



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO DE ENSINO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**



**RINALDO DE ARAUJO MONTEIRO**

**PROPOSTA DE REGIONALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS  
SERVIÇOS EMERGENCIAIS ESTADUAIS E MUNICIPAIS ATRAVÉS  
DO TELEFONE 190 NO ESTADO DE SÃO PAULO**

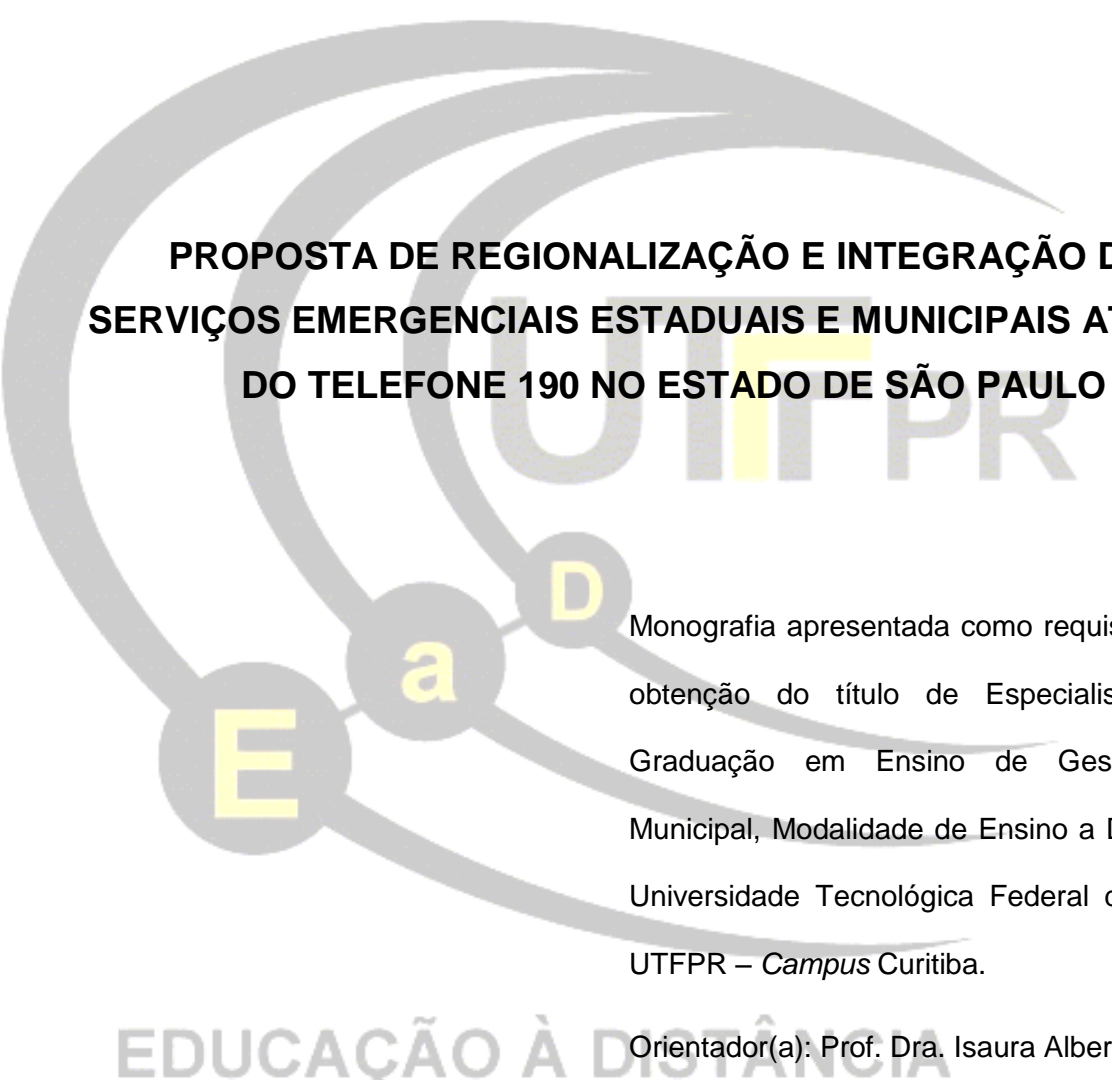
**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**CURITIBA**

**2012**

RINALDO DE ARAUJO MONTEIRO

**PROPOSTA DE REGIONALIZAÇÃO E INTEGRAÇÃO DOS  
SERVIÇOS EMERGENCIAIS ESTADUAIS E MUNICIPAIS ATRAVÉS  
DO TELEFONE 190 NO ESTADO DE SÃO PAULO**



Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Ensino de Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Campus Curitiba*.

Orientador(a): Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima

**CURITIBA**

**2012**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Especialização em Gestão Pública Municipal



## TERMO DE APROVAÇÃO

Monografia de Especialização Nº \_\_\_\_\_

**Proposta de regionalização e integração dos serviços emergenciais estaduais e municipais através do telefone 190 no Estado de São Paulo**

Por

**Rinaldo de Araujo Monteiro**

Esta monografia foi apresentada às 13:00h do dia 22 **de novembro de 2012** como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Ensino de Gestão Pública Municipal, Modalidade de Ensino a Distância, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Campus* Curitiba. O candidato foi argüido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

\_\_\_\_\_.

---

Prof<sup>a</sup>. Prof. Dra. Isaura Alberton de Lima  
UTFPR – (orientadora)

---

Msc. Ana Cristina Macedo Magalhães  
UTFPR – *Campus* Curitiba

---

Msc. Jorge Carlos Correa Guerra  
UTFPR – *Campus* Curitiba

Dedico esta pesquisa à memória de meus pais, José Francisco Monteiro e Leonilda de Araujo Monteiro, pelo incentivo e apoio em todas as minhas empreitadas.

Dedico também à Fabiana, minha esposa, Guilherme e Matheus, meus filhos, pela paciência, carinho e amor que me doam, sem os quais não seria possível atingir os objetivos propostos.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me abençoar todos os dias de minha vida, guiando meus passos pelas veredas da retidão de caráter, humildade e companheirismo e, em especial, pela saúde, permitindo estarmos fortes, nunca se abatendo ante as dificuldades enfrentadas.

Agradeço também aos meus amigos e colegas de curso Flávio, Leandro, Priscila e Fernanda, pela amizade e compreensão dispensadas, pessoas que aprendi a admirar no decurso do tempo, exemplos dignos de cidadãos de boa vontade.

Enalteço o especial agradecimento aos mestres da UTFPR e, sobretudo, à minha orientadora, Professora Isaura Alberton de Lima, pela força de vontade e sensibilidade em nos transmitir seus conhecimentos, iluminando nossos passos na reta final da presente especialização.

Por fim, agradeço a todos os meus familiares, amigos e colegas de classe, companheiros de especialização, bem como a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para o desenvolvimento do presente trabalho, coroando este brilhante momento de aprendizado.

## RESUMO

MONTEIRO, Rinaldo de Araujo. O serviço 190 nas emergências dos municípios do Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista. 2012. \_\_\_\_ f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) – Pós Graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2012.

Este trabalho apresenta uma proposta com base no sistema de atendimento emergencial da Polícia Militar do Estado de São Paulo na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista, acerca da possibilidade de regionalização e integração do atendimento telefônico das demandas emergenciais estaduais e municipais, a exemplo do vivenciado em São José dos Campos. A proposta mostra como é possível sedimentar a cooperação entre um serviço de competência da Esfera Estadual e outros de competência da Esfera Municipal, agregando valor a ambos, de modo a resultar na melhoria da qualidade no atendimento às demandas dos municípios. Mostra também as vantagens da regionalização do sistema de atendimento emergencial 190, bem como as dificuldades sentidas durante o processo de regionalização, processo este fundamental para a futura integração com os serviços municipais. Em suma, a pesquisa se estrutura desde o histórico do atendimento emergencial 190 na região, passando pelo seu processo de regionalização e implementação tecnológica, possibilitando assim a integração com os serviços municipais de São José dos Campos, seguindo pela apresentação de dados, indicadores e informações que consolidam as vantagens e o ganho na regionalização e na integração dos serviços, de modo a se constituir como um instrumento facilitador aos gestores públicos federais, estaduais e municipais que atuam ou são responsáveis pelos atendimentos emergenciais.

**PALAVRAS CHAVE:** Regionalização, Integração, Cooperação, Padronização, Tecnologia e Gestão de Emergências Públicas.

## ABSTRACT

MONTEIRO, Rinaldo de Araujo. The emergency service 190 in the Paraíba Valley and Sao Paulo North Coast. 2012. \_\_\_\_ Monograph (Specialization in Municipal Public Management) - Graduate, Federal Technological University of Paraná. Curitiba, 2012.

This paper presents a proposal based on the system of emergency service of the Military Police of São Paulo in the Metropolitan Region of Paraíba Valley and North Coast Paulista, about the possibility of regionalization and integration of the telephone service of state and local emergency demands, like 's lived in São José dos Campos. The proposal shows how it is possible to establish greater cooperation between a State service competence and other services of the Municipal competence, adding value to both, so as to result in the improvement of quality in meeting the demands of the citizens. It also shows the advantages of regionalization of emergency system 190, as well as the difficulties encountered during the process of regionalization, a process which is essential for future integration with municipal services. In short, the research structure provided a history of 190 emergency services in the region, through its regionalization process and technology implementation, allowing integration with municipal services in São José dos Campos, followed by the presentation of data, indicators and information that consolidate and gain advantages in the integration and regionalization of services, in order to constitute itself as a facilitator to authorizing federal, state and local governments that operate or are responsible for emergency care.

**Keywords:** Regionalization, Integration, Cooperation, Standardization, Technology and Emergency Management Public.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Logomarca da CIOPS.....	20
Figura 2 – Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) de São José dos Campos.....	26
Figura 3 – Georeferenciamento em tempo real do COPOM ON LINE.....	31
Figura 4 – Gerador de Relatórios de Ocorrências.....	32
Figura 5 – Central de Monitoramento do COI .....	37
Figura 6 – Perspectiva do Novo Prédio do COPOM.....	43
Figura 7 – Relatório de Ocorrência do SIOPM .....	46



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Qualidade do Serviço de Atendimento 190 .....	30
Gráfico 2 – Atendimentos Sociais gerados pelo COPOM .....	38
Gráfico 3 – Perspectiva futura de atendimento do COPOM .....	41

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Atendimento feito pelo COI .....	45
Tabela 2 – Dados Gerenciais do COPOM .....	46

**LISTA DE SIGLAS**

CAD	Centro de Atendimento e Despacho
CIADE	Central Integrada de Atendimento e Despacho
CICC	Centro Integrado de Comando e Controle
CIOPS	Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança
COBOM	Centro de Operações do Corpo de Bombeiros
COI	Centro de Operações Integradas
COPOM	Centro de Operações da Polícia Militar
CPI-1	Comando de Policiamento do Interior Um
EUA	Estados Unidos da América
GRO	Gerador de Relatório de Ocorrência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
PAP	Procedimento Administrativo Padrão
PMESP	Polícia Militar do Estado de São Paulo
PMSJC	Prefeitura Municipal de São José dos Campos
POP	Procedimento Operacional Padrão
SGQ	Sistema de Gestão pela Qualidade
SIOPM	Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar
SIOSP	Subsecretaria de Integração e Operações de Segurança Pública
SSP/AM	Secretaria de Estado de Segurança Pública do Estado do Amazonas
SSP/MA	Secretaria de Estado de Segurança Pública do Estado do Maranhão
SSP/DF	Secretaria de Segurança Pública do Distrito Federal
SSPDS/CE	Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social Estado do Ceará
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Objetivos .....	15
1.1.1 Objetivo Geral .....	15
1.1.2 Objetivos Específicos .....	15
1.2 Justificativa .....	16
1.3 Procedimentos Metodológicos .....	17
<b>2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
2.1 O Atendimento na Gestão Pública .....	18
2.2 Regionalização e Integração do Atendimento: uma inovação .....	19
2.3 Atendimento Emergencial na PMESP .....	21
2.4 Um Único Número Emergencial .....	22
2.5 Atendimento nas Centrais de Telemarketing .....	23
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>24</b>
<b>4 A REGIONALIZAÇÃO DO 190 E A INTEGRAÇÃO COM O MUNICÍPIO .....</b>	<b>26</b>
4.1 Análise do Processo de Regionalização do Atendimento 190 .....	26
4.1.1 O Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar .....	28
4.1.1.1 Gerenciamento do Atendimento .....	29
4.1.1.2 Gerenciamento do Despacho .....	30
4.1.1.3 COPOM ON LINE e Gerador de Relatório de Ocorrência .....	30
4.2 Dificuldades na Regionalização do Atendimento 190 .....	32
4.3 Vantagens da Regionalização do Atendimento 190 .....	33
4.3.1 Número de Atendentes de Acordo com a Demanda .....	33
4.3.2 Economia do Erário Público .....	34
4.3.3 Possibilidade de Integração com Outros Órgãos .....	34
4.3.4 Facilidade na Padronização de Procedimentos .....	34
4.3.5 Otimização da Fiscalização, Gerenciamento e Controle .....	35
4.4 Vantagens da Integração COPOM/COI .....	35
4.4.1 Atendimento Por Meio de Um Único Número Emergencial .....	36
4.4.2 Exonera a Polícia Militar dos Atendimentos Não Criminais .....	38
4.4.3 Propicia a Estruturação do Serviço Público Municipal .....	39
4.4.4 Aproxima os Órgãos Envolvidos – Parceirização .....	39
4.4.5 Facilita o Controle e Gerenciamento das Ocorrências .....	39

4.4.6 Demanda Direcionada ao Serviço Especificado .....	40
4.4.7 Ausência de Investimento Por Parte dos Municípios .....	40
4.5 Atendendo as Demandas dos Municípios da Região .....	41
4.6 Riscos e Obstáculos à Regionalização e Integração COPOM/COI .....	43
4.7 Resultados Obtidos .....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>47</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A cooperação entre o Estado de São Paulo, por intermédio da Secretaria de Segurança Pública e Polícia Militar, através do Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1), órgão onde está sediado o Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) e o Município de São José dos Campos, por intermédio do Centro de Operações Integradas (COI), possibilitou um sensível avanço na melhoria dos serviços emergenciais prestados aos munícipes de São José dos Campos.

Esta cooperação permitiu, por intermédio de um instrumento formal assinado em julho de 2011 pelo Secretário de Segurança Pública do Estado de São Paulo e o Prefeito Municipal de São José dos Campos, a integração entre os serviços do COPOM e do COI, otimizando a qualidade dos serviços prestados à população residente e flutuante de São José dos Campos, ante as demandas emergenciais.

A integração dos dois órgãos possibilitou que através do telefone emergencial 190, as demandas emergenciais de competência do município, tais como Defesa Civil, Trânsito, Serviço Social, Guarda Civil Municipal e Saúde (ambulâncias), fossem atendidas mediante apenas um único número, facilitando a vida do cidadão, bem como agregando valor à gestão dos serviços emergenciais.

O presente trabalho visa apresentar uma proposta baseada no modelo vivenciado no serviço público do Estado de São Paulo e também do município de São José dos Campos, de modo a servir como espelho para que outros gestores públicos municipais do Estado, preocupados com o atendimento de qualidade frente às demandas emergenciais da população, possam implementar melhorias no trato da coisa pública.

A pesquisa trata de um estudo de caso levado a efeito na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista, voltando-se especialmente para a parceria entre o Estado de São Paulo e o Município de São José dos Campos. Apesar da proposta apresentada poder ser implementada em qualquer região ou Estado do País, devem ser observadas as capacidades tecnológicas, econômicas, políticas e financeiras dos possíveis envolvidos na parceria.

O foco motivador da pesquisa está na ausência ou mesmo na deficiência da estrutura do poder público municipal para o atendimento às demandas emergenciais, a qual pode ser originada tanto pela ausência de recursos quanto pela

falta de conhecimento das demandas ou mesmo pela falta de interesse político para a estruturação adequada de um sistema de atendimento.

A problematização da questão está na sensibilização dos gestores públicos em estruturar um sistema de atendimento ou mesmo firmar parcerias, como no modelo que será apresentado, de modo a perceber as vantagens e o ganho que pode ser disponibilizado aos munícipes.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

O escopo do presente trabalho é apresentar uma proposta de regionalização e integração dos atendimentos às demandas emergenciais municipais e estaduais em todo Estado de São Paulo, com base no modelo levado a efeito na cidade de São José dos Campos.

O pesquisa visa mostrar a parceria firmada entre o Governo do Estado de São Paulo, por intermédio da Polícia Militar e esta através do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) e a Prefeitura Municipal de São José dos Campos, através do Centro de Operações Integradas (COI), formalizada oficialmente em julho de 2011, revelando a importância da integração para melhoria do atendimento às demandas dos munícipes.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Dentre os objetivos específicos propostos no presente trabalho estão: 1) elaborar uma análise do processo de regionalização do atendimento 190, 2) relatar as dificuldades na regionalização do atendimento 190, 3) descrever as vantagens da regionalização do atendimento, 4) descrever as vantagens da integração COPOM/COI, 5) descrever as necessidades para o COPOM atender as demandas dos municípios da região, 6) descrever os riscos e obstáculos à regionalização e integração COPOM/COI e 7) resultados obtidos no modelo analisado.

## 1.2 Justificativa

É latente a necessidade de se estruturar os serviços de atendimento às demandas emergenciais, principalmente nos municípios menores, com recursos e receita diminutos, ficando a população à mercê da sorte ou da utilização de meios ou métodos rudimentares para o acionamento do serviço público, muito diferente ou distante daquilo que poderia ser colocado a sua disposição nos dias de hoje.

A integração, cooperação ou mesmo a soma de esforços entre os órgãos públicos é vital para a busca na melhoria do atendimento emergencial aos municípios.

A globalização, os avanços tecnológicos, a melhoria na qualidade de vida, na perspectiva de vida, na renda, na educação, entre outros fatores socioeconômicos da sociedade brasileira, nos leva a conviver com uma população cada vez mais exigente, buscando melhores serviços e a contrapartida dos gestores públicos em um nível de eficiência e eficácia semelhante aos países de primeiro mundo.

A atuação à frente dos serviços do COPOM do CPI-1, vivenciando praticamente todo processo de regionalização do atendimento 190 dos 39 municípios da região, bem como a integração das demandas emergenciais de São José dos Campos, processo que perdurou de 2002 a 2009, nos permitiu adquirir uma experiência profissional acerca do assunto, facilitando a propositura de nossos objetivos.

Somada a vivência de anos na área de atendimento e comunicação da Polícia Militar, o Bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública pela Academia de Polícia Militar do Barro Branco, em Direito pela Universidade de Guarulhos e as Especializações em Gestão Pela Qualidade e Inteligência Policial, nos qualificam a desenvolver e multiplicar as experiências através do presente estudo.

É neste contexto que se apresenta este trabalho, buscando apresentar uma proposta que possa servir de modelo e proporcionar atendimento digno, igualitário e democrático a quem necessite, de maneira a registrar de forma técnica e acadêmica as inovações no atendimento emergencial.



### **1.3 Procedimentos Metodológicos**

A presente pesquisa teve por base documentos oficiais oriundos da Polícia Militar do Estado de São Paulo, os quais estabelecem os padrões do serviço de atendimento 190 e despacho de ocorrências, além da regionalização do atendimento. Também foi necessário buscar informações junto ao Centro de Operações Integradas (COI), acerca dos resultados da parceria.

Foram realizadas pesquisas na Internet, de modo a buscar informações sobre outras experiências vivenciadas no País, a exemplo da Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança (CIOPS) de Fortaleza, entre outros.

Por fim, além de pesquisar no Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM), ainda foram realizadas entrevistas com gestores do COPOM e do COI, profissionais que contribuíram sobremaneira para o sucesso da integração.

Desta forma, a estrutura do trabalho seguiu uma abordagem do atendimento na gestão pública, do processo de regionalização e integração, suas vantagens e dificuldades, além dos resultados sobre a parceria.

## **2 MARCO TEÓRICO**

### **2.1 O Atendimento na Gestão Pública**

Uma das fontes de inspiração para estruturação desta pesquisa foi a obra de Maria das Graças Rua, *Políticas Públicas* (2009), onde se identifica a importância na preocupação com o atendimento às demandas dos cidadãos, como forma de inclusão social, respeito e humanitarismo, levando a presença do Estado a todos os rincões onde se faz necessário.

Rua (2009, p. 47 e 48) cita em sua obra o texto de Marta Ferreira Santos Farah (2001), do qual cabe destacar:

Um pouco mais tarde, no início dos anos 1990, já sob o impacto da crise fiscal e da escassez de recursos, foram introduzidas na agenda preocupações com a eficiência, eficácia e efetividade da ação governamental, bem como com a qualidade dos serviços públicos.

É neste contexto que se encaixa a presente pesquisa, buscando levar um norte aos gestores públicos municipais preocupados com a coisa pública, em especial às demandas emergenciais.

Também serviu de fundamentação para o presente trabalho a obra de Maria Leonídia Malmegrin, *Redes Públicas de Cooperação Local* (2010), onde se buscou inspiração para reforçar a filosofia da cooperação entre as organizações, no intuito de otimizar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Neste sentido compartilhamos do conceito de Inojosa (1998), utilizado por Malmegrin (2010, p. 14) para descrever a definição de rede, qual seja:

Rede é parceria voluntária para a realização de um propósito comum. Implica, nesse sentido, a existência de entes autônomos que, movidos por

uma idéia abraçada coletivamente, livremente e mantendo sua própria identidade, articulam-se para realizar objetivos comuns.

O texto e o conceito ora citados possibilitaram a reflexão sobre o quão fundamental é a questão do atendimento digno, moderno, dinâmico, eficiente e eficaz aos cidadãos de São José dos Campos, levado a efeito por meio da parceria entre Estado e Município, servindo de modelo para outros entes municipais e estaduais.

A administração pública deve estar atenta aos anseios da comunidade, de modo a desenvolver suas atividades com a finalidade de atingir o bem comum, razão principal de sua existência. Nesta esteira se encaixa a questão do atendimento ao cidadão, constituindo um dos pilares para o conhecimento, monitoramento e estruturação das demandas dos municípios.

Da mesma forma assinalara o grande mestre Hely Lopes Meirelles (1994, p.81) quanto à razão da existência da administração pública:

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

## **2.2 Regionalização e Integração do Atendimento: Uma Inovação**

No que diz respeito especificamente ao assunto regionalização e integração do atendimento emergencial dos serviços municipais aos do Estado, ainda dispõe de pouca fonte de informação na literatura, haja vista a novidade que é o assunto no setor público.

O assunto é novo e ainda possui um grande campo de avanço em todo País, apesar de já observarmos alguns marcos da regionalização como é o caso de Fortaleza, onde desde 1999 já existe a Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança (CIOPS), realizando o atendimento emergencial integrado de órgãos federais, estaduais e municipais, porém, não há registros de estudos sobre a inovação.

Conforme descrito em sua página de internet (SSPDS/CE, 2012), o processo de inovação e melhoria na CIOPS não se limitou a unificação do

atendimento emergencial. Foram agregados outros tipos de atendimentos, como o 911 (número emergencial utilizado nos EUA), o 112 (número emergencial utilizados em vários países da Europa), haja vista o grande número de turistas que frequentam o Estado do Ceará, além da unificação dos números 192 e 193, todos direcionados para o serviço 190



Figura 1 – Logomarca da CIOPS.  
Fonte: SSPDS/CE.

Outras iniciativas também foram identificadas em vários Estados como no Amazonas (SSP/AM, 2012), Maranhão (SSP/MA, 2012), entre outros, onde também foram instituídas CIOPS, porém em uma versão mais modesta, agregando apenas os serviços da Polícia Militar, Polícia Civil e Corpo de Bombeiros, ou seja, apenas serviços estaduais.

Já no Distrito Federal foi criada a Central Integrada de Atendimento e Despacho (CIADE), a qual está ligada diretamente à Subsecretaria de Integração e Operações de Segurança Pública (SIOPS), conforme descreve (SSP/DF, 2012), que também sintetiza somente os serviços estaduais. Entretanto, no referido centro foi implantada uma empresa terceirizada para a realização do atendimento, o que proporcionou algumas reclamações quanto à qualidade do serviço prestado, conforme cita Portal R7 (PORTAL R7, 2011). Devido à paralisação do atendimento por motivo de greve dos funcionários (PORTAL VERMELHO, 2012), razão pela qual se deve chamar a atenção para o tipo de centralização que se está pretendendo, pois principalmente na questão do atendimento de chamadas direcionadas à Polícia

Militar e Corpo de Bombeiros, este tipo de atividade exige certo treinamento e discernimento para se extrair as informações necessárias do solicitante, de modo a não haver prejuízo ao atendimento. Assim, verifica-se que o ideal é que o atendimento seja feito por policiais militares ou bombeiros militares, padrão utilizado no Estado de São Paulo.

O referencial teórico é vasto quando se fala em regionalização ou integração do atendimento do poder público, nas suas três esferas. Entretanto, chamou a atenção o trabalho de André de Oliveira Coli (2011), que apresenta a proposta do Centro Integrado de Comando e Controle (CICC), como ferramenta de integração para o Estado Rede.

O autor descreve no resumo de sua pesquisa o CICC como:

[...] ferramenta capaz de integrar os órgãos de Defesa Social de maneira a proporcionar serviços de qualidade aos cidadãos em um ambiente cooperativo com tomadas de decisões consensuais baseadas no conceito de liderança variável, ou seja, de liderança situacional.

Cabe destaque ainda a utilização da expressão “Defesa Social”, trazendo a concepção da integração de todos os órgãos públicos municipais, estaduais e federais, bem como concessionárias de serviços de interesse público, tais como telefonia, água e energia, como instrumentos de propagação do bem comum.

### **2.3 O Atendimento Emergencial na PMESP**

Nossa pesquisa tomou por base os documentos estratégicos de Estado Maior da Polícia Militar do Estado de São Paulo, como é o caso da DIRETRIZ Nº PM3-010/02/06 (PMESP, 2006), a qual constituiu um marco na Instituição no que tange à regionalização, organização e funcionamento dos Centros de Operações da Polícia Militar (COPOM).

A partir deste registro também buscamos outras informações em Diretrizes e Notas de Instrução elaboradas pelo Comando de Policiamento do Interior Um (PMESP, 2010), as quais, tomando por base a normatização de toda Instituição, a Diretriz acima citada, tinham por objetivo especificar e particularizar o atendimento 190 na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, área

de atuação do CPI-1, principalmente no que tange à padronização de procedimentos e detalhamento das funções exercidas no COPOM.

Neste sentido não há como deixar de citar os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e os Procedimentos Administrativos Padrão (PAP). Os primeiros são documentos elaborados pelo Estado Maior da Polícia Militar do Estado de São Paulo, os quais detalham as ações a serem executadas pelos atendentes e despachadores do COPOM, especificando procedimentos para cada tipo de ocorrência a ser gerada. Já os Procedimentos Administrativos Padrão são documentos elaborados pelo CPI-1, os quais também detalham as ações a serem executadas pelos atendentes e despachadores, porém, observando a realidade do CPI-1 e não de toda Instituição. Claro que esses PAP não entram em contradição com os POP da Instituição.

Em suma, estas normas constituíram instrumentos fundamentais para a estruturação da regionalização do atendimento 190 e, por conseguinte, da integração entre os serviços do COPOM/COI.

## **2.4 Um Único Número Emergencial**

O Projeto de Lei N° 175/11, de autoria do Deputado Federal Mendes Thame (CÂMARA DOS DEPUTADOS, 2011), o qual também foi uma importante fonte de pesquisa, posto que aponta para a correto direcionamento hoje adotado no atendimento feito pelo COPOM do CPI-1.

Mesmo que o referido projeto não venha a se tornar lei, somente sua propositura para discussão e debate na mais importante Casa de Leis do País, buscando tornar o número 190 como único para atendimento de todas as emergências nacionais, mostra que o estudo de caso aqui apresentado está na vanguarda na questão do atendimento, a exemplo do que já ocorre em outros países, como é o caso do número 911 nos Estados Unidos da América, visto que atende todas as demandas emergenciais dos bombeiros, polícia, paramédicos, entre outros.

## 2.5 Atendimento nas Centrais de Telemarketing

De maneira geral grande parte dos livros encontrados nas livrarias aborda a questão do atendimento voltado principalmente para os *call Center* de empresas privadas, visando negócios e a fidelização dos clientes, como é o caso da obra “Call Center: Estratégia Para Vencer” (Mancini, 2006) . Entretanto é fato que também as grandes empresas estão desenvolvendo processos de regionalização do atendimento, como exemplo das empresas de telefonia, de TV por assinatura, entre outras, calcados nos mesmos princípios aqui observados, ou seja, economia, padronização, fiscalização, gerenciamento, entre outros.

Contudo, a maioria destas literaturas diverge do cerne do modelo aqui estudado principalmente devido a um fator, que é a questão emergencial, questão esta que reveste de diferencial importância a presente pesquisa, ainda mais quando esta emergência envolve o salvamento de uma vida.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho foi desenvolvido com base em pesquisas em documentos oriundos da Polícia Militar do Estado de São Paulo, os quais tratam da questão do atendimento, bem como do estabelecimento de padrões, além de fontes da Internet e de dados dos programas que gerenciam o atendimento emergencial 190 do Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) e informações do Centro de Operações Integradas (COI).

Como a proposta da pesquisa é mostrar um estudo de caso, buscou-se retratar da forma mais real possível, desde o início da integração do atendimento, passando pelas dificuldades enfrentadas bem como as vantagens da regionalização do atendimento e da integração entre Estado e Município, de modo a mostrar que o principal cliente e foco de todo processo é o cidadão.

Vislumbrou-se também a importância de buscar informações que pudessem reafirmar que o caminho ora adotado no caso em questão, ou seja, a integração, ocorreu de forma acertada, onde se buscou informações de centrais únicas de atendimento, como é o caso da Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança (CIOPS) de Fortaleza.

De fundamental importância foi o conhecimento de medidas semelhantes implementadas em vários Estados do País mediante pesquisa pela Internet, como foram os casos identificados em Amazonas, Maranhão e Distrito Federal.

Através da Internet foi possível identificar ainda propostas governamentais como a de transformar o número 190 no único telefone de serviço emergencial, proposta esta que está tramitando na Câmara dos Deputados em Brasília/DF.

Também foram realizadas pesquisas pela Internet de modo a identificar atualmente quais os números de telefones utilizados para acesso aos serviços públicos emergenciais ou não.

Entretanto, cabe ressaltar que a pesquisa pautou principalmente por buscar dados junto ao Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM), de modo a analisar o cenário antes e depois da regionalização do atendimento e integração dos serviços COPOM/COI.



Foi necessário ainda realizar pesquisas junto ao Centro de Operações Integradas (COI) da Prefeitura Municipal de São José dos Campos, bem como realizar entrevista com seu atual Gerente, o Inspetor da Guarda Civil Municipal, Sr Jefferson Donizetti de Lima, de forma a retratar como era a realidade do COI antes de depois da integração com o COPOM.

Verificou-se ainda a necessidade de realizar entrevistas (Apêndices A e B) com alguns integrantes do COPOM, de modo a constatar com os operadores do sistema, as perspectivas sobre o cenário antes e depois do processo de regionalização do atendimento e da integração COPOM/COI.

## 4 A REGIONALIZAÇÃO DO 190 E A INTEGRAÇÃO COM O MUNICÍPIO

### 4.1 Análise do Processo de Regionalização do Atendimento 190

As pesquisas realizadas no presente estudo junto ao Setor Técnico do COPOM do CPI-1 e ao COI, além das informações obtidas junto aos documentos de Estado Maior da Polícia Militar do Estado de São Paulo, permitiram realizar o diagnóstico do modelo de atendimento proposto para a região, as dificuldades iniciais, as vantagens da regionalização das chamadas e da integração dos serviços, conforme se pode observar nos itens seguintes.

O Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte está lotado no Comando de Policiamento do Interior Um (CPI-1), órgão máximo da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP) na região, com Sede no município de São José dos Campos, e é responsável pelo atendimento emergencial 190 de 39 municípios, compreendendo uma população de cerca de 2.300.000 habitantes, segundo dados do censo 2010 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).



Figura 2 - Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM) de São José dos Campos.

Fonte: Comando de Policiamento do Interior 1.

No ano de 2004 teve início o processo de regionalização do atendimento 190 nos 39 municípios que compreendem a região de atuação do CPI-1, o que até então era feito em cada cidade, começando por São José dos Campos, Taubaté, Jacareí e Caçapava.

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

A partir desta inovação que foi possível integrar ao COPOM do CPI-1, por intermédio do serviço 190, ao atendimento às demandas emergenciais do município de São José dos Campos, o que era feito pelo Centro de Operações Integradas (COI).

Um dos instrumentos de fundamentação da regionalização do atendimento emergencial da Polícia Militar foi a estruturação da DIRETRIZ Nº PM3-010/20/2006, de 21 de agosto de 2006, que disciplina a regionalização, organização e funcionamento geral dos Centros de Operações da Polícia Militar (COPOM).

Uma das principais contribuições trazidas pela citada Diretriz diz respeito à padronização dos procedimentos do atendimento 190, bem como do despacho das ocorrências cadastradas às patrulhas, inclusive com a utilização de um único software, o que possibilitou, futuramente, a integração dos dados e elaboração de análises estatísticas com abrangência estadual, conforme o interesse do Comando Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP).

Tendo em vista a política de regionalização do atendimento implementada pela Instituição, em janeiro de 2009 o Comando de Policiamento do Interior Um concluiu a centralização do atendimento 190 dos 39 municípios da região no COPOM.

Além da doutrina de regionalização implementada na Instituição, outra questão que contribuiu para o sucesso da integração foi a implantação do Sistema

de Gestão pela Qualidade (SGQ) no serviço de atendimento e despacho de ocorrência do COPOM.

No ano de 2010 o CPI-1 iniciou os trabalhos para implantação da gestão pela qualidade em três processos operacionais, Plano de Policiamento Inteligente, Ação Força Comunitária e Atendimento e Despacho de Ocorrência do COPOM, fator que o consagrou como uma das únicas Instituições policiais do mundo a certificar processos operacionais, o que foi consumado em janeiro de 2011, com certificação em dois idiomas, Inglês e Português.

Desta forma, a padronização e rastreamento dos processos de atendimento 190 e despacho de ocorrência agregou valor aos serviços prestados pelo COPOM, contribuindo positivamente para a viabilização da integração com o COI.

#### **4.1.1 O Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar**

O software utilizado pelo COPOM denominado Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM), passou a constituir uma ferramenta vital para seu funcionamento, facilitando os investimentos em um único sistema, o que possibilitou sua melhoria e, por conseguinte, despertou o interesse de outros gestores públicos em parcerizar com a Polícia Militar, de modo a otimizar o atendimento de sua demanda, como é o caso do Centro de Operações Integradas (COI) de São José dos Campos.

O SIOPM faz todo o gerenciamento do atendimento 190, bem como do despacho de ocorrências, permitindo identificar o horário em que entrou uma ligação no sistema, o terminal fixo ou móvel que o originou e, no caso dos fixos, o nome do assinante e o endereço onde ele está cadastrado, o que facilita e muito o serviço do atendente.

##### **4.1.1.1 Gerenciamento do Atendimento**

O SIOPM facilita o gerenciamento do atendimento, na medida em que permite a identificação dos picos de demanda, possibilitando ao gestor a melhor alocação de seus recursos para atendimento de suas necessidades.

É possível planejar desde o número de atendentes necessários até o número de viaturas desejadas para os atendimentos das demandas. Antes da regionalização do atendimento emergencial 190 no COPOM, cada um dos 39 municípios que compreendem a área da atuação do Comando de Policiamento do Interior Um empregava pelo menos um policial militar para fazer o atendimento, independente da demanda. Por exemplo, no município de Canas/SP com cerca de 4.500 habitantes, independentemente do telefone 190 tocar uma ou duas vezes por dia, era necessário manter um profissional para seu atendimento, subutilizando a força de trabalho.

E mais, para manter o atendimento em um local, como a cidade de Canas/SP, tendo em vista o regime de escala 12 x 36, eram necessários 4 policiais militares, entretanto, para cobrir afastamentos legais como férias, licença prêmio, licença para tratamento de saúde, entre outros, era necessário mais um policial militar, totalizando 5 homens por local de atendimento, cabendo ressaltar que em municípios maiores como Guaratinguetá, Jacareí, Taubaté e São José dos Campos, entre outros, haviam de 2 a 5 posições de atendimento, o que exigia um número muito grande de atendentes.

No novo formato o sistema permite que se opere com o número adequado de atendentes, não mantendo sua força de trabalho ociosa, tão pouco gere espera no atendimento emergencial.

O gráfico abaixo é uma ferramenta extraída automaticamente do sistema, a qual representa a qualidade do serviço 190, tomando-se por base que se forem atendidas 100 chamadas no primeiro toque, atinge-se a qualidade de 100%. Para o Sistema de Gestão da Qualidade do CPI-1, a faixa de tolerância aceitável é partir de 80%, com meta de 95%.

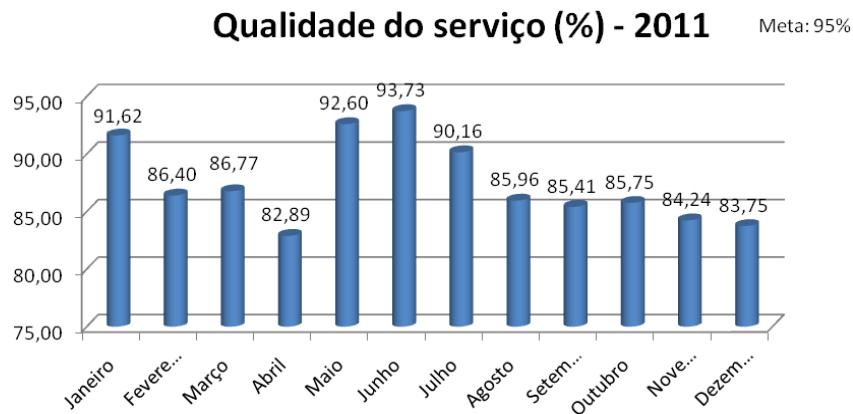


Gráfico 1 - Qualidade do Serviço de Atendimento 190.

Fonte: COPOM.

#### 4.1.1.2 Gerenciamento do Despacho

O sistema também permite identificar o horário em que a patrulha recebeu a comunicação do atendimento via rádio, o horário em que ela chegou no local, outros horários intermediários como por exemplo o horário que esteve em um pronto socorro buscando atendimento da vítima envolvida na ocorrência, bem como seu horário final, possibilitando todo monitoramento do atendimento das patrulhas.

O atendente, quando do cadastramento de uma ocorrência, pode empenhar viaturas de diversos serviços para uma única solicitação, dependendo da gravidade e necessidade do fato, as quais podem ser acionadas com base na distância em metros do local. Em uma ocorrência de acidente de trânsito com vítima, por exemplo, um único atendente pode gerar o serviço para viatura da Polícia Militar que faz o atendimento, do Corpo de Bombeiros para o socorro a vítima e, devido a integração COPOM/COI, inclusive viaturas do serviço municipal, como por exemplo do trânsito municipal para sinalização e desvio do fluxo, da defesa civil municipal se for o caso, bem como do serviço de saúde municipal para atuar em apoio aos bombeiros.

#### 4.1.1.3 COPOM ON LINE e Gerador de Relatório de Ocorrência

Pouco se fazia com as informações originadas do atendimento 190 até a implementação do software SIOPM para realizar o seu gerenciamento. Mais do que

melhoria do SIOPM, sua possibilidade de integração com outros sistemas trouxe um ganho para o gerenciamento do policiamento ostensivo na região.

Desta forma, o SIOPM passou a subsidiar outros sistemas inteligentes como é o caso do COPOM ON LINE e do Gerador de Relatório de Ocorrência (GRO), os quais constituem hoje ferramentas fundamentais para geração de análise e estatística.

O COPOM ON LINE nada mais é do que a representação em ambiente georeferenciado em tempo real, de toda ocorrência que é cadastrada no serviço 190. E mais, além de visualizar o que está acontecendo em determinada região de uma cidade em mapa cartográfico ou imagem satélite em tempo real, também é possível extrair dados estatísticos por ruas, regiões, dias da semana, horários, identificar e rastrear as viaturas, extrair relatórios de ocorrências, gerenciar o efetivo que está de serviço, entre outras funcionalidades. O sistema permite, por exemplo, extrair um Diagrama de Pareto, segundo o qual atacando 20% das causas de seus problemas é possível resolver 80% dos seus problemas.

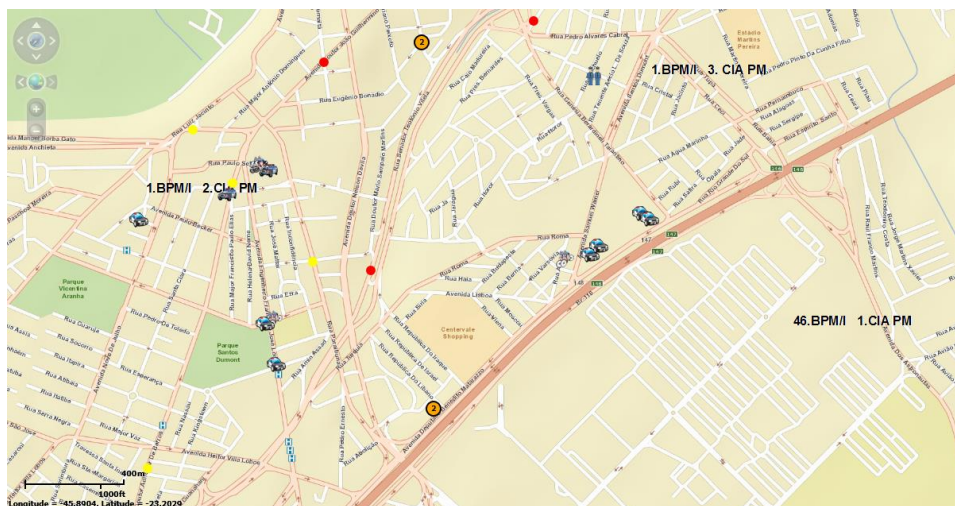


Figura 3 - Georeferenciamento em tempo real do COPOM ON LINE.

Fonte: PMESP.

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

Enfim, hoje as ligações para o serviço 190 constituem uma fonte rica de informações para a Polícia Militar, resultando em análises qualitativas e quantitativas para os gestores de polícia, bem como para o conhecimento da força de trabalho, pois todos possuem acesso ao sistema, mediante a Intranet da Corporação.



Figura 4 - Gerador de Relatórios de Ocorrências.

Fonte: PMESP.

## 4.2 Dificuldades na Regionalização do Atendimento 190

O processo de regionalização do atendimento emergencial 190 no COPOM fez com que deixasse de existir nas 39 cidades que compreendem a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, os Centros de Atendimento e Despacho (CAD), nos quais eram feitos o atendimento 190 e despacho das ocorrências para as patrulhas nos respectivos municípios.

Com esta mudança e o conseqüente aporte tecnológico no COPOM, algumas alterações tiveram que ser suportadas tanto pela força de trabalho quanto pelos usuários do serviço, qual seja, por exemplo, a necessidade de atribuir um endereço ao local fato, facilitando assim o levantamento estatístico futuro, o que anteriormente era feito apenas com a referência do local, o que era suficiente para o atendente saber onde estava acontecendo determinada ocorrência, principalmente nas cidades pequenas onde as pessoas não costumam guardar nome de ruas.



Isto acabou por gerar algumas reclamações, pois os usuários questionavam o motivo do atendente de São José dos Campos/SP, cidade sede do COPOM, não conhecer por exemplo a cidade de Aparecida. Na verdade nada se altera, pois o atendente atribui o endereço a um local próximo, colocando no campo Referência a informação vinda do solicitante, por exemplo “*próximo do bar do fulano de Tal*”, o que é o suficiente para que os patrulheiros do respectivo município possam saber o local exato do fato.

Na verdade não há alteração, pois o mesmo sistema também é utilizado na Capital, onde se conclui que é impossível um atendente 190 conhecer todas as ruas de São Paulo.

Percebeu-se também que principalmente nas cidades menores os solicitantes queriam ter um atendimento diferenciado, pois por vezes eram pessoas conhecidas e importantes da cidade e queriam ser reconhecidas pelo atendente do CAD quando se identificava, o que levava por vezes a um atendimento não democratizado do serviço público.

Outra resistência foi sentida com o próprio público interno, pois com a centralização do atendimento deixou de existir um “*gargalo*” ou “*represamento*” das chamadas, aumentando a demanda de ocorrências a ser atendida, o que gerou alguns questionamentos no sentido de que os atendentes do COPOM cadastravam toda chamada atendida, o que não é uma verdade, pois do total de chamadas entrantes no serviço emergencial 190 apenas 25% geram ocorrências, e destas nem todas necessitam do despacho de uma patrulha.

Desta forma, verifica-se que a centralização do atendimento 190 constituiu na verdade para a quebra de paradigma, exigindo uma readequação de postura tanto da sociedade quanto do próprio público interno e, como tal, gera certo desconforto no início.

### **4.3 Vantagens da Regionalização do Atendimento 190**

#### **4.3.1 Número de Atendentes de Acordo com a Demanda**

Pesquisa realizada na área de atuação do Comando de Policiamento do Interior Um, que compreende os 39 municípios da Região Metropolitana do Vale do

Paraíba e Litoral Norte, apontou que com a centralização do atendimento cerca de 200 policiais militares foram liberados para o serviço operacional.

Isto se deve em grande parte à informatização do sistema, conforme se pode comprovar no subitem 4.1.1.1, que possibilita maior agilidade, bem como a padronização dos procedimentos.

#### **4.3.2 Economia do Erário Público**

O direcionamento dos investimentos em equipamentos, software, instalações físicas, mobiliários, entre outros, direcionados para um único local, facilitam a economia aos cofres públicos.

Mesmo que as aquisições e contratações de serviços ocorressem em menor porte, a quantidade de equipamentos para 39 municípios inviabilizaria financeiramente qualquer licitação.

Conforme citado no subitem anterior, somente com a redução de cerca de 200 homens no atendimento a economia média para os cofres públicos ficou entorno de R\$ 500.000,00 (quinhentos mil reais) mensais. Isto sem falar na economia com equipamentos, manutenção, entre outros, o que varia muito haja vista a diferença dos municípios em fatores que influenciam na implantação do sistema, tais como população, extensão territorial do município, número de turistas, etc.

#### **4.3.3 Possibilidade de Integração com Outros Órgãos**

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

#### **4.3.4 Facilidade na Padronização de Procedimentos**

Com a instituição da doutrina de regionalização do atendimento através da DIRETRIZ Nº PM3-010/20/2006, foram estabelecidos padrões, como por exemplo o bordão de atendimento "*Polícia Militar Emergência!*". Entretanto, mesmo com sua

existência desde 2006, era comum detectar não conformidade em cidades ainda não centralizadas, visto que a regionalização total foi finalizada em 2009.

A padronização foi corroborada com o advento dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) e Procedimentos Administrativos Padrão (PAP), estabelecendo orientações para diversos tipos de situações.

#### **4.3.5 Otimização da Fiscalização, Gerenciamento e Controle**

Conforme citado acima, mesmo com a padronização, com os atendentes espalhados em 39 municípios a fiscalização do cumprimento das normas era prejudicada.

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

#### **4.4 Vantagens da Integração COPOM/COI**

Em dezembro de 2002, mesmo antes do início do processo de centralização do atendimento e despacho, o COPOM passou a atender através do 190, de forma experimental, as demandas municipais através da parceria com o Centro de Operações Integradas (COI) da PMSJC, em uma integração até então não totalizada, servindo como laboratório para avaliação do processo e possível formalização legal da parceria.

No mesmo ano o COPOM passou a atender as chamadas do Corpo de Bombeiros da região, repassando o chamado ao Centro de Operações do Corpo de Bombeiros (COBOM), via SIOPM, para o despacho da ocorrência cadastrada, aumentando a concepção atual do COPOM.

Após acompanhamento e análise dos fatores fundamentais para a integração total, como por exemplo a criação de naturezas (tipos) de ocorrências necessárias às demandas do município que não existiam no sistema da Polícia Militar, tais como queda de árvore, desabamento com ou sem vítima, vazamento de

água, emergência clínica, entre outros, além da estruturação física tanto do COPOM quanto do COI, implantação do sistema de videomonitoramento, foi possível em 28 de julho de 2011 firmar oficialmente o Convênio que regulava a integração.

A imagem abaixo mostra mais um fator de sucesso da integração, a sala de videomonitoramento do COI, a qual sintetiza o acompanhamento diário de mais de 320 câmeras distribuídas na cidade de São José dos Campos, disponibilizando em tempo real as imagens para o COPOM, resultando em uma ferramenta importante para o aumento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos, em especial no que se refere à sensação de segurança.

A partir de então a integração COPOM/COI passou a ser um *benchmarking* para Organizações Policiais Militares e prefeituras de outras cidades do Estado e do País, consolidando o modelo ora implementado, conforme bem afirmou o entrevistado, Sr Jefferson Donizetti de Lima, Gerente do COI, de que não se passa uma semana sem que o COI receba pelo menos uma visita.



Figura 5 – Central de Monitoramento do COI.

Fonte: COI.

#### **4.4.1 Atendimento Por Meio de Um Único Número Emergencial**

Uma das grandes vantagens da integração para o cidadão usuário dos serviços emergenciais é a utilização de um único número de telefone, ou seja, o 190. Atualmente se exige das pessoas o conhecimento de vários números emergenciais,

dos quais se faz mister citar alguns: 190 Polícia Militar, 193 Corpo de Bombeiros, 197 Polícia Civil, 199 Defesa Civil, 181 Disque Denúncia, 192 Serviço de Atendimento Médico Emergencial (SAMU) ou atendimento municipal onde não exista esse serviço, 153 Guarda Civil Municipal, 194 Polícia Federal, 191 Polícia Rodoviária Federal, entre outros, sofrendo ainda algumas alterações entre municípios e entre Estados.

Em entrevista com o Inspetor da Guarda Civil Municipal e atual Gerente do COI em 2012, o mesmo esclareceu que no caso específico de São José dos Campos a situação ainda era pior, posto que cada órgão municipal possuía um número fixo de atendimento, ou seja, uma linha telefônica convencional composta por oito dígitos, dificultando ainda mais o acesso aos usuários.

O Inspetor reforça ainda que a integração COPOM/COI foi um marco no atendimento emergencial aos munícipes de São José dos Campos, principalmente devido à facilidade do acesso ao serviço.

Neste sentido é importante frisar que tramita na Câmara dos Deputados o Projeto de Lei Nº 175/11, de autoria do Deputado Federal Mendes Thame, o qual determina que o número 190 será utilizado em todo o País para todos os tipos de emergência (polícia, bombeiros, atendimento médico, defesa civil, disque-denúncia e outros), a exemplo do número 911 utilizado nos Estados Unidos.

Como já citado existem experiências em algumas Capitais do País como Fortaleza, onde foram reunidos os principais serviços emergenciais em apenas um número, o 190, criando a Coordenadoria Integrada de Operações de Segurança – CIOPS, atendendo Polícia Militar do Ceará, o Corpo de Bombeiros do Estado do Ceará, a Polícia Civil do Ceará, Polícia Rodoviária Federal, Perícia Forense do Ceará, a Guarda Municipal de Fortaleza, a Defesa Civil do Estado e de Fortaleza, o Serviço de Atendimento Móvel de Emergência (SAMU), Sindionibus e a Autarquia Municipal de Trânsito, Serviços Públicos e Cidadania de Fortaleza.

Entrevistado o Chefe do Setor Técnico do COPOM, este esclareceu que o telefone único e, conseqüentemente o registro das solicitações em um único sistema, o SIOPM, contribuiu muito para o gerenciamento e alocação dos recursos para o atendimento das demandas, facilitando, sobretudo, o controle das não conformidades, razão de sua conseqüente redução.

#### 4.4.2 Exonera a Polícia Militar dos Atendimentos Não Criminais

A Polícia Militar do Estado de São Paulo é o único órgão público que está presente nos 645 municípios do Estado, atuando 24 horas por dia. Muitas vezes, devido à deficiência de algum órgão público, a patrulha da Polícia Militar acaba por ter que realizar atendimentos que na realidade não fazem parte de sua atividade fim, como são os casos de atendimentos sociais, tais como partos, overdose, mal súbito, condução à albergue, Conselho Tutelar, entre outros.

Com a integração os desvios de função tendem a reduzir, fato que foi constatado no município de São José dos Campos, permitindo que as patrulhas otimizem o serviço de policiamento ostensivo preventivo.

O gráfico abaixo apresenta o total de ocorrências sociais atendidas pelas viaturas da Polícia Militar na área de atuação do CPI-1, ou seja, nos 39 municípios da região.

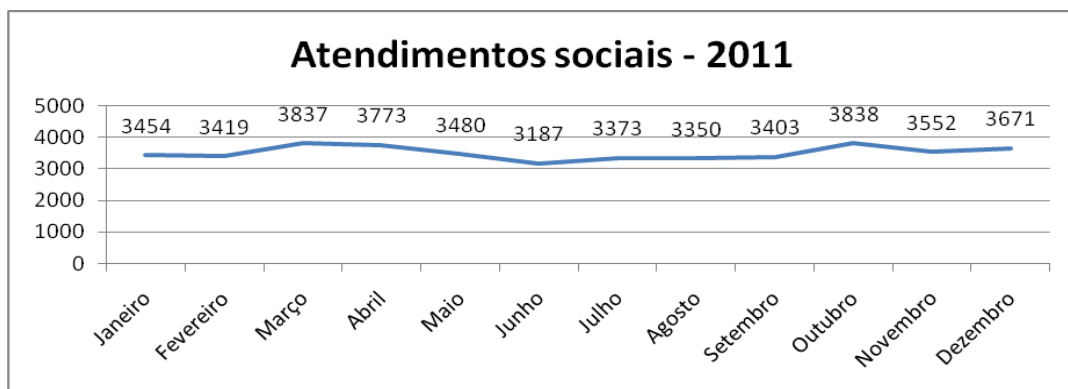


Gráfico 2 - Atendimentos Sociais gerados pelo COPOM.

Fonte: COPOM.

O gráfico nos revela que as ocorrências sociais ainda geram uma grande demanda ao atendimento do COPOM, posto que eles englobam atendimentos dos 39 municípios da região, o que denota a importância da integração, de modo a desonerar a Polícia Militar desta necessidade.

#### **4.4.3 Propicia a Estruturação do Serviço Público Municipal**

O registro de todas as ocorrências de caráter municipal no Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM), ferramenta de gestão do COPOM, permite o controle e histórico de todos os atendimentos, o que facilita a análise qualitativa e quantitativa da demanda municipal.

O Estudo de Caso vivenciado em São José dos Campos permitiu identificar que a partir da integração, os gestores municipais perceberam a necessidade de melhor estruturar seus meios a fim de atender a demanda. Foi constatado, por exemplo, que o número de ambulâncias do município não era o suficiente para suprir o despacho das ocorrências cadastradas pelo serviço 190.

Isto porque com a informatização do atendimento o sistema passou a identificar a demanda média diária e, principalmente o tempo em que uma solicitação de ambulância, por exemplo, ficava aguardando a viatura para o atendimento.

#### **4.4.4 Aproxima os Órgãos Envolvidos - Parceirização**

Questão de suma importância na integração foi a melhoria na cooperação entre os órgãos públicos estaduais e municipais, seguindo as tendências atuais dos melhores modelos de gestão pública.

Todo e qualquer grande evento planejado (festas, jogos de futebol, carnaval, shows etc) ou adverso (manifestações sindicais, deslizamento de terra com vítimas fatais, alagamentos etc) com envolvimento de significativo número de vítimas ou participantes que exigia a participação de mais de um ente federativo, passaram a ser planejados ou decididos mediante informações e análises oriundas do COPOM/COI, resultando no aumento do acerto das decisões tomadas e na melhoria do atendimento aos cidadãos.

#### **4.4.5 Facilita o Controle e Gerenciamento das Ocorrências**

O suporte de tecnologia da informação direcionado ao COPOM possibilitou o aumento do controle e gerenciamento das ocorrências de ambos os órgãos.

O grande ganho foi especialmente no aumento da transparência dos serviços prestados, a partir do rastreamento de todo contato com o reclamante de alguma não conformidade, desde o atendimento com a gravação do áudio de todo contato, até o monitoramento dos registros lançados via sistema.

O Oficial Chefe de Operações do COPOM, afirmou em entrevista que as ferramentas disponíveis no sistema permitem o monitoramento de todo processo de atendimento, desde a ligação atendida até a chegada da viatura no local da ocorrência, fator que também contribuiu para a redução das reclamações nas solicitações ao serviço 190.

#### **4.4.6 Demanda Direcionada ao Serviço Especificado**

O Sistema de Informações Operacionais da Polícia Militar (SIOPM) utilizado na integração, possibilita que a demanda ora gerada seja direcionada ao tipo de serviço especificamente criado para o seu atendimento, mediante a seleção de naturezas (tipos) de ocorrências previamente existentes no sistema.

Ora, se a demanda é de Defesa Civil, ela será encaminhada para a sua cabine de despacho, isto é, para quem deve cientificar e acionar o responsável pelo atendimento no local, evitando distorções ou desvios de funcionalidade, bem como que um órgão seja sobrecarregado em detrimento de outro.

#### **4.4.7 Ausência de Investimento Por Parte dos Municípios**

Apesar de já explanado sobre as vantagens tanto da regionalização do atendimento quanto da integração, é importante que os gestores municipais tenham conhecimento de que para fazer o atendimento telefônico das chamadas emergenciais e o consequente cadastramento, não irá ocorrer investimento municipal em pessoal, tão pouco em sistemas e instalações físicas, mas apenas na estrutura para atendimento, o que normalmente já é feito, como ambulâncias, viaturas de Defesa Civil, assistentes sociais, entre outros.

Com a regionalização do atendimento e integração dos serviços vai se evitar, por exemplo, a criação de estruturas municipais, estaduais e até federais que realizam o mesmo serviço, sobrecarregando os entes federativos



desnecessariamente, gerando toda uma carga trabalhista referente ao pessoal e de custeio para manutenção do serviço, sem que haja necessidade para tal.

#### 4.5 Atendendo as Demandas dos Municípios da Região

Fator primordial para a implementação da integração é a avaliação da capacidade do COPOM em suportar a demanda que poderá ser direcionada para o seu corpo de atendentes, bem como a existência de Posições de Atendimento (PA) físicas suficientes.

Para tanto é necessário tomar por base o processo já em andamento. O município de São José dos Campos possui hoje uma população de cerca de 700.000 (setecentos mil) habitantes, segundo dados do censo IBGE 2010.

O atendimento das demandas municipais de São José dos Campos representa hoje 8% dos serviços gerados para o COPOM, ou seja, uma média mensal de 4.048 ocorrências.

O gráfico abaixo representa como ficaria o cenário de demanda do COPOM, caso passasse a atender as demandas municipais dos 39 municípios da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, tomando por base a população existente de cerca de 2.300.000 habitantes, também com base nas informações do censo 2010 do IBGE:

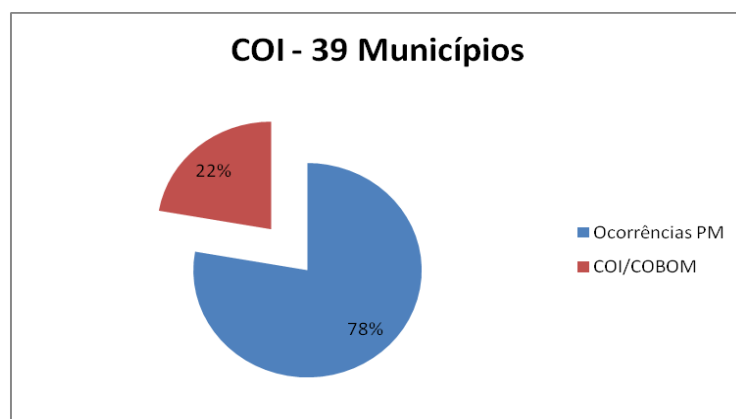


Gráfico 3 – Perspectiva futura de ocorrências do COPOM.

Fonte: COPOM/COI.

O percentual de ocorrências atendidas pelo COI seria de 22% do total gerado, representando um aumento médio mensal cerca de 9.000 ocorrências

geradas, passando o COPOM da média de 50.981 para 60.962 ocorrências mês, um aumento de cerca de 20% na demanda do serviço do COPOM.

O COPOM dispõe hoje de 24 posições de atendimento ativas, já com margem suficiente para atendimento dos picos de demanda. Esta capacidade já está sendo ampliada para 36 posições, haja vista o processo de regionalização do atendimento 193 do Corpo de Bombeiros da região, o qual deverá ser concluído ainda este ano, constituindo um número suficiente de posições.

Na verdade se trabalha hoje com o número de 17 posições de atendimento nos horários de pico, sendo que as 24 posições já são suficientes para o aumento de 20% da demanda, ou seja, para atender os 39 municípios seria necessário 21 posições nos horários de pico, de onde se verifica que a estrutura hoje existente no COPOM já é suficiente para o atendimento de toda demanda da região.

Aliás, cabe ressaltar que em alguns municípios determinados serviços já existem, como é o caso do atendimento 192 (SAMU) na região do Litoral Norte atendendo 4 cidades, e na região de Guaratinguetá atendendo 17 cidades, o que não exigiria uma centralização total no COPOM. Por outro lado caso haja interesse dos gestores, também é possível realizar a centralização deste serviço, inclusive ainda com maior facilidade, visto que já existe uma pequena regionalização. Neste sentido, já existe um trabalho em andamento junto ao prefeito municipal de Guaratinguetá, o qual já está pleiteando a utilização do sistema da Polícia Militar ao Governo do Estado, questão que já está em estudo.

Necessário frisar também que já está em andamento junto ao Comando da Instituição a construção de um novo prédio para abrigar o Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM), sediado no Comando de Policiamento do Interior Um em São José dos Campos/SP, o que elevaria ainda mais a capacidade de atendimento da demanda de toda região, prevendo já uma margem de segurança de atuação com tranquilidade para mais de uma década.

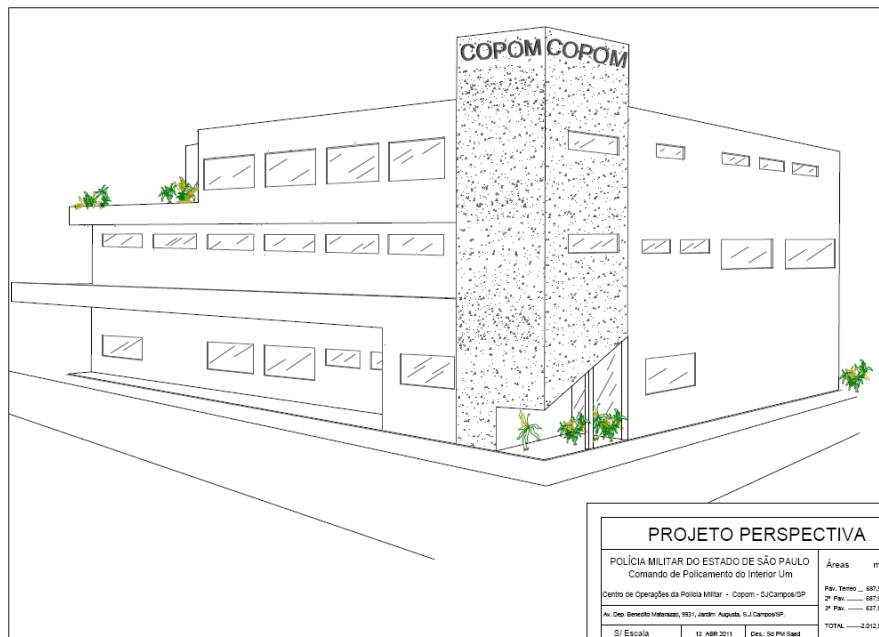


Figura 6 – Perspectiva do Novo Prédio do COPOM.

Fonte: CPI-1.

#### 4.6 Riscos e Obstáculos à Regionalização e Integração COPOM/COI

Como qualquer inovação ou mudança de procedimentos tanto no setor privado quanto no público, por mais que se analise todas as probabilidades no intuito de evitar qualquer falha no processo de transição ou mesmo após a sua implantação, sempre existe a possibilidade de alguma adversidade, por menor que seja.

Durante o processo de regionalização foram identificadas perdas de algumas ligações, ou seja, elas não foram entregues pela concessionária de telefonia no novo local correto, isto é, COPOM do CPI-1 em São José dos Campos. Apesar das ligações perdidas não atingir 1% do total diário, medidas foram adotadas para sanar a irregularidade, sanando o problema já no segundo ou terceiro dia. Esta é a razão da regionalização não ter ocorrido com os 39 municípios de uma vez, facilitando a identificação e solução de irregularidades.

Outra preocupação que envolve a centralização do atendimento é o *backup* dos sistemas e equipamentos de modo a evitar qualquer parada. Apesar do sistema de alimentação auxiliar com gerador e *nobreak*, de modo a não parar por falta de energia, bem como sistema de aterramento para evitar queima de

equipamentos por descarga elétrica, o trabalho com sistemas de telefonia e radiocomunicação, como é o caso do COPOM, exige uma preocupação maior.

Neste sentido o COPOM tem um facilitador que é o sistema Corporativo. Isto significa que o COPOM de São Paulo pode atender as demandas oriundas por exemplo do Vale do Paraíba. O mesmo ocorre com o COPOM de Campinas ou de Santos, entre outros. Exemplificando, caso um cidadão esteja na cidade de São Paulo e ligue 190 suspeitando de furto em sua residência que fica em Taubaté, seu atendimento será feito pelo COPOM de São Paulo e direcionado automaticamente para o atendimento em Taubaté.

Contudo, uma pane geral que necessite da entrega de todas as ligações em outro COPOM pode gerar certo transtorno, haja vista o tempo necessário para direcionar as ligações entrantes em outro local.

Todavia, talvez o maior óbice para a implementação da proposta em todo Estado seja a disponibilização de profissionais para o atendimento somente por parte da Polícia Militar do Estado de São Paulo. Na análise feita com base no COPOM de São José dos Campos a proposta se mostrou exequível, conforme citado no item anterior. Contudo, quando se fala em Estado de São Paulo, principalmente quando envolve a Capital, a demanda de atendentes pode exigir um esforço muito maior do Estado, o que exigiria uma nova análise de modelo, como por exemplo agregando atendentes de vários órgãos.

#### 4.7 Resultados Obtidos

Neste item é possível constatar a apresentação de alguns dados pesquisados junto aos sistemas do COPOM/COI, os quais corroboraram com a análise feita no modelo aqui estudado. Vejamos a tabela abaixo:

OCORRÊNCIAS ATENDIDAS PELO COI										
DEPARTAMENTO	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL
Guarda civil municipal	18.287	19.226	17.349	16.288	17.136	15.354	11.803	12.730	15.868	144.041
Trânsito	14.843	13.684	16.002	16.996	16.994	19.961	15.816	16.493	17.228	148.017
Defesa Civil/Social	6.216	4.766	7.666	10.686	10.664	9.952	5.836	4.953	5.191	65.930
Saúde	14.367	15.341	13.394	17.062	19.622	19.464	7.286	6.573	7.208	120.317
<b>TOTAL</b>	<b>53.713</b>	<b>53.017</b>	<b>54.411</b>	<b>61.032</b>	<b>64.416</b>	<b>64.731</b>	<b>40.741</b>	<b>40.749</b>	<b>45.495</b>	<b>478.305</b>

Tabela 1 - Atendimento feito pelo COI.

Fonte: COI.

Estes dados constituem a prova material do sucesso da integração, posto que nos revelam o total de ocorrências atendidas pelo COI durante o período de parceria.

Em não havendo a integração COPOM/COI, com certeza não teríamos números tão expressivos de atendimentos feitos pelo município, por conta, principalmente, da facilidade no acionamento do serviço municipal, ou seja, via 190.

Antes da integração, cada serviço público municipal emergencial tinha um número fixo específico, dificultando seu conhecimento e seu acionamento, visto que não era um serviço gratuito.

A tabela seguinte apresenta dados gerenciais importantes do COPOM do CPI-1, os quais ratificam os resultados positivos da integração COPOM/COI.

<b>DADOS COPOM - SÃO JOSÉ DOS CAMPOS</b>			
<b>Ano</b>	<b>Ligações</b>	<b>Ocorrências Sociais</b>	<b>Reclamações</b>
<b>2009</b>	<b>2.324.326</b>	<b>12.120</b>	<b>28</b>
<b>2010</b>	<b>2.354.602</b>	<b>11.045</b>	<b>20</b>
<b>2011</b>	<b>2.148.711</b>	<b>10.087</b>	<b>17</b>
<b>Total</b>	<b>6.827.639</b>	<b>32.252</b>	<b>65</b>

Tabela 2 – Dados gerenciais do COPOM.

Fonte: COPOM.

Sua leitura deve ser feita em conjunto com a primeira tabela referente aos dados do COI, principalmente no que diz respeito aos atendimentos sociais, conforme explicitado abaixo.

O registro de atendimentos sociais feitos pela Polícia Militar no município de São José dos Campos, constitui, como já citamos, um desvio de finalidade. Entretanto, conforme se observa, os dados apresentam uma tendência de queda, o que também se atribui à estruturação do município para o atendimento de suas demandas sociais, conforme afirma em entrevista o Gerente do COI, diferentemente do que ocorre em toda região, conforme descrito no Gráfico 2, onde se verifica a tendência de leve aumento nos atendimentos sociais.

O número de não conformidades identificadas no COPOM, retrata o baixo índice de produtos não conformes ante a demanda de atendimento.

O resultado aponta que, de fato, ainda há o que ser melhorado, entretanto, não se busca a utopia de eliminar totalmente qualquer falha no processo de atendimento, visto que quem executa os processos são pessoas, as quais são suscetíveis de falhas por mais que se padronize e dissemine os conhecimentos da atividade realizada.

Contudo, é fato que as não conformidades vêm reduzindo com o passar dos anos. Tomando por base o ano de 2009, verifica-se que as reclamações representam aproximadamente 0,001% do total de ligações recebidas.

Importante também é mostrar um exemplo prático do resultado da integração COPOM/COI. A figura abaixo é um Relatório de Ocorrência Nº 6825 de 03 de dezembro de 2012, gerada as 12:24 horas. No exemplo em questão se tratava de uma ocorrência com pessoa, na qual duas mulheres pediam apoio social. O atendente do COPOM enviou a solicitação para os serviços de Rádio Patrulha, Bombeiro, Defesa Civil e Saúde, de modo que a unidade mais próxima do local poderia prestar o socorro. Neste caso a unidade da Defesa Civil de São José dos Campos informou que estava mais próxima e recebeu a ocorrência as 12:25 horas, encerrando a solicitação as 15:49 horas, com resultado Condução ao Hospital.

**Detalhes da Ocorrência: Nº: 6825 | 03/12/2012 12:24:51**  
**PRIORIDADE: NORMAL**

<b>SOLICITANTE:</b> 153 888  <b>LOCAL DA OCORRÊNCIA:</b> AVENIDA DOUTOR NELSON DAVILA, 485 - JARDIM MAT SAO JOSE DOS CAMPOS/SP	<b>ATENDIMENTO INICIAL:</b> CAD 5 - SÃO JOSE DOS CAMPOS 6250677812	<b>UNIDADES:</b> 1.BPM/I 2.CIA PM 11.GB 1.SGB 1.PB DEFESA CIVIL 11 SAUDE SJC  <b>DP:</b> 01º D.P. S.JOSE
--	--	---

**NATUREZA INICIAL:** M01 (OCORRÊNCIA COM PESSOA)

**HISTÓRICO INICIAL:** (6250677812): 2 MULHERES PEDINDO APOIO SOCIAL(6250677812): 2 MULHERES PEDINDO APOIO SOCIAL  
 (6250677812): 2 MULHERES PEDINDO APOIO SOCIAL(6250677812): 2 MULHERES PEDINDO APOIO SOCIAL

RÁDIO PATRULHA
  BOMBEIRO
  DEFESA CIVIL
  SAÚDE

**STATUS:** ENCERRADA

CTN

**HORÁRIOS:**

HD	HS	HCL	HSL	HSF	HF
03/12/2012 12:25:01	03/12/2012 12:25:01			03/12/2012 15:49:02	03/12/2012 15:49:03

**RESULTADO:** CONDUÇÃO A PS/HOSPITAL

Figura – 7: Relatório de Ocorrência do SIOPM.

Fonte: COPOM.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi apresentada na presente pesquisa uma proposta de reformulação referente à regionalização dos atendimentos emergenciais e a integração do atendimento das emergências municipais e estaduais, destacando as dificuldades sofridas na quebra de paradigma, bem como as vantagens percebidas pelos entes públicos envolvidos e, principalmente, pelo cliente direto dos serviços prestados, o cidadão.

A pesquisa em questão nos revelou que a cooperação entre os órgãos estaduais e municipais em prol da sociedade surtiu grandes efeitos positivos para os municípios de São José dos Campos. Prova disso foram os resultados apresentados no Capítulo 4, ratificando os objetivos aqui propostos.

De modo geral o foco principal do presente estudo foi apresentar uma nova proposta de atendimento, com base no modelo aplicado em São José dos Campos, bem como realizar uma análise das especificidades deste modelo, buscando destacar as dificuldades para sua implantação, as vantagens, o aporte tecnológico que o compreende, entre outras características que vão ao encontro da proposta aqui apresentada.

Os dados apresentados, as pesquisas e as informações oriundas das entrevistas nos levam ao entendimento de que, de fato, a proposta aqui apresentada ainda tem espaço para melhorias, entretanto, todo o conjunto de elementos trazidos à baila não permitem outra conclusão senão a de que o modelo analisado constitui um avanço no que diz respeito à cooperação, atendimento emergencial, gerenciamento e controle das demandas.

Cabe ressaltar que o objetivo foi mostrar que, seguindo os princípios da Gestão Pela Qualidade, a qual hoje deve estar presente em qualquer órgão público ou privado, a proposta apresentada possa constituir um instrumento capaz de levar a todos os cidadãos não só da Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, como também de todo Estado de São Paulo, um atendimento emergencial com mais dignidade, democrático, eficiente e eficaz, podendo sua prática ser estendida a todas as cidades, bastando que os gestores públicos observem as boas práticas levadas a efeito no município de São José dos Campos, disseminando tais conceitos às demais regiões do Estado.

Mister destacar também que o presente estudo nos revelou que não há soluções milagrosas, o que existe são pesquisas, estudos e, sobretudo, muito trabalho e dedicação, no qual se pode constatar que profissionais tanto do COPOM quanto do COI, a exemplo dos entrevistados, se desdobram para proporcionar um serviço de qualidade aos cidadãos.

Por fim, pode-se afirmar que a presente pesquisa permitiu identificar e apresentar uma proposta de modelo avançado de atendimento emergencial integrado, a exemplo do que já ocorre principalmente nos países de primeiro mundo, o qual pode ser otimizado, mas com certeza está contribuindo para a inclusão social e o crescimento não só da região onde está implantado, mas também do Estado de São Paulo e do Brasil, graças à disseminação de seus conceitos.



## REFERÊNCIAS

- CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em:  
<http://www2.camara.gov.br/agencia/noticias/SEGURANCA/194985-TELEFONE-190-PODERA-SER-ADOTADO-PARA-TODOS-OS-TIPOS-DE-EMERGENCIA.html>.  
Acesso em: 02/10/12.
- COLI, André de Oliveira. Centro Integrado de Comando e Controle (CICC): Ferramenta de Integração Para o Estado Rede. Monografia. Curso de Especialização em Segurança Pública da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais e Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho. Belo Horizonte: 2011.
- FARAH, Marta Ferreira Santos: Parcerias, Novos Arranjos Institucionais e Políticas Públicas no nível local de governo. *Revista de Administração Pública (RAP)*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 1, p. 119- 144, jan./fev. 2001.
- IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTÁTICA. Dados Básicos – São José dos Campos: Cidades. Disponível em:  
<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=354990#>. Acesso em: 27/09/2012.
- INOJOSA, Rose Marie. Intersetorialidade e a configuração de um novo paradigma organizacional. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro: FGV, v. 32, n. 2, p. 35-48, mar./abr. 1998.
- MALMEGRIN, Maria Leonídia. Redes Públicas de Cooperação Local – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2010.
- MANCINI, Lucas. Call Center: Estratégica Para Vencer. Editora Summus. Rio de Janeiro, 2006.
- POLÍCIA CIVIL DO ESTADO DE SÃO PAULO. Disponível em:  
<http://www2.policiacivil.sp.gov.br/index2.html>. Acesso em: 11/09/12
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. DIRETRIZ Nº PM3-010/20/2006. COPOM – Regionalização, Organização e Funcionamento Geral. São Paulo, 2006.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Comando de Policiamento do Interior Um. DIRETRIZ Nº CPI1-002/300/2010. COPOM Regional do CPI-1 (COPOM-REG/CPI-1) – Organização e Funcionamento. São José dos Campos, 2010.
- POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Comando de Policiamento do Interior Um. NOTA DE INSTRUÇÃO Nº CPI1-010/300/2010. Atendimento Telefônico Emergencial do COPOM-REG/CPI-1. São José dos Campos, 2010.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Comando de Policiamento do Interior Um. NOTA DE INSTRUÇÃO Nº CPI1-009/300/2010. Despacho de Ocorrências no COPOM-REG/CPI-1. São José dos Campos, 2010.

PORTAL R7. Disponível em:

<http://videos.r7.com/policia-militar-reclama-do-atendimento-do-190-no-df/idmedia/4e6fbdaafc9b87fc5adc0aab.html>. Acesso em: 08/11/12.

PORTAL VERMELHO. Disponível em:

[http://www.vermelho.org.br/se/noticia.php?id\\_secao=8&id\\_noticia=176816](http://www.vermelho.org.br/se/noticia.php?id_secao=8&id_noticia=176816). Acesso em 08/11/12.

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

SECRETARIA DE ESTADO DE SEGURANÇA PÚBLICA DO AMAZONAS. Disponível em: [http://www.ssp.am.gov.br/programas\\_01.php?cod=5851973](http://www.ssp.am.gov.br/programas_01.php?cod=5851973). Acesso em: 31/10/12.

SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA DO MARANHÃO. Disponível em: <http://www.ciops.ma.gov.br/>. Acesso em: 30/10/12.

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA DO DISTRITO FEDERAL. Disponível em: <http://www.ssp.df.gov.br/sobre-a-secretaria/subsecretarias/siosp.html>. Acesso em 29/10/12.

SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL DO ESTADO DO CEARÁ. Disponível em: <http://www.sspds.ce.gov.br/canalDetalhado.do?tipoPortal=1&codCanal=160&titulo=Conhe%20o%20a%20SSPDS&action=detail>. Acesso em: 01/10/12

TUDO SOBRE SEGURANÇA. Disponível em:

[http://tudosobreseguranca.com.br/portal/index.php?option=com\\_content&task=view&id=599&Itemid=174](http://tudosobreseguranca.com.br/portal/index.php?option=com_content&task=view&id=599&Itemid=174). Acesso em: 05/09/12.

## APÊNDICE: ROTEIRO PARA ENTREVISTA

DATA:

NOME:

ÓRGÃO:

FUNÇÃO:

1. Como era o atendimento emergencial antes da regionalização e integração?
2. O Sr aprova o modelo atual de atendimento emergencial regionalizado e integrado?
3. Qual o seu posicionamento sobre o atual sistema de atendimento emergencial levado a efeito no Vale do Paraíba e Litoral Norte Paulista?
4. Qual o seu posicionamento quanto à disseminação deste modelo para o restante do Estado de São Paulo?
5. Em sua opinião as características dos sistemas e estruturação do COPOM e do COI facilitam o processo de integração?
6. A Integração contribuiu para a redução dos registros de atendimentos sociais em São José dos Campos?