapas de produtividades de ocorrências, de atendimento etc. para confecção das estatísticas;

c – Apresentar mensalmente para o comandante do COPOM, mapas indicando a qualidade do trabalho desenvolvido pelas equipes de atendimento e despacho e mapa estatístico das atividades desempenhadas pelo COPOM;

d - Elaborar estudos no campo da qualidade total buscando recursos culturais que vise o melhoramento do trabalho das equipes no quesito atendimento e despacho.

TÍTULO IV

DO PESSOAL E DAS ATRIBUIÇÕES

CAPITULO I

DO PESSOAL

Art.19º O pessoal do COPOM está inserido nos Quadros de Organização e Distribuição da Polícia Militar.

Art.20º A função de comandante do COPOM é prevista para Tenente Coronel do Quadro de Oficiais Policiais Militares – QOPM, podendo em casos excepcionais ser exercida por um Major QOPM mais antigo da OPM.

Art.21º A função de Subcomandante do COPOM é prevista para o posto de Major do Quadro de Oficiais Policiais Militares – QOPM, podendo em casos ser exercida por um Capitão QOPM mais antigo da OPM.

Art.22º O desdobramento será assim definido:

- I - TC QOPM, Comandante;
- II – Maj QOPM, Subcomandante;
- III – Cap QOAPM Chefe da Seção de Instrução e Controle de Qualidade;
- IV – 1º Ten QOPM Chefe da Seção Administrativa;
- IV – 2º Ten QOAPM Chefe da Seção de Almoarifado, Manutenção, Assistência Técnica e Transporte;
- V – 2º Ten QOAPM Chefe da Seção de Digitação e Emissão de Extrato de Ocorrências.

CAPÍTULO II

DAS DISPENSAS

Art. 23º O Oficial poderá dispensar o militar que estiver diretamente ligado ao seu Comando, seguindo os princípios regulamentares do Decreto 4.717 de 7 de outubro de 1996, somente em casos excepcionais, ficando o princípio da produtividade como regra básica para a dispensa no COPOM.

DAS LICENÇAS E ATESTADOS MÉDICOS

Art. 24º A licença para tratamento da saúde obedecerá aos seguintes critérios:

- I – em hipótese alguma o comandante poderá desconsiderar atestado médico;
- II – os 3 (três) primeiros dias de licença formais poderão ser homologados pelo comandante da Unidade, na falta de médico na OPM;
- III – em caso de dúvida, o comandante encaminhará o atestado e o PM para a Unidade provida de médico mais próximo para ser analisado e homologado;
- IV – não será homologado o atestado sem a presença do militar, a não ser que este se encontre internado;
- V – o prazo máximo para a apresentação do militar ao Oficial médico encarregado da homologação, será de 72 (setenta e duas) horas, ou o primeiro dia útil após o vencimento deste período, quando a conclusão do prazo recair em dia não útil;
- VI – os documentos médicos e hospitalares, só serão considerados quando em papel timbrado, sem rasuras, constar a CID-10 (Classificação Estatística Internacional de Doenças e Problemas Relacionados à Saúde) da enfermidade em questão, carimbo, CRM e assinatura do médico;
- VII – após homologação dos três primeiros dias, se houver necessidade de prorrogação ou novo atestado no mês em curso o PM deverá ser encaminhado ao médico da OPM mais próxima ou do seu Comando Regional;
- VIII – após o 15º (décimo quinto) dia de licença, para homologação de novo atestado médico, o PM deverá ser encaminhado mediante ofício à JCS pelo seu Comandante, encaminhando também as informações constantes no formulário reservado (anexo V).
- IX – a enfermidade deverá ser comprovada através de exames complementares (Rx, exames de laboratório e etc), a critério do médico encarregado da homologação;
- X – nos casos de internação para tratamento clínico ou cirúrgico, o militar deverá anexar ao atestado a declaração fornecida pelo hospital ou clínica informando a data da internação e da alta hospitalar assinada pelo diretor administrativo.

Art. 25º A licença para tratamento de pessoa da família será concedida quando a pessoa enferma necessitar de ajuda de terceiros para sua higiene e alimentação e não existir outro membro da família em condições de prestar tal assistência.

§ 1º – Para fins de concessão da licença de que trata o caput deste artigo, entende-se por pessoa da família, o pai, a mãe, os filhos, a esposa ou companheira.

§ 2º – A licença de que trata este artigo será concedida por período não superior a 08 (oito) dias, podendo ser prorrogada em casos excepcionais, devidamente comprovados através de:

- I – exames complementares;
- II – relatório do médico assistente;
- III – relatório de visita de assistência social ou de um oficial médico ao doente.

§ 3º – Em hipótese alguma a licença poderá ultrapassar a 30 (trinta) dias por ano.

§ 4º – Somente um oficial médico do Comando Regional ou o especialista em Medicina do Trabalho da Diretoria de Saúde poderá conceder ou não a licença de que trata

este artigo. Tudo de acordo com a Portaria nº 295/PM – 011/03-PM/1 (Publicada no BG nº 098, de 28 maio 2003)

TÍTULO V
DOS SERVIÇOS
CAPÍTULO I

Art. 26º Além dos serviços internos prescritos no RISG e nas NGA são previstos no COPOM:

- I – Expediente administrativo;
- II –; Escala de coordenadores, supervisores de atendimentos, chefes de equipes de atendimentos, equipes de atendimento de emergência 190, em regime de 12hx24 e 12x72;
- III – Escala pelo serviço Extraordinário Remunerado.

TÍTULO VI
CAPÍTULO I

DA FORMATURA MATINAL

Art. 27º A Formatura Matinal caracteriza-se pela concentração de todo o efetivo da OPM disponível em forma, com os objetos primordiais de:

- I – Fazer a chamada para observar as faltas e reordenar as funções se for o caso;
- I - Transmitir ordens e filosofia de trabalho;
- II – Repassar as orientações emanadas do comando do COPOM;
- III – Fazer um “feed back” do serviço anterior para sanar possíveis problemas acontecidos;

TÍTULO VII
DAS DISPOSIÇÕES ESPECIAIS, FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 28º Todas as escalas só poderão ser modificadas ou implementadas com a devida aprovação do Comandante da Unidade, obedecendo aos princípios da publicidade, exequibilidade e legalidade;

Art. 29º A Autonomia e prerrogativa de cada chefe de equipe, será limitada aos princípios da legislação em vigor, sendo vedado qualquer ato de interesse próprio.

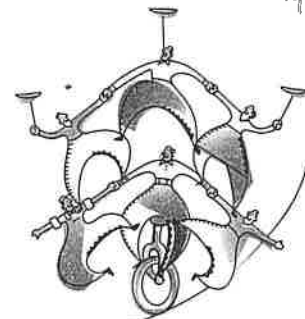
Art. 30º As modificações que por ventura vierem ocorrer neste regimento, terão obrigatoriamente que ser discutidos entre os Oficiais da OPM para que o “staff” defina a melhor opção a ser implementada ou acrescida neste documento, ficando a homologação final para o Comandante da OPM.

Parágrafo único – Nenhuma ação a ser realizada no COPOM, poderá fugir aos preceito dos regulamentos, normas e da legislação em vigor.

Quartel do COPOM, em Goiânia, 08 de novembro de 2012.

**Nélio José Cintra Amorim – Major QOPM
Comandante do COPOM**

ANEXO IV



MPE Brasil
PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO CICLO 2013

O talento brasileiro com apoio total para se desenvolver.

Exercitar a criatividade é uma qualidade tipicamente brasileira. Para esse talento se desenvolver e gerar mais negócios, participe do Prêmio MPE Brasil. Sua micro ou pequena empresa vai ganhar uma **análise de gestão personalizada** e estará preparada para aproveitar oportunidades como a Copa e as Olimpíadas, que em breve vão agitar o Brasil.

Devolução até 31 de julho de 2013.

Participação gratuita

Informações: 0800 570 0800

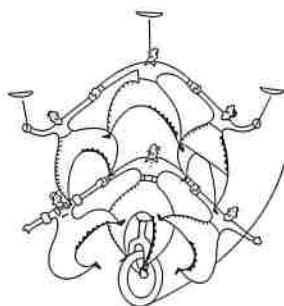
www.premiompe.sebrae.com.br

Lembre-se de preencher.

**Mais de 460.000 mil empresas,
em todo o Brasil, já participaram.**

QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO MPE BRASIL

PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS



MPE Brasil

**PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

CICLO 2013

Nome da empresa:

CNPJ/CPF:

Categoria:

Cidade/Estado:

Responsável pelo preenchimento:

REALIZAÇÃO

Este material foi desenvolvido pelos realizadores do MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas: o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

MISSÃO

Promover o aumento da qualidade, produtividade e competitividade das micro e pequenas empresas (MPE), disseminando os conceitos e as práticas de gestão, por meio de um processo de reconhecimento.

VISÃO

Ser referência nacional no processo de reconhecimento às micro e pequenas empresas.

COMITÊ EXECUTIVO

Francisco Teixeira Neto
Isabel Reis
Joana Bona Pereira

COMITÊ GESTOR

Andréa Gama
Andrei Martinez
Andréia Ferreira Neres
Claudia do Nascimento Pereira
Francisco Teixeira Neto
Isabel Reis
Joana Bona Pereira
Lucimeire Dias
Luiz Fernando Bergamini de Sá
Maria Isabella Pinto Bezerra
Nikelma Moura
Rôseli Martins da Rosa

COMITÊ TÉCNICO

Alessandra Cunha Souza
Andrei Martinez
Carmem Lúcia
Eliane Lobato Peixoto Borges
Francisco Teixeira Neto
Gênia Angélica Porto
Giovana Ribeiro
Hélio Carvalho
Hugo Henrique Roth Cardoso
Isabel Reis
Jailson Ribeiro
Joana Bona Pereira
Marcus Vinicius Lopes Bezerra
Nathaniel Pereira
Rita Patussi
Rogério Allegretti
Sérgio Schaumloeffel

PRODUÇÃO GRÁFICA

Inah de Paula Comunicações

AGRADECIMENTOS

Os realizadores agradecem a todos que enviaram críticas e sugestões para a melhoria do Questionário de Autoavaliação – Ciclo 2013 – do MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas.

Sugestões: envie sua sugestão ou crítica pelo portal do Prêmio: www.premiompe.sebrae.com.br

MENSAGEM AOS EMPRESÁRIOS

As micro e pequenas empresas, as MPE, são parte fundamental do acelerado processo de desenvolvimento de nosso País. Segundo o anuário do trabalho na MPE – 2010, publicado pelo SEBRAE, de 2008 a 2009, o número de organizações desse porte aumentou de 5,7 milhões para 6,1 milhões no Brasil. No mesmo período, as carteiras de trabalho assinadas no setor passaram de 13,1 milhões para 14,7 milhões. São dados consistentes que comprovam a importância estratégica das MPE para a geração de renda e qualidade de vida das pessoas, bem como para o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável de toda a sociedade brasileira.

Nesse cenário de grandes perspectivas, o MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é uma excelente oportunidade para estimular a busca contínua da excelência em gestão de sua empresa, e promover a melhoria no ambiente de negócios nas várias áreas de atuação. O MPE Brasil é realizado em parceria entre o SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

A metodologia do sistema de autoavaliação do Prêmio se inicia com este questionário, que foi elaborado com base no modelo de excelência da Gestão® (MEG) da FNQ. Ele é o primeiro passo para realizar um diagnóstico do atual estágio da gestão em sua empresa e para a candidatura ao MPE Brasil.

Nesta publicação, você encontra as orientações necessárias para responder ao questionário, que pode ser preenchido diretamente no site www.premiompe.sebrae.com.br, ou por meio da entrega da Folha de respostas, inclusa nesta publicação, nas unidades do SEBRAE de seu estado ou nos Programas Estaduais da Qualidade de seu estado. Com isso, sua empresa receberá o relatório de autoavaliação, que identifica os pontos fortes e as oportunidades para melhoria na gestão de negócio. Todo o processo incentiva e prepara a sua empresa para alcançar objetivos e ganhar competitividade, o que torna este questionário um instrumento de aprendizado e referência para a melhoria.

As empresas que demonstrarem maiores patamares de gestão serão reconhecidas nas etapas estadual e nacional do MPE Brasil, podendo utilizar o selo de finalista ou vencedora do prêmio, de acordo com a sua categoria. As vencedoras da etapa nacional, também participam do seminário internacional em Busca da excelência, realizado anualmente pela FNQ, em São Paulo, e de uma missão nacional, que realiza visitas a organizações de destaque na excelência em gestão, para a identificação de referenciais comparativos.

No ciclo 2012, foram aproximadamente 83.000 empresas inscritas e um número recorde de cerca de 38 mil candidatas em todo o País. Esse interesse, cada dia maior, por esta ferramenta de gestão, comprova que a busca constante por inovação e desenvolvimento já integra a agenda de estratégias de negócios das MPE no Brasil.

Desejamos bom trabalho nesta primeira fase do sistema de autoavaliação, tendo a certeza de que ele contribuirá para conduzir a sua organização a um melhor desempenho e ao aumento de competitividade e de visibilidade no mercado.

SUMÁRIO

1	O que é o MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas	8
2	Evolução do Prêmio	8
3	A quem é dirigido o Prêmio	8
4	Categorias de Reconhecimento	9
5	Etapas do Processo de Avaliação	9
6	Questionário de Autoavaliação	10
7	Instruções para Preenchimento	12
8	Parte I – Gestão da Empresa	12
9	Parte II – Características de Comportamento Empreendedor	29
10	Parte III – Práticas de Responsabilidade Social	32
11	Parte IV – Práticas de Inovação	37
12	Ficha de Inscrição	45
13	Folha de Respostas	47
14	Glossário	67
15	Contatos Estaduais para envio do Questionário de Autoavaliação do MPE Brasil	72

1 O QUE É O MPE BRASIL PRÊMIO DE COMPETITIVIDADE PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é um reconhecimento concedido anualmente às micro e pequenas empresas que se destacam em suas categorias, cuja atuação sirva de referência no esforço de mobilização para a melhoria da competitividade em seu segmento. As empresas candidatas são avaliadas pela qualidade da gestão e pela capacidade empreendedora do empresário, por meio da utilização do Questionário de Autoavaliação, com base

no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Foi desenvolvida uma metodologia de avaliação da gestão das empresas padronizada nacionalmente para o Prêmio MPE Brasil, utilizando critérios que passaram pela análise crítica dos realizadores do projeto: o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o Movimento Brasil Competitivo (MBC), a Gerdau e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

2 EVOLUÇÃO DO PRÊMIO

A partir das experiências de Estados que já possuíam estes Prêmios, foi elaborada uma metodologia de avaliação sob a forma de um questionário único, adaptado à realidade das MPE e baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que está alicerçado nos Fundamentos da Excelência em Gestão, ambos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O esforço dos Estados nessa nacionalização do Prêmio forma a Rede Nacional dos Prêmios para MPE, disseminando os conceitos e as práticas de gestão por meio de um processo de reconhecimento.

O Prêmio surgiu para estimular a competitividade das micro e pequenas empresas e da sociedade brasileira, como iniciativa dos realizadores: SEBRAE, Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gerdau e Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O objetivo do projeto é promover uma maior sensibilização dos conceitos sobre competitividade, qualidade, gestão, inovação e produtividade, auxiliando no desenvolvimento das micro e pequenas empresas sediadas no Brasil. Uma de suas diretrizes previa a criação de um sistema de reconhecimento nacional para premiar o elevado desempenho em qualidade e competitividade levando esses exemplos a outras MPE.

3 A QUEM É DIRIGIDO O PRÊMIO

O MPE Brasil é destinado às empresas que se enquadram em determinadas características:

- receita bruta anual de até R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), incluindo a soma dos orçamentos de filiais e matriz, segundo o Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – base 2012;
- ter pelo menos 1 (um) ano fiscal completo, ou seja, ter aberto a empresa até 31/12/2011;
- ter domicílio fiscal no Estado da respectiva inscrição;
- comprovar regularidade fiscal e estatutária (caso seja selecionada para etapa de visitas).

Para ter acesso ao regulamento completo do Prêmio MPE Brasil, consulte o site www.premiompe.sebrae.com.br.

O MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas é um reconhecimento concedido anualmente às micro e pequenas empresas que se destacam em suas categorias, cuja atuação sirva de referência no esforço de mobilização para a melhoria da competitividade em seu segmento.

As empresas candidatas são avaliadas pela qualidade da gestão e pela capacidade empreendedora do empresário, por meio da utilização do Questionário de Autoavaliação com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

4 CATEGORIAS DE RECONHECIMENTO

As empresas podem se candidatar em uma das categorias abaixo, de acordo com a sua atividade principal:

- a. Agronegócio;
- b. Comércio (inclusive farmácia de manipulação);
- c. Indústria;
- d. Serviços de Educação;
- e. Serviços de Saúde;
- f. Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (desenvolvimento, implantação e gerenciamento de *software*);
- g. Serviços de Turismo (bares, restaurantes, hotéis, pousadas, agências de viagens, transportes turísticos);
- h. Serviços (não especificados acima), inclusive centro de formação de condutores.

As empresas inscritas em uma das categorias setoriais poderão optar por se candidatar também: ao **Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social**, que considera a atuação das empresas que tenham ações estruturadas voltadas à preservação do meio ambiente, ao relacionamento com as partes interessadas, e ao desenvolvimento da comunidade em que estão inseridas; e ao **Destaque de Inovação**, que avalia como a empresa promove um ambiente que estimula a inovação de seus produtos, serviços, processos ou modelo de gestão como um processo contínuo e formal.

5 ETAPAS DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação do Prêmio está dividido em duas etapas distintas: estadual e nacional.

5.1 ETAPA ESTADUAL

A etapa estadual é composta por sete fases, a seguir:

1. **Inscrição:** as inscrições podem ser realizadas por meio do portal www.premiompe.sebrae.com.br, ou com a entrega do material impresso preenchido em uma Unidade do Sebrae ou do Programa Estadual;
2. **Autoavaliação:** a empresa é considerada candidata ao Prêmio após o preenchimento do questionário de autoavaliação, que é composto por uma parte obrigatória e três partes opcionais, conforme instruções para preenchimento deste questionário;
3. **Classificação para visita:** os questionários de autoavaliação são analisados por uma Comissão Técnica Estadual, que selecionará as empresas que serão classificadas para a visita, com base nas respostas do questionário, nas informações adicionais e nos resultados da empresa;

As empresas classificadas para a visita deverão apresentar as seguintes documentações:

- Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ);
- Cadastro de Pessoa Física (CPF) para produtores rurais;
- Certidão Negativa de Débito do INSS;
- Certidão Negativa do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS);

- Certidão Conjunta de Débitos Relativos a Tributos Federais e à Dívida Ativa da União;
 - Recibo de entrega da Declaração da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) – último exercício;
 - Declaração dos responsáveis pela empresa, assinada também pelo contador, relatando que ela não ultrapassa o limite máximo de enquadramento de micro e pequena empresa, conforme o Estatuto Nacional das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte – base 2012;
 - Certidão Negativa Municipal;
 - Certidão Negativa Estadual;
 - Demais documentos legais, de acordo com seu ramo de atividade.
4. **Visita:** será realizadas por avaliadores capacitados para verificar as informações e o desempenho da gestão das empresas;
 5. **Seleção das finalistas:** a Comissão Técnica Estadual analisará os relatórios dos avaliadores e selecionará as empresas finalistas;
 6. **Seleção das vencedoras:** dentre as empresas finalistas, a banca de juízes selecionará as empresas vencedoras da etapa estadual;
 7. **Premiação:** o reconhecimento das empresas é realizado em Cerimônia de Premiação, que será organizada pelos parceiros estaduais do Prêmio.

5.2 ETAPA NACIONAL

Participam da etapa nacional as empresas vencedoras na etapa estadual, as quais seguem 5 fases:

1. **Análise de documentação:** os documentos e os relatórios das empresas vencedoras na etapa estadual serão analisados por uma Comissão Técnica Nacional, que seleciona as empresas classificadas para a visita, com base no desempenho de pontuação e nas práticas de gestão;
2. **Visita:** será realizada por avaliadores capacitados para verificar as informações e o desempenho da gestão das empresas;
3. **Seleção das finalistas:** o Comitê Executivo analisará os relatórios dos avaliadores e a pontuação, e selecionará as empresas finalistas;
4. **Seleção das vencedoras:** entre as empresas finalistas, a banca de juízes selecionará as empresas vencedoras da etapa nacional;

5. **Premiação:** o reconhecimento das empresas é realizado em uma cerimônia de premiação nacional que será organizada pelos parceiros nacionais do Prêmio. A cerimônia de reconhecimento e premiação nacional ocorre em abril, em Brasília/DF.

CRONOGRAMA 2013 DO PRÊMIO MPE BRASIL

Lançamento nacional: 4 de abril de 2013

Período de inscrições: 4 de abril a 31 de julho de 2013

Devolução do questionário de autoavaliação: 4 de abril a 31 de julho de 2013

As informações detalhadas sobre as etapas de avaliação podem ser encontradas no regulamento do Prêmio, disponível no portal www.premiompe.sebrae.com.br

6 QUESTIONÁRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

Este questionário de autoavaliação é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), adotado por inúmeras empresas, incluindo as já reconhecidas como “classe mundial” e as que estão caminhando nessa direção.

A adoção do MEG faz com que a empresa obtenha:

- melhorias em processos e produtos;
- foco em resultados;
- aumento da produtividade e, conseqüentemente, de sua competitividade; aumento da credibilidade da empresa e o reconhecimento público;
- maior flexibilidade frente às mudanças;
- melhores condições de atingir e manter um melhor desempenho;
- identificação de pontos fortes e oportunidades para melhoria;
- permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão;
- promoção de cooperação interna e;
- maior compartilhamento de informações.

O Questionário de Autoavaliação permite um diagnóstico objetivo e a medição do grau de maturidade da gestão com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG).

A sobrevivência e o sucesso de uma empresa estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades das expectativas dos **CLIENTES**, e à atuação de forma responsável na **SOCIEDADE** e nas comunidades com as quais interage.

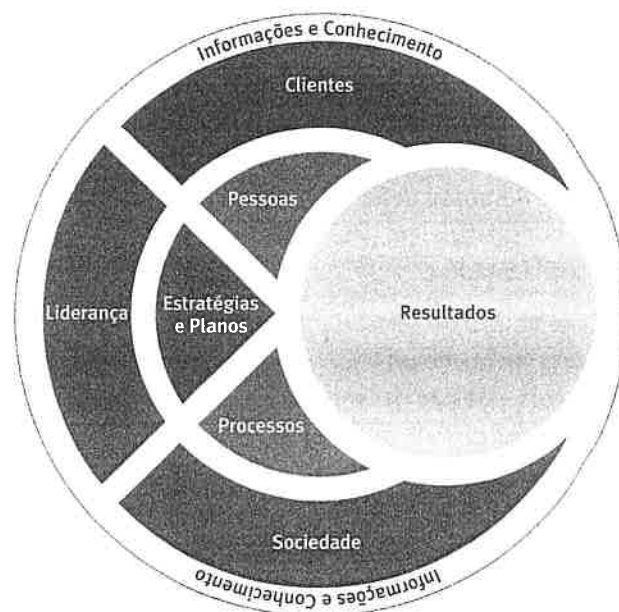
De posse dessas informações, a **LIDERANÇA** formula as **ESTRATÉGIAS** e estabelece os **PLANOS** de ação e metas para conquistar os resultados desejados. Os planos e as metas são comunicados aos colaboradores e acompanhados.

As **PESSOAS** (colaboradores que trabalham na empresa) devem estar capacitadas e atuando em um ambiente adequado para que os **PROCESSOS** sejam executados conforme o planejado, com o controle de custos, investimento e riscos. É importante, ainda, aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores, a fim de que as necessidades dos clientes sejam entendidas por aqueles que fornecerão os insumos necessários para a execução dos processos.

Na empresa, de acordo com o MEG, são realizados procedimentos para conferir e controlar o que está sendo colocado em prática. Para efetivar a etapa do Controle, são medidos os RESULTADOS em relação à situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio e fornecedores.

Esses resultados, em forma de INFORMAÇÕES e CONHECIMENTOS, retornam a toda à empresa, para que esta aprenda com os acertos e erros cometidos, e inicie novamente o planejamento, recomeçando o ciclo. O MEG tem como base os 11 Fundamentos da excelência em Gestão, que são conceitos reconhecidos mundialmente, encontrados em empresas que já atingiram patamares de excelência ou que caminham nessa direção. Cabe destacar que esses fundamentos são aplicáveis a qualquer empresa, uma vez que tratam, de forma genérica, dos mais modernos conceitos de gestão.

São eles:



A figura representativa dos critérios de avaliação simboliza a visão sistêmica da empresa.

FUNDAMENTO	CONCEITO
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma empresa, bem como entre a empresa e o ambiente externo.
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a empresa.
Cultura de Inovação	Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias.
Liderança e Constância de Propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas.
Orientação por Processos e Informações	Compreensão e segmentação do conjunto de atividades e processos da empresa, sendo que a tomada de decisões e a execução de ações devem levar em consideração as informações disponíveis.
Visão de Futuro	Compreensão dos fatores que afetam a empresa, visando à sua perenização.
Geração de Valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da empresa.
Valorização das Pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem pessoal e profissionalmente.
Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor, de forma sustentada para o cliente e maior competitividade.
Desenvolvimento de Parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras empresas, com o objetivo de obter benefícios para ambas as partes.
Responsabilidade Social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os seus públicos de relacionamento, voltada ao desenvolvimento sustentável da sociedade.

7 INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO

Para se candidatar ao Prêmio MPE Brasil, é necessário o preenchimento da Ficha de Inscrição e do Questionário de Autoavaliação, por meio do portal www.premiompe.sebrae.com.br ou da entrega da Ficha de Inscrição e da Folha de Respostas destacáveis, encontradas no final deste questionário, em uma Unidade do SEBRAE ou do Programa Estadual.

O Questionário de Autoavaliação do MPE Brasil está dividido em quatro partes:

- **Parte I – Gestão da Empresa.** É composto por 37 questões de múltipla escolha. Para algumas questões de 1 a 31 se a opção escolhida for (c) ou (d), é obrigatória a apresentação de informações adicionais sobre as práticas de gestão de sua empresa, que deverão ser descritas na Folha de Respostas, que estão nas páginas 47 a 66 deste questionário.

Para as questões de resultados de 32 a 36: se a opção de resposta for (b), (c) ou (d), a tabela de resultados disponibilizada na Folha de Respostas deverá ser preenchida.

- **Parte II – Características de Comportamento do Empreendedor.** Essa parte é OPCIONAL e é indicada ao dirigente da empresa que tiver interesse em conhecer o grau de desenvolvimento de suas características empreendedoras. Nesse caso, deverá ser assinalada a frequência com que cada uma das 30 perguntas acontece: Dificilmente acontece, Às vezes acontece ou Sempre acontece. Para as empresas selecionadas à etapa de visitas, o preenchimento da Parte II será obrigatório, com o acompanhamento do avaliador responsável.

- **Parte III – Práticas de Responsabilidade Social.** Essa parte também é OPCIONAL e é indicada para as empresas que tenham ações estruturadas, voltadas à preservação do meio ambiente e ao desenvolvimento da comunidade em que estão inseridas. São perguntas de múltipla escolha e abertas, nas quais o respondente poderá assinalar e detalhar as ações existentes.
- **Parte IV – Destaque Inovação.** Essa parte também é OPCIONAL e é indicada para as empresas que tenham ações estruturadas, voltadas ao constante aprimoramento de seus produtos, serviços, processos e modelo de gestão. São perguntas de múltipla escolha, nas quais o respondente poderá assinalar e detalhar as ações existentes. Normalmente, a própria leitura e a reflexão sobre as perguntas apresentadas já conduzem a melhorias na gestão da empresa.

As empresas que submeterem esta autoavaliação à Coordenação do Prêmio de seu Estado receberão um relatório apontando os pontos fortes e as oportunidades para melhoria detectadas em relação a cada uma das perguntas. Esse relatório permitirá a avaliação do desempenho da empresa, possibilitando o aumento de sua competitividade. Aquelas que se destacarem em termos de pontuação, com base nas respostas, informações adicionais e indicadores solicitados, poderão concorrer ao Prêmio.

8 PARTE I – GESTÃO DA EMPRESA

Nas respostas deste questionário deverão, sempre que solicitado, ser apresentadas as Justificativas adicionais quando a alternativa de resposta for (c) ou (d). Para a parte de Resultados, inclusive para a resposta (b), os resultados deverão ser preenchidos na Folha de Respostas no final deste questionário, que deverá ser destacada e encaminhada à Unidade do Sebrae ou do Programa Estadual.

LIDERANÇA

Este critério analisa como os dirigentes exercem a liderança na empresa. Verifica a formulação da missão e sua comunicação aos colaboradores, além do compartilhamento de informações da empresa e o incentivo ao comportamento ético. Observa o desenvolvimento gerencial dos dirigentes, a aplicação dos conhecimentos adquiridos na gestão da empresa e a análise do desempenho do negócio. Analisa também como são promovidas inovações.

1 A MISSÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES? A Missão da empresa formaliza a razão de sua existência, define por que ela existe. Usualmente, a Missão é estabelecida pelos dirigentes no momento da criação da empresa e pode ser revista sempre que necessário. O registro sob a forma escrita e a comunicação da Missão aos colaboradores contribuem para que todos conheçam, compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a Missão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

- a. A Missão não está definida.
- b. A Missão está definida informalmente, sendo do conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por alguns colaboradores.
- d. A Missão está definida e registrada sob a forma escrita e é conhecida e entendida por todos os colaboradores.

2 O COMPORTAMENTO ÉTICO É INCENTIVADO PELOS DIRIGENTES NAS RELAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS? O comportamento ético na empresa significa a transparência nas suas relações, o respeito aos clientes, colaboradores e fornecedores da empresa, a prática da honestidade e a resistência a qualquer tipo de assédio e atos de corrupção. Para tanto, é necessário que sejam estabelecidas regras claras para promover e assegurar o comportamento ético, tanto nas relações internas, entre colaboradores e dirigentes, quanto nas relações externas, entre colaboradores, dirigentes, clientes, fornecedores e a comunidade. O comportamento ético, considerado como um dos valores da empresa, destaca a importância da ética para os dirigentes e colaboradores na condução de suas atividades na empresa.

- a. Não existem regras para assegurar o comportamento ético.
- b. O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.
- c. O comportamento ético está definido em regras escritas.
- d. O comportamento ético está definido em regras escritas, que são conhecidas e praticadas por todos os dirigentes e colaboradores.

3 O DESEMPENHO DA EMPRESA É ANALISADO PELOS DIRIGENTES? A análise do desempenho da empresa visa identificar se seus objetivos e metas estão sendo cumpridas. Esta análise é de responsabilidade dos dirigentes e deve ser feita sistematicamente com a utilização de informações que demonstrem o desempenho da empresa em relação aos aspectos financeiros, da produção, das vendas, dos clientes, dos colaboradores, dos fornecedores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a periodicidade da análise de desempenho, os participantes e exemplos de informações utilizadas na análise.

- a. Não é feita a análise do desempenho da empresa.
- b. A análise do desempenho da empresa é feita ocasionalmente, com foco principalmente no desempenho financeiro.
- c. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, mas de forma restrita a alguns aspectos, como, por exemplo, financeiro, vendas, atendimento e produção.
- d. A análise do desempenho da empresa é feita regularmente, inclui aspectos abrangentes ao negócio como, por exemplo, financeiro, vendas, clientes, colaboradores, fornecedores, produção e uso de alguns indicadores e metas.

4 OS DIRIGENTES COMPARTILHAM INFORMAÇÕES COM OS COLABORADORES? O compartilhamento de informações com os colaboradores, tais como metas, objetivos, estratégias e resultados, têm como finalidade desenvolver um sentimento coletivo de pertencer a um grupo de pessoas que perseguem os mesmos ideais e objetivos, potencializando a contribuição de cada um. Quando todos os colaboradores entendem quais são os objetivos da empresa e acompanham os resultados obtidos rumo ao seu cumprimento, a produtividade, o comprometimento e o envolvimento dos colaboradores aumentam significativamente.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os meios utilizados para compartilhar as informações com os colaboradores e tipos de informações.

- a. As informações não são compartilhadas com os colaboradores.
- b. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente.
- c. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.
- d. O compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre regularmente e abrange todos os colaboradores.

5 OS DIRIGENTES INVESTEM EM SEU DESENVOLVIMENTO GERENCIAL E APLICAM OS CONHECIMENTOS ADQUIRIDOS NA EMPRESA? Os investimentos no desenvolvimento gerencial dos dirigentes contribuem para a ampliação da capacidade destes gerenciar a empresa e promover o crescimento e manutenção no mercado de atuação.

- a. Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento gerencial.
- b. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- c. Os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
- d. Os dirigentes investem regularmente em seu desenvolvimento gerencial, e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.

6 A BUSCA DE INFORMAÇÕES PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INOVAÇÃO INCLUEM AS FONTES EXTERNAS E OS COLABORADORES SÃO INCENTIVADOS A APRESENTAREM IDEIAS QUE PODEM SE CONVERTER EM INOVAÇÕES? É importante estar atento e se antecipar às tendências sobre o que pode passar a influenciar os negócios. Novos conhecimentos podem ser buscados a partir dos relacionamentos com universidades, centros de pesquisa, associações e nas redes virtuais, como também diretamente com os clientes e fornecedores. Além disto, a criação de um ambiente em que os colaboradores conversam sobre melhorias no trabalho e são incentivados a estudar, compartilhar dados, informações e conhecimentos relacionadas ao que a empresa poderia fazer de novas maneiras facilita o surgimento de ideias criativas e ações projetadas para a implementação das inovações.

IMPORTANTE

Se a empresa estimula formalmente a inovação de seus produtos, serviços, processos ou sua gestão, e gostaria de participar também do "Destaque de Inovação", deverá preencher também a parte IV deste questionário.

- a. Não são buscadas informações externas e nem há estímulo ao surgimento de ideias criativas entre os colaboradores.
- b. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos eventualmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados informalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- c. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.
- d. As informações e conhecimentos para identificar oportunidades de inovação são obtidos regularmente nos relacionamentos externos e internamente os colaboradores são incentivados formalmente a apresentarem ideias que podem se converter em inovações, existindo pelos menos um exemplo de inovação implementada a partir dessas informações.

ESTRATÉGIAS E PLANOS

Este critério analisa o processo de definição das estratégias e planos. Considera a formulação da Visão de Futuro e sua comunicação aos colaboradores. Observa a definição das estratégias para o cumprimento da visão definida, o estabelecimento de indicadores e metas para assegurar a implementação das estratégias, bem como os planos de ação para assegurar o cumprimento das metas associadas aos indicadores.

7 A VISÃO DA EMPRESA ESTÁ DEFINIDA E É CONHECIDA PELOS COLABORADORES? A Visão da empresa estabelece onde ela deseja estar num futuro definido. É a expressão do que os dirigentes esperam da empresa e constitui a base para a definição de suas estratégias. A Visão permite estabelecer os objetivos estratégicos a serem atingidos no futuro. A comunicação da Visão aos colaboradores tem como finalidade contribuir para que todos compartilhem e persigam os mesmos ideais, potencializando a contribuição de cada um na empresa.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a Visão da empresa e os meios utilizados para a sua comunicação aos colaboradores.

- a. A Visão não está definida.
- b. A Visão está definida informalmente, sendo de conhecimento apenas dos dirigentes.
- c. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por alguns colaboradores.
- d. A Visão está registrada sob a forma escrita e é conhecida por todos os colaboradores.

8 AS ESTRATÉGIAS QUE PERMITEM ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA ESTÃO DEFINIDAS? As estratégias são os caminhos que devem ser percorridos pela empresa para cumprir seus objetivos. A definição das estratégias tem como objetivo estabelecer a maneira como a empresa vai cumprir a sua Missão, no presente e alcançar os objetivos no futuro (Visão). Na definição das estratégias, é importante considerar informações externas à empresa, relativas a clientes, mercado, fornecedores e comunidades; e informações internas, relativas aos colaboradores e à capacidade da empresa de prestar serviços, produzir e vender, garantindo, dessa maneira, sua competitividade e continuidade no mercado.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as estratégias da empresa e os tipos de informações externas e internas analisadas no processo de planejamento.

- a. As estratégias não estão definidas.
- b. As estratégias estão definidas informalmente e com uso restrito de informações internas e externas.
- c. As estratégias estão definidas informalmente, mas são consideradas informações internas e externas relacionadas ao negócio.
- d. As estratégias, abrangentes aos principais aspectos do negócio, estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informações internas e externas.

9 OS INDICADORES E METAS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS ESTÃO ESTABELECIDOS? Para cada estratégia é necessário estabelecer um indicador que permitirá, por meio de avaliações quantitativas, o acompanhamento da sua implementação e o seu alcance. As metas definidas para cada indicador permitem estabelecer níveis de resultados esperados e necessários para o bom desempenho da empresa e para o acompanhamento da implementação das estratégias. Esses indicadores e suas respectivas metas são utilizados na análise do desempenho da empresa e devem ser comunicados a todos os colaboradores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os indicadores e as metas definidos no planejamento.

- a. Não existem indicadores relacionados às estratégias.
- b. Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias, mas não existem metas relacionadas a esses indicadores.
- c. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
- d. Os indicadores e suas respectivas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são comunicados aos colaboradores.

10 OS PLANOS DE AÇÃO, VISANDO ALCANÇAR AS METAS DA EMPRESA RELACIONADAS ÀS ESTRATÉGIAS, ESTÃO DEFINIDOS? Os planos de ação são uma ferramenta de planejamento que definem as ações que devem ser realizadas para a efetiva implementação de cada estratégia, os responsáveis pelas ações, os prazos para implementação e outras informações, permitindo o controle do cumprimento das metas da empresa.

- a. Não existem planos de ação visando alcançar as metas da empresa relacionadas às estratégias.
- b. As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas da empresa relacionadas às estratégias.
- c. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias.
- d. Planos de ação são estabelecidos para o alcance das principais metas da empresa relacionadas às estratégias, e são acompanhados regularmente.

CLIENTES

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação a seus clientes atuais e potenciais. Verifica o conhecimento das necessidades e expectativas dos clientes e sua identificação e agrupamento em relação a esses aspectos. Observa a divulgação dos produtos/serviços aos clientes atuais e potenciais e analisa o relacionamento com estes, por meio do tratamento das reclamações, da avaliação da sua satisfação e utilização dessas informações para a fidelização dos clientes atuais e captação de novos clientes.

11 OS CLIENTES SÃO AGRUPADOS E SUAS NECESSIDADES E EXPECTATIVAS SÃO IDENTIFICADAS? O agrupamento dos clientes tem por objetivo estabelecer os grupos de clientes com características similares, possibilitando a adequação dos serviços para cada grupo. O agrupamento pode ser feito observando critérios tais como, idade, sexo, porte, localização, setor de atividade e outros de acordo com os critérios mais apropriados ao negócio. A identificação e compreensão das necessidades e expectativas dos grupos de clientes visa obter as informações necessárias para a definição de produtos e serviços que incorporem as características mais relevantes para estes.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os principais grupos de clientes e suas necessidades.

- a. Não há nenhum tipo de agrupamento dos clientes
- b. Os clientes não são agrupados e a identificação das suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- c. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos clientes.
- d. Os clientes são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de clientes.

12 OS PRODUTOS E SERVIÇOS SÃO DIVULGADOS AOS CLIENTES? A divulgação dos produtos tem a finalidade de despertar o interesse dos clientes atuais e potenciais pelos produtos e serviços da empresa. A efetividade da divulgação é alcançada, quando a seleção dos meios de comunicação levam em consideração as particularidades de cada um dos grupos de clientes definidos pela empresa.

- a. Os produtos e serviços não são divulgados aos clientes.
- b. Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes grupos de clientes.
- c. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes.
- d. Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de clientes e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação.

13 AS RECLAMAÇÕES DOS CLIENTES SÃO REGISTRADAS E TRATADAS? Quando ocorre uma reclamação é necessário que a empresa registre-a e a trate adequadamente, de forma a garantir a satisfação e a continuidade da utilização dos produtos e serviços pelos clientes. O tratamento das reclamações consiste na pronta solução do problema junto ao cliente e, posteriormente, na identificação das suas causas e eliminação por meio de ações apropriadas, prevenindo a repetição. As reclamações corretamente tratadas podem contribuir para a fidelização dos clientes.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os canais de comunicação disponibilizados aos clientes para receber as reclamações.

- a. Não são disponibilizados canais de comunicação para os clientes apresentarem suas reclamações.
- b. As reclamações recebidas não são registradas e são tratadas ocasionalmente.
- c. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente.
- d. As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o cliente é informado da solução dada à sua reclamação.

14 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES É AVALIADA? A avaliação da satisfação dos clientes tem por objetivo mensurar sua percepção sobre a empresa e seus produtos, e identificar oportunidades para melhoria. A análise dos resultados e a tomada de ações proporcionarão o aumento da satisfação dos clientes e consequente fidelização.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar a periodicidade e o método de avaliação da satisfação dos clientes.

- a. A satisfação dos clientes não é avaliada.
- b. A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e de forma intuitiva.
- c. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de clientes.
- d. A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de clientes.

15 AS INFORMAÇÕES OBTIDAS DOS CLIENTES SÃO ANALISADAS E UTILIZADAS PARA INTENSIFICAR A SUA FIDELIDADE E CAPTAR NOVOS? Conquistar novos clientes custa muito mais caro do que manter clientes já existentes. Assim, a busca da fidelidade dos clientes atuais é economicamente mais interessante. Embora a satisfação apenas não seja suficiente para garantir a fidelidade do cliente, ela já é um bom indício de sua lealdade, pois não é comum que um cliente insatisfeito volte a comprar. As informações obtidas dos clientes atuais por meio, por exemplo, da identificação de suas necessidades, avaliação de sua satisfação e das reclamações, também são de grande importância para traçar estratégias para captar novos clientes no mercado.

- a. As informações obtidas dos clientes não são analisadas.
- b. As informações obtidas são analisadas ocasionalmente para fidelizar os clientes atuais.
- c. As informações obtidas são analisadas e utilizadas regularmente para fidelizar os clientes atuais.
- d. As informações obtidas dos clientes são utilizadas regularmente na fidelização dos clientes atuais e captação de novos.

SOCIEDADE

Este critério analisa as práticas de gestão da empresa em relação à sociedade no atendimento às exigências legais, aspectos ambientais e sociais. Observa a identificação e o tratamento dos impactos ao meio ambiente, provocados pelos produtos, serviços e atividades da empresa, bem como de suas próprias instalações. Observa também o cumprimento das exigências legais, incluindo os aspectos ambientais, e o comprometimento com a comunidade, por meio do desenvolvimento voluntário de ações ou projetos sociais, com envolvimento, também voluntário, de seus dirigentes e colaboradores.

16 AS EXIGÊNCIAS LEGAIS NECESSÁRIAS PARA O FUNCIONAMENTO DA EMPRESA SÃO CONHECIDAS E MANTIDAS ATUALIZADAS? Para a atuação correta e ética da empresa na sociedade é necessário que ela atenda às exigências legais aplicáveis, incluindo os aspectos ambientais. As exigências legais estão contidas nas leis, decretos, regulamentos e outros instrumentos existentes e aplicáveis aos produtos, serviços, instalações e operações da empresa, e são de cumprimento obrigatório. As exigências legais são dinâmicas, isto é, são alteradas e atualizadas continuamente. Dessa forma, precisam ser mantidas atualizadas pela empresa.

JUSTIFICATIVAS

Listar as exigências legais relacionadas ao negócio, incluindo as ambientais.

- a. As exigências legais aplicáveis à empresa não são conhecidas.
- b. Algumas exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- c. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
- d. As exigências legais aplicáveis à empresa são conhecidas e mantidas atualizadas.

17 OS IMPACTOS NEGATIVOS CAUSADOS PELA EMPRESA AO MEIO AMBIENTE SÃO CONHECIDOS E TRATADOS?

A atividade empresarial provoca danos ao meio ambiente. É importante que a empresa conheça estes impactos e atue de forma a minimizar seus efeitos, como resposta à crescente vigilância da sociedade sobre as questões ambientais. Este processo implica na avaliação do desempenho ambiental da empresa como um todo, desde o seu processo produtivo às rotinas de escritório, avaliando, em especial, a quantidade e qualidade daquilo que entra e daquilo que sai da empresa no exercício de suas atividades, tais como, energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos, poluição etc.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os principais impactos negativos, tais como energia, água, matéria-prima, resíduos sólidos e poluição, causados pelas atividades da empresa ao meio ambiente e ações de tratamento adotadas.

- a. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos.
- b. Os impactos negativos ao meio ambiente não são conhecidos, mas algumas ações são adotadas de modo a evitar prejuízos ao meio ambiente.
- c. Os impactos negativos ao meio ambiente são conhecidos e alguns são tratados por meio de ações adequadas.
- d. Os impactos negativos ao meio ambiente são identificados e alguns são tratados de forma planejada por meio de ações adequadas.

18 A EMPRESA DEMONSTRA SEU COMPROMETIMENTO COM A COMUNIDADE POR MEIO DE AÇÕES OU PROJETOS SOCIAIS?

Toda empresa influencia, positiva ou negativamente, a comunidade na qual está inserida e atua. Essa comunidade tem necessidades e expectativas que podem ser atendidas pela empresa de forma voluntária, motivando e envolvendo seus colaboradores nessas atividades. O atendimento à comunidade pode ser feito por meio de ações ou projetos sociais e podem contribuir para o desenvolvimento tanto local quanto regional.

Quando essas ações/projetos envolvem os colaboradores estimula o exercício da cidadania e a responsabilidade social individual. Ao incluir a Responsabilidade Social nas estratégias e planos, a empresa agrega valor ao produto e ao serviço, consolida ou reforça a marca/imagem, fortalece a negociação com fornecedores, fideliza clientes, contribui para o aumento da receita e da lucratividade, motiva colaboradores e traz benefícios sociais.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais ações e projetos sociais desenvolvidos pela empresa.

IMPORTANTE

Se a empresa tem projetos sociais, e gostaria de participar também do "Destaque de Responsabilidade Social", deverá preencher também a parte III deste questionário.

- a. Não são realizadas ações ou projetos sociais.
- b. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais esporadicamente.
- c. A empresa participa ou realiza ações ou projetos sociais regularmente com envolvimento dos colaboradores.
- d. A responsabilidade social faz parte das estratégias e planos da empresa e as ações ou projetos contam com o envolvimento dos colaboradores.

INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO

Este critério analisa as informações necessárias à execução das atividades da empresa e à tomada de decisão. Observa como o conhecimento adquirido pelas pessoas, na execução de suas atividades, é compartilhado entre os dirigentes e colaboradores, assegurando o domínio das técnicas no seu setor de negócios. Verifica também a utilização de informações comparativas na análise do desempenho.

19 AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS PARA O PLANEJAMENTO, A EXECUÇÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES E PARA A TOMADA DE DECISÃO ESTÃO DEFINIDAS E DISPONIBILIZADAS AOS COLABORADORES? As informações obtidas dentro e fora da empresa são importantes para a execução das atividades, a análise dos resultados e a tomada de decisão. Os sistemas de informações da empresa organizam a apresentação e a distribuição das informações para todos os colaboradores. A disponibilização das informações aos colaboradores tem como finalidade permitir que as atividades sejam executadas corretamente e continuamente.

A segurança das informações inclui os cuidados quanto à sua atualização, confidencialidade contra o uso indevido e integridade (qualidade e autenticidade da informação recebida, armazenada e distribuída).

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais informações utilizadas, os meios para disponibilização para os colaboradores e mecanismos de segurança.

- a. As informações não estão definidas.
- b. Algumas informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas.
- c. As principais informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores.
- d. As informações para o planejamento, análise e execução das atividades para a tomada de decisão estão definidas, disponibilizadas para os colaboradores, organizadas em sistemas de informações e são utilizados mecanismos de segurança para proteção das mesmas.

20 O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO É PROMOVIDO? O compartilhamento do conhecimento é necessário para manter na empresa os conhecimentos adquiridos pelos colaboradores. Quando os colaboradores compartilham seu conhecimento, este fica mantido internamente, não sendo perdido no momento do desligamento. É necessário incentivar os colaboradores a compartilharem suas experiências e aprendizados. São diversos os meios que podem ser utilizados para o compartilhamento do conhecimento, tais como: repasses de treinamentos realizados; reuniões para discussão de lições aprendidas; apresentação de melhorias para os demais colaboradores, entre outros. O conhecimento também pode ser registrado em papel ou em meio eletrônico, o que permite sua disponibilização para todas as pessoas na empresa e sua futura utilização.

- a. Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento.
- b. Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido.
- c. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados.
- d. Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado.

21 SÃO PROMOVIDAS MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE GESTÃO? A melhoria das práticas de gestão tem o objetivo de torná-las mais eficientes e eficazes. Por meio de avaliações sistemáticas das práticas da empresa, inclusive incorporando experiências de outras organizações é possível manter a gestão alinhada com as exigências daquelas empresas que buscam trilhar a jornada pela excelência.

- a. As práticas de gestão não demonstram melhorias.
- b. Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias.
- c. Algumas práticas de gestão apresentam melhorias.
- d. Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnóstico da gestão, como por exemplo, o MPE Brasil.

22 SÃO OBTIDAS E UTILIZADAS INFORMAÇÕES COMPARATIVAS NA ANÁLISE DO DESEMPENHO E MELHORIA DOS PRODUTOS/SERVIÇOS E PROCESSOS? Para conhecer o nível de excelência ou de competitividade alcançado e para identificar oportunidades de melhoria é preciso olhar com atenção para o mercado e realizar comparações com os concorrentes e outras empresas. Essa comparação externa pode ser feita por meio de informações quantitativas do desempenho dos principais resultados e das características dos produtos/serviços e processos, que permitam identificar diferenciais favoráveis e desfavoráveis a serem tratados.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os meios utilizados para busca de informações comparativas e os tipos de informações.

- a. Não são obtidas informações comparativas externas.
- b. São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.
- c. São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos.
- d. São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos.

PESSOAS

Este critério analisa as práticas de gestão em relação às pessoas que trabalham na empresa, ou seja, seus colaboradores. Observa a definição das funções na empresa e as responsabilidades associadas a cada uma dessas funções. Considera a seleção e a capacitação das pessoas para o exercício das funções e analisa os riscos e perigos associados ao trabalho, bem como a identificação e o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

Colaboradores: incluem empregados, temporários, aprendizes, estagiários e terceirizados.

23 AS FUNÇÕES E RESPONSABILIDADES DAS PESSOAS (DIRIGENTES E COLABORADORES) ESTÃO DEFINIDAS? A estrutura organizacional define os cargos e funções necessárias para a operação eficaz da empresa. Essas funções são ocupadas por dirigentes e colaboradores e a cada função está associado um conjunto de responsabilidades. Responsabilidades da função são as atividades que, obrigatoriamente, devem ser cumpridas pelos seus ocupantes para assegurar o cumprimento da Missão da empresa. O conhecimento dessas responsabilidades das funções por parte dos dirigentes e colaboradores esclarece a participação de cada pessoa nas atividades da empresa e promove a sinergia do trabalho em equipe.

JUSTIFICATIVAS

Relatar em quais documentos as funções e responsabilidades estão descritas.

- Não estão definidas.
- Estão definidas informalmente.
- Estão definidas e documentadas para algumas funções.
- Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores.

24 A SELEÇÃO DOS COLABORADORES É FEITA SEGUNDO PADRÕES DEFINIDOS E CONSIDERA OS REQUISITOS DA FUNÇÃO? A seleção dos colaboradores tem o objetivo de preencher as funções vagas com pessoas aptas a executar as responsabilidades da função. A escolha das pessoas deve obedecer aos requisitos estabelecidos pela empresa para cada função. Esses requisitos são necessários para a adequada capacitação e posterior desempenho na execução da função. Recomenda-se que a seleção privilegie os membros atuais da equipe por meio de promoções às funções vagas, permitindo o crescimento das pessoas na empresa.

- A seleção é feita de forma intuitiva.
- A seleção é feita com padrão definido para algumas funções.
- A seleção é feita com padrão definido para todas as funções.
- A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função.

25 OS COLABORADORES SÃO CAPACITADOS NAS SUAS FUNÇÕES? A capacitação dos colaboradores objetiva o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes que permitem o correto desempenho da função, promovendo, dessa forma, a eficiência e a sinergia da equipe de trabalho. Para a identificação das necessidades de capacitação, devem ser considerados os objetivos estratégicos, as estratégias e as metas da empresa, gerando um plano de treinamento e assegurando a coerência entre as necessidades das pessoas e as necessidades da empresa.

- a. Os colaboradores não são capacitados.
- b. Os colaboradores são capacitados eventualmente.
- c. Os colaboradores são capacitados regularmente.
- d. Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação.

26 OS PERIGOS E RISCOS RELACIONADOS À SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO SÃO IDENTIFICADOS E TRATADOS? Os perigos relacionados à saúde ocupacional e à segurança são identificados para que os riscos relativos sejam tratados, a fim de prevenir a ocorrência de fatores que possam ameaçar a integridade física ou psicológica dos integrantes da força de trabalho, em decorrência de suas atividades.

O tratamento dos riscos consiste no estabelecimento de ações preventivas com o objetivo de impedir ou evitar a sua ocorrência e reduzir seus efeitos. O cumprimento das exigências legais do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais e PCMSO – Programa de Controle de Medicina e Saúde Ocupacional é obrigatório para todas as empresas que possuem empregados.

- a. Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados.
- b. Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados.
- c. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e são tratados apenas com ações corretivas.
- d. Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos que incluem PPRA e PCMSO e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas.

27 O BEM-ESTAR E A SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES SÃO PROMOVIDOS? As condições adequadas para o trabalho, não apenas com relação à saúde e segurança, mas também quanto ao conforto nos postos de trabalho, propiciam bem-estar e satisfação no trabalho e com a empresa. É necessário identificar os fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores e providenciar seu adequado tratamento, de forma a promover um ambiente de trabalho agradável e participativo, com conseqüente motivação e entusiasmo das pessoas.

A existência de benefícios adicionais aos exigidos pela legislação, as confraternizações, a criação de áreas de lazer na empresa e as facilidades de comunicação em todos os níveis são exemplos de ações para o tratamento dos fatores que afetam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar as principais ações, incluindo os benefícios adotados para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.

- a. Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores.
- b. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados.
- c. São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais.
- d. São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares.

PROCESSOS

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

28 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS? Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar o processo a sequência das atividades, definição do responsável pela execução. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os processos principais do negócio e os padrões documentados existentes.

- a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

29 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES? O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, conseqüentemente as necessidades dos clientes, sejam atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo pode ser feito por vários mecanismos, incluindo indicadores cujos resultados são comparados com metas previamente estabelecidos.

JUSTIFICATIVAS

Apresentar os meios de controle utilizados nos processos.

- a. Os processos principais do negócio não são controlados.
- b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

30 OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS? A qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação aos materiais e serviços adquiridos, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios são usados na avaliação do seu desempenho no decorrer do período das entregas. Como exemplos de critérios de seleção podem ser citados: preço justo, cumprimento dos prazos de entrega e qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio.

- a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

31 AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS? A operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores e das despesas e investimentos em equipamentos. Portanto, o controle das finanças é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa também é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros.

O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa.

- a. Não existem controles financeiros.
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.

RESULTADOS

Este critério analisa os resultados apresentados pela empresa. Os resultados são decorrência direta de tudo o que a empresa tem ou faz para cumprir o que foi solicitado nos critérios anteriores. Assim, são solicitados resultados relativos aos clientes, aos colaboradores, aos processos principais do negócio e aos resultados financeiros.

Os resultados são analisados em relação à tendência, ou seja, o seu comportamento ao longo do tempo considerando os três últimos anos. As opções de respostas são selecionadas em função das situações a seguir:

- Resposta "b": Se os resultados dos dois ou três anos demonstram piora do primeiro ano ao terceiro ano ou piora do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada desfavorável.
- Resposta "c": Se os resultados dos dois ou três anos demonstram melhoria do segundo para o terceiro ano, a tendência é considerada favorável.
- Resposta "d": Se os resultados dos três anos mostram melhoria constante e sustentada, é considerada tendência favorável.

IMPORTANTE

Todos os resultados disponibilizados pela empresa, qualquer que seja a sua forma de apresentação, serão tratados confidencialmente pelos promotores do Prêmio, assim como pelos Avaliadores caso a empresa seja selecionada para a etapa de visita. Esses resultados serão utilizados exclusivamente para a avaliação da empresa no MEP Brasil.

32 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À SATISFAÇÃO DOS CLIENTES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de avaliação da satisfação dos clientes referida na questão 14.

IMPORTANTE

Quando a alternativa marcada for "b", "c" ou "d", os resultados devem ser apresentados em valores numéricos (percentual de satisfação dos clientes).

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

33 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A RECLAMAÇÕES DE CLIENTES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de registro das reclamações dos clientes referida na questão 13.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: número total de reclamações no ano dividido pela produção anual (total de itens ou serviços entregues).

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- d. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados.

68

34 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS ÀS CAPACITAÇÕES MINISTRADAS PARA OS COLABORADORES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos da prática de gestão de investimentos em capacitações dos colaboradores referida na questão 25.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: o somatório de homens-hora de treinamentos ministrados dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

35 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS A ACIDENTES COM COLABORADORES? Os resultados a serem avaliados nesta questão são oriundos dos registros das ocorrências de acidentes no trabalho.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: o número total de acidentes (com afastamento) no ano dividido pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

36 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À PRODUTIVIDADE NO TRABALHO? Os resultados avaliados nesta questão referem-se à receita gerada por cada colaborador no desempenho de suas atividades na empresa.

IMPORTANTE

Ao assinalar as alternativas "b", "c" ou "d", os resultados na folha de resposta são calculados considerando: a receita anual da empresa dividida pelo número médio de colaboradores no ano.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

37 EXISTEM RESULTADOS RELATIVOS À MARGEM DE LUCRO? Os resultados avaliados nesta questão permite verificar os resultados financeiros obtidos pela empresa em decorrência das suas atividades.

IMPORTANTE

- I. Para os resultados relativos à margem de lucro, não é necessário apresentar os valores na Folha de Respostas, ao final deste questionário. Caso a empresa seja selecionada para a etapa de visita, esses valores deverão ser apresentados durante a visita, para análise dos Avaliadores.
- II. O resultado da margem de lucro é calculado, considerando a Receita anual menos os custos e despesas anuais totais, dividida pela receita anual, multiplicada por 100. $\{[Receitas - (Despesas + Custos)] / Receitas\} * 100$.

- a. Não existem informações suficientes para avaliar.
- b. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
- c. Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
- d. Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

Deste ponto em diante, as respostas são **OPCIONAIS**

Somente para as empresas que quiserem saber as características empreendedoras de seu líder e/ou para aquela que quiser participar do Destaque de Boas Práticas de Responsabilidade Social ou do Destaque de Inovação.

9 PARTE II – CARACTERÍSTICAS DE COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Você irá preencher as questões de 1 a 30, correspondentes às Características de Comportamento Empreendedor.

Leia cuidadosamente cada afirmação e decida qual a resposta que melhor se aplica à sua realidade. Marque o número selecionado na linha à direita de cada afirmação.

- 1** Dificilmente acontece
- 2** Às vezes acontece
- 3** Sempre acontece

Exemplo:

Mantenho-me calmo em situações tensas. **1** **2** **3**

Se você responder, por exemplo, o número 2 nessa afirmação, está indicando que às vezes acontece de você se manter calmo em situações tensas. Essa é sua maneira de se comportar.

Todas as questões devem ser preenchidas obrigatoriamente.

Algumas afirmações podem ser similares, mas nenhuma é exatamente igual.

Seja honesto consigo mesmo. Lembre-se: ninguém faz tudo ou sabe fazer tudo corretamente.

Você receberá uma análise de seus resultados com breves explicações sobre cada um dos resultados obtidos, que poderão auxiliá-lo na interpretação dos mesmos e na tomada de melhores decisões em sua empresa.

TESTE: AUTOAVALIAÇÃO SIMPLIFICADA DA GESTÃO

Verifique, na tabela abaixo, um breve comentário para sua empresa referente às questões respondidas na página 47 deste questionário:

DEVOLUTIVAS EM FUNÇÃO DAS PONTUAÇÕES

Pontuação	Comentário
0 a 10	A empresa se preocupa com muitos poucos aspectos da gestão, o que a coloca em risco permanente. Ao aplicar o modelo de gestão do Prêmio MPE Brasil, encontrará inúmeras e importantes oportunidades para melhorar e aumentar suas chances de sucesso.
20	A empresa se preocupa com alguns aspectos da gestão e encontrará importantes oportunidades para melhorar ao aplicar o modelo de gestão do Prêmio MPE Brasil, aumentando suas chances de sucesso.
30 a 40	A empresa já se preocupa com aspectos importantes da gestão e, ao aplicar o modelo de gestão do Prêmio MPE Brasil, encontrará muitas oportunidades para melhorar, aumentando suas chances de sucesso.

ANEXO V

Item II:

FICHA PARA ATENDIMENTO TELEFÔNICO NO COPOM

Uma vez iniciado o atendimento telefônico e confirmada a ameaça com artefato explosivo, manter o equilíbrio, demonstrar interesse e procurar manter a pessoa na linha o maior tempo, anotando o máximo de detalhes possível. Se o ameaçador manter contato direto e demonstrar pouco interesse em conversar, pedir para repetir a informação, em razão de problemas na ligação telefônica.

I. PERGUNTAS:

- Quando a bomba irá explodir?
- Onde a bomba está posicionada?
- A bomba se encontra (*local fictício*)?
- Você viu essa bomba?
- Por que está denunciando isso?
- Como é essa bomba?
- Por que a bomba irá explodir?
- Foi você quem colocou a bomba?
- Por que você está fazendo isso?
- É por causa do (*evento fictício*)?
- De onde você está falando?
- Qual é o seu nome?
- Você quer atingir alguém em especial?

2. PALAVRAS EXATAS DA AMEAÇA:

3. CARACTERÍSTICAS DA VOZ

- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Homem | <input type="checkbox"/> Mulher |
| <input type="checkbox"/> Afeminado | <input type="checkbox"/> Criança |
| <input type="checkbox"/> Velho | <input type="checkbox"/> Calma |
| <input type="checkbox"/> Excitada | <input type="checkbox"/> Rápida |
| <input type="checkbox"/> Rouca | <input type="checkbox"/> Anasalada |
| <input type="checkbox"/> Nervosa | <input type="checkbox"/> Lenta |
| <input type="checkbox"/> Chorando | <input type="checkbox"/> Pigarreando |
| <input type="checkbox"/> Estridente | <input type="checkbox"/> Grossa |
| <input type="checkbox"/> Gaguejando | <input type="checkbox"/> Sussurrando |
| <input type="checkbox"/> Embriagada | <input type="checkbox"/> Disfarçado |
| <input type="checkbox"/> Gritando | <input type="checkbox"/> Hesitante |
| <input type="checkbox"/> Ofegante | <input type="checkbox"/> Assustada |
| <input type="checkbox"/> Pausada | <input type="checkbox"/> Rindo |
| <input type="checkbox"/> Familiar: _____ | |
| <input type="checkbox"/> Outra característica: _____ | |

3 não

4. RUÍDOS DE FUNDO

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Rua | <input type="checkbox"/> Motores |
| <input type="checkbox"/> Fábrica | <input type="checkbox"/> Escritório |
| <input type="checkbox"/> Casa | <input type="checkbox"/> Cozinha |
| <input type="checkbox"/> Vozes | <input type="checkbox"/> Risadas |
| <input type="checkbox"/> Animais | <input type="checkbox"/> Música |
| <input type="checkbox"/> Estática | <input type="checkbox"/> Longa distância |
| <input type="checkbox"/> Telefone público | <input type="checkbox"/> Ramal interno |
| <input type="checkbox"/> Sem ruídos de fundo | |
| <input type="checkbox"/> Outras observações _____ | |

5. CARACTERÍSTICAS DA LINGUAGEM

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Educada | <input type="checkbox"/> Incoerente |
| <input type="checkbox"/> Mensagem lida | <input type="checkbox"/> Irrracional |
| <input type="checkbox"/> Gíria ou obscena | <input type="checkbox"/> Gravada |
| <input type="checkbox"/> Vícios de linguagem | <input type="checkbox"/> Termos técnicos |
| <input type="checkbox"/> Sotaque: _____ | |
| <input type="checkbox"/> Outras observações _____ | |

6. DADOS DA CHAMADA:

- Local da ligação:
- Data da ligação:
- Horário da ligação:
- Duração da ligação:
- Telefone que recebeu a ligação:
- Identificação da ligação (identificador de chamadas):
- Nome do atendente:
- Função do atendente:

APÊNDICE I



Goiânia - GO
 01/12/13 08h00min
 Implantação do Modelo
 de Excelência de Gestão
 – MEG – NA PMGO.

ESTADO MAIOR/PM

ESTUDO DE ESTADO-MAIOR Nº 001/2013

Ref.: Projeto de implantação do MEG pelo SEBRAE.

Questionário de identificação do nível de maturidade de gestão de cada UPM pela FNQ.

ESTUDO DE ESTADO-MAIOR

1. PROBLEMA

Níveis alarmantes de empirismo e falhas no serviço da PMGO;
Altos índices de reclamações e insatisfação dos serviços de segurança pública por parte do “cidadão-cliente”.

2. FATORES RELACIONADOS COM O PROBLEMA

a .Critérios

- Resistência dos servidores de seguir regras/padronização em suas ações;
- Falta de engajamento dos comandantes e executores diante desta mudança de gestão;
- Falta de mensurar as falhas e tentar evita-las;
- Pouca iniciativa do serviço público de mensurar e considerar quais as reclamações da população sobre o serviço da PMGO, visando corrigi-las;
- Reduzida busca de conhecimento técnico com parcerias externas.

b. Condicionantes Legais

- Constituição Federal e ISO 9001.

c. Condicionantes Técnico-Doutrinárias

- A implantação de gestão de qualidade nos órgãos públicos enfrenta grande resistência, pelo fato de não haver relação da mensuração da excelência e satisfação do cidadão-cliente com o salário ou manutenção no cargo.

d. Fatos

- O SEBRAE e a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ), adequam normas criadas com foco nas empresas privadas para as empresas públicas, existem os 11 fundamentos de excelência que são aquelas características comuns nas empresas que já atingiram o ápice da excelência e os oito critérios de avaliação que devem ser gradativamente implantados de forma setorial do atendimento da PMGO.

e. Hipóteses

- A implantação da gestão de excelência nos órgãos públicos é ainda algo inovador no estado de Goiás, devendo haver adequações em cada UPM, tendo início no COPOM, onde deve-se trazer a qualidade no atendimento de “*call center*”, ramo inovador nas Polícias Militares no Brasil.

3. DISCUSSÃO

Assim, a gestão de atendimento com qualidade será implantada em toda PMGO, com início no Centro de Operações – COPOM – por ser a primeira voz da PMGO.

a. Linhas de Ação propostas

- Criação da Comissão da gestão de Excelência – membros: Comandante Geral, Subcomandante Geral, Estado Maior e demais departamentos pertinentes;
- Elaboração e divulgação do Estudo de Estado Maior;
- Parceria com o SEBRAE/FNQ;
- Diagnóstico da maturidade de gestão do COPOM;
- Reunião com os líderes e colaboradores – exposição da importância desta busca pela excelência;
- Levantamento das falhas – brainstorming;
- Capacitação dos Colaboradores

- Padronização do serviço no atendimento, depois no despacho e depois na coordenação;
- Criação da mensuração da insatisfação do cidadão-cliente sobre o serviço do “call Center” emergencial
- Mensuração qualitativa e quantitativa do atendimento, despacho e depois coordenação;
- Criação da Seção de Controle e Qualidade (SICQA) no COPOM e do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC);
- Auditoria interna realizada continuamente pela SICQA, com correções das falhas;
- Auditoria externa através de empresa de consultoria;
- Certificação com o ISO 9001 no atendimento, despacho e depois na Coordenação do COPOM;
- Implantação em outras Unidades operacionais e administrativa.

b. Análise das Linhas de Ação

- As linhas de ação observadas acima foram isoladamente analisadas e todas foram aceitas nos critérios da adequabilidade, praticabilidade e aceitabilidade, ficando em aberto que qualquer empecilho deverá ser solucionado pela Comissão da Gestão de Excelência.
- O resultado obtido será um remédio aos problemas crônicos de gestão que ocorre na PMGO, sendo que nenhuma linha de ação será eliminada à priori.

c. Vantagens e Desvantagens das Linhas de Ações conservadas

- As linhas de ações não apresentam desvantagens, apenas dificuldades de sua efetiva implantação. Já as vantagens são impressionantes, fazendo com que a qualidade da administração da PMGO com foco na satisfação do cidadão-cliente poderá fazer com que a Instituição se adeque ao Estado Democrático de Direito vigente, bem como consolidará sua legitimidade e será exemplo de gestão às outras organizações.

d. Outras Considerações

- A implantação da excelência da gestão deve iniciar-se e embasar-se na cúpula do Comando da PMGO, a prestação de contas sobre a realização dos oito critérios de avaliação para a implantação desta administração deve ser realizada de forma rigorosa, séria e periódica. O auxílio do SEBRAE e da PNQ também devem ser contínuas.

4.CONCLUSÃO

- A proposta deste estudo é extremamente importante e inovadora, façamos que o choque de gestão aqui pretendido e iniciado rompa as barreiras da resistência e do empirismo impregnados na Instituição. E que cada servidor desta PMGO saiba que a Sociedade é a razão da existência de nossa Instituição e, portanto devemos ser promotores dos direitos humanos destes cidadãos, através de um trabalho social, técnico e correto.

5.PROPOSTA


- Propomos a implantação do modelo de gestão de qualidade em toda PMGO, sendo primeiramente instalado no Centro de Operações – entre 01/01/2014 à 31/12/2014, por ser a Unidade que inicia o atendimento de segurança pública realizado pela Instituição. Traçando a parceria com o SEBRAE e com a FNQ e com a realização do Diagnóstico de Maturidade de gestão de qualidade no COPOM.

JOSÉ DOS ANZÓIS – CEL PM
Chefe do Estado Maior da PMGO



APÊNDICE II

Modelo de PLANO DE AÇÃO

		PLANO DE AÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DE QUALIDADE			Seção de Controle de Qualidade
EVENTO: Conhecimento e diagnóstico do COPOM sobre gerência de qualidade		LOCAL: Rua 17 nº. 7364 – Setor Aeroviário		DATA: 1º trimestre/ 2014	
OBJETIVO (Why?)	Diminuir drasticamente as falhas nos procedimentos realizados no atendimento do COPOM				10/01/2014
AÇÃO (What?)	COMO (How?)	QUANDO (When?)	ONDE (Where?)	QUEM (Who?)	QUANTO CUSTA (How Much?)
Reunião com o efetivo do COPOM e parceiros para terem conhecimento das diretrizes do atendimento de excelência	Exposição da importância dos servidores terem compromisso e serem efetivos colaboradores com o choque de gestão.	Janeiro de 2014	Auditório da SSP	Efetivo do COPOM+ técnicos do SEBRAE E FNQ	Sem custo
Elaboração do Diagnóstico de Gestão do COPOM	Responder ao questionário do FNQ e um brainstorming com os colaboradores visando identificar falhas.	Janeiro de 2014.	Auditório da SSP	Membros da Seção de Controle da Qualidade, junto com os servidores	Sem custo
Responsáveis pela META <ul style="list-style-type: none"> • Comandante do COPOM • Subcomandante do COPOM • Chefe da SICQA • Coordenação • Atendentes. 			Outros contatos importantes: Sebrae – 3667-8798 Fundação Nacional de Qualidade – (11) 3244-9374 Seção de Controle e Qualidade do COPOM – 3201-4870		

APÊNDICE III

Sumário

Introdução	4
Materiais e Métodos.....	6
Resultados e Discursão	7
1 Porcentagem de Atendimento das Chamadas Emergenciais.....	7
2 Fluxograma Qualitativo sobre a Motivação das chamadas atendidas no número 190.....	7
3 O início da Excelência de Gestão na PMGO	8
4 Diagnóstico de Maturidade de Gestão	9
5 Fundamentos de Excelência na Gestão.....	10
6 Critérios de Gestão para Implantação da Excelência – Ciclo PDCL	11
7 Critérios de Avaliação para a Implantação da Excelência.....	12
8 Resultados e Procedimentos para Gestão de Qualidade no COPOM.....	16
Conclusão	9
Anexo I	20
Anexo II	26

Anexo III	28
Anexo IV	42
Anexo V	71
Apêndice I	73
Apêndice II	78
Apêndice III	80