

PAULO HENRIQUE FERREIRA - MAJ PM

POLICIAMENTO FLORESTAL

INDICADORES DE QUALIDADE



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Estado de Minas
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

POLICIAMENTO FLORESTAL

INDICADORES DE QUALIDADE

PAULO HENRIQUE FERREIRA, MAJ PM

Monografia apresentada à
Academia de Polícia Militar do Estado de
Minas Gerais (APM), para aprovação no
Curso Superior de Polícia (CSP-95), sob a
orientação do Sr Ten Cel João Libério da
Cunha e da professora Simone Cristina
Dufloth, da Fundação João Pinheiro.

BELO HORIZONTE

1995



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Aos meus Pais, Mário Pedro Ferreira e Zilda Marques Ferreira, que neste ano completaram 50 anos de vida conjugal, dedico humildemente este trabalho, reconhecendo como exemplo, tudo que fizeram por mim e pela verdadeira lição de vida que dão aos seus entes queridos.



Difícilmente meu objetivo seria conquistado, não fosse a ajuda de todos aqueles que caminharam comigo nesta jornada.

Meus Orientadores, **Sr Ten Cel João Libério da Cunha e professora Simone Cristina Dufloth**, da Fundação João Pinheiro, que me alertaram a todo instante da importância do trabalho, que pouco a pouco ia se formatando. Ao Major Severo, meu grande amigo, que tanto iluminou o caminho a ser percorrido. Ao Ten Gilson Alves Moraes, Cb José Auro Pereira da Silva e Sd PM Marinho Soares de Souza, da 1ª Cia PFlo e demais componentes daquela Unidade, que também trabalharam comigo rumo à idealização do conteúdo deste trabalho.

Especialmente a professora Emília Menezes dos Santos que, gentilmente, cedeu parte do seu precioso tempo para revisão de todo trabalho desenvolvido.

E finalmente a minha Esposa Meninha e meus Filhos, que tanto torceram por mim.

OBRIGADO!



“ A experiência sem o auxílio da teoria nada ensina à administração sobre o que fazer para melhorar a qualidade e a competitividade, nem como fazê-lo. Se a experiência fosse por si só a melhor mestra, por que então estamos nesta situação preocupante? A experiência proporciona resposta a uma pergunta, mas a pergunta deriva da teoria.”

W. Edwards Deming.



SUMÁRIO

1 CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Considerações gerais	1
1.2 Justificativa	4
1.3 Objetivos	7
1.4 Objeto de estudo	8
1.5 Problema	8
1.6 Hipótese	9
1.7 Estratégia metodológica	10
1.8 Estrutura e organização do trabalho	11
 2 CAPÍTULO 2 O POLICIAMENTO FLORESTAL EM MINAS GERAIS	 14
2.1 Missão e negócio do Policiamento Florestal	14
2.2 O Policial Militar-Florestal	15
2.2.1 Recrutamento e seleção	17
2.2.2 Formação	18
2.2.3 Perfil profissiográfico	19
2.3 O cliente do Policiamento Florestal	22
2.4 Parceria no Policiamento Florestal	24
2.5 Os infratores ambientais	25
2.6 Atuação do Policiamento Florestal	27



3	CAPÍTULO 3 QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NA	
	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS -----	29
3.1	Conceitos de qualidade -----	30
3.2	Conceitos de produtividade -----	35
3.2.1	Indicadores de qualidade -----	37
3.2.1.1	Visão conceitual -----	37
3.2.1.2	Indicadores de qualidade como controle -----	41
3.2.1.3	Comprometimento dos recursos humanos -----	43
4	CAPÍTULO 4 INDICADORES DE QUALIDADE NO	
	POLICIAMENTO FLORESTAL -----	46
4.1	Identificação e concepção -----	46
4.2	Metodologia de aplicação dos indicadores -----	52
5	CAPÍTULO 5 SITUAÇÕES DE REFERÊNCIA PARA	
	APLICAÇÃO DOS INDICADORES DE QUALIDADE -----	61
5.1	A DIAO01/94-CG no Policiamento Florestal -----	61
5.2	Procedimentos no Policiamento Florestal -----	67
5.2.1	Vistorias em locais de desmates autorizados -----	67
5.2.2	Patrulhamento em propriedades rurais -----	69
6	CAPÍTULO 6 METODOLOGIA -----	72
6.1	Natureza da pesquisa -----	72
6.2	Universo -----	73
6.3	Amostra -----	74
6.4	Etapas de execução da pesquisa -----	75



6.5 Instrumentos e técnicas -----	76
 7 CAPÍTULO 7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ----	79
7.1 Gerenciamento de dados -----	79
7.2 Perfil dos Policiais Militares submetidos à pesquisa -----	80
7.3 Comportamento operacional do Policiamento Florestal -----	84
7.4 Oficiais Comandantes das Companhias Florestais -----	105
7.5 Chefes de planejamento das Companhias Florestais -----	124
7.6 Proprietários rurais, usuários dos serviços prestados pela Polícia Militar Florestal -----	137
7.7 Órgãos atuantes na preservação ambiental -----	141
7.8 Setores de planejamento dos Comandos Regionais de Policiamento -----	145
7.9 Empresas públicas e privadas com atividades de prestação de serviço -----	154
7.10 Chefe da Terceira Seção do EMPM e a adjuntoria de defesa do meio ambiente -----	155
 8. CAPÍTULO 8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES -----	156
8.1 Conclusões -----	156
8.2 Recomendações -----	161
 9 APÊNDICES -----	164
 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	186



CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

*“ Nunca diga às pessoas como
fazer as coisas. Diga-lhes apenas o que quer que
elas façam e ficará surpreso com sua
engenhosidade.”*

General George Patton

1.1 Considerações gerais

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, reconhecida como Instituição de prestação de serviços, padrão no Estado, tem evidenciado um esforço sistemático pela melhoria dos serviços prestados à comunidade mineira, buscando enriquecer sua cultura organizacional, investindo na crença de que o cliente é o elemento mais importante no sistema “Segurança Pública”.



Identificando seus anseios, reveste-se a Organização de objetivos de modernização administrativa e operacional, para otimizar a prestação de serviços, entronizando em seus pilares básicos de sustentação, a hierarquia e a disciplina, o compromisso com a qualidade de cada servidor, para “atingir os objetivos gerais da Instituição, através da criatividade e dedicação de todos os seus integrantes.” (Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p. 7).

As características desse esforço pressupõe um significativo remodelamento do comportamento profissional do Policial-Militar, forçando-o a redimensionar seus procedimentos na solução dos diversos conflitos no campo da segurança pública, pelo fortalecimento do conceito de polícia cidadã, com a incorporação de qualidade à prestação de serviços, principalmente no campo da segurança ambiental.

Na realização deste trabalho, buscam-se princípios científicos norteadores da melhoria qualitativa da prestação de serviços do Policiamento Florestal e de Mananciais, no Estado de Minas Gerais, através de estabelecimento de conceitos de qualidade e algoritmos, que traduzem fórmulas aplicáveis à mensuração dos serviços prestados, como indicadores de qualidade.

Numa análise mercadológica, sabe-se o quanto é difícil mensurar a qualidade dos serviços prestados, ficando sempre disponíveis, como “performance” da organização, apenas dados estatísticos quantitativos; daí



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

a necessidade de esforço que venha permitir a operacionalização da qualidade na atividade do Policiamento Florestal e de Mananciais.

O Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, através de suas Diretrizes de Operações Policiais Militares (DOPM 12/94-CG), entre seus “pressupostos básicos”, evidencia a qualidade dos serviços prestados à comunidade e, como forma de avaliação, explicita a importância de garantir a satisfação do nosso cliente, aferida por pesquisas “ antes ” e “pós atendimento” , preocupando-se, portanto, com a qualidade dos serviços prestados pela Instituição, sob a ótica do cliente.

Já é grande o interesse dos comandantes nos diversos níveis, pela prática da atividade de polícia ostensiva, em atendimento às diretrizes e recomendações e, até mesmo com requinte pessoal, “engenho e arte”, para atingir seus objetivos, sempre com qualidade; falta, no entanto, a forma para aferir o resultado desse esforço, como motivação de análise conceitual da organização, no que tange à qualidade na prestação de serviços.

O desafio à implementação de um programa nas Unidades de Policiamento Florestal, que estabeleça como meta o estímulo ao desempenho operacional com qualidade, não é dirigido apenas aos Comandantes das Unidades, mas a todos empenhados na atividade de segurança pública.

A Polícia Militar é uma grande empresa de prestação de serviços e o cumprimento institucional de sua missão é também responsabilidade



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

individual de cada integrante da Organização, visando sempre estabelecimentos de padrões, que atendam aos anseios da sociedade, consumidora em potencial das garantias de sua qualidade de vida, através da manutenção do equilíbrio da biodiversidade.

Identificados e avaliados os interesses da sociedade quanto a uma melhor qualidade de vida, evidencia-se a necessidade de filtrar os desvios na prestação de serviços da polícia ambiental, garantindo à Polícia Militar os meios inequívocos de prestar excelentes serviços à comunidade, mensurados e avaliados por quem os consome, portanto, cumprindo seu papel no contexto sistêmico da Defesa Social.

1.2 Justificativa

A conscientização preservacionista ambiental há muito deixou de ser um surrado “ clichê “, muito em voga nas passeatas de protestos “yuppie“ dos anos sessenta, de tendência “ecoxiita“. Hoje, o inconformismo e a visão romântica do que seja proteção ao meio ambiente, deram lugar a sérias pesquisas e à adoção de estratégias uniformes, pelo menos nos países do hemisfério norte, para a manutenção de suas biodiversidades.

A atividade de preservação dos recursos naturais renováveis, ou não, é crucial para a manutenção da vida, inferindo-se que, nesse momento histórico, depara-se com graves conseqüências do desequilíbrio ecológico (climatológico, pluviométrico e sismológico), podendo advir



disso efeitos piores, caso não se adote uma nova dinâmica com relação ao problema.

Nossa civilização convive com a literal ameaça do efeito estufa e seus apocalípticos resultados (aquecimento dos oceanos, degelo da calota polar e elevação da temperatura), bem como outras mazelas de alcance mundial (redução dos reservatórios naturais de água potável nas megalópoles, poluição atmosférica, sonora e ambiental).

No Brasil, em especial no Estado de Minas Gerais, a atividade de proteção às florestas e aos mananciais ainda é casuística e incipiente. Casuística porque se desenvolve conforme a sazonalidade e a tipicidade das ocorrências ambientais. Incipiente porque a doutrina ainda é embrionária, visto que somente na última década, em especial nos anos noventa, vem sendo exigido o cumprimento da legislação, que é difusa e extensa.

A avaliação da “performance” operacional das Unidades Especializadas, no Policiamento Florestal e de Mananciais, de Minas Gerais, ainda está voltada para a quantificação e comparação estatística de sua produção em termos de apreensão, números de “Autos de Infração” lavrados e fiscalizações feitas, sem considerar o desempenho e a iniciativa daqueles que acreditam na melhor performance, com qualidade.

Esse procedimento impede um melhor resultado na segurança aplicada à proteção ambiental e na formação da conscientização



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

profissional e preservacionista dos que executam a atividade de proteção e preservação ambiental.

A palavra “Qualidade” tem sido constantemente enfatizada nas instruções do Policial-Militar, não se definindo, porém, a aplicabilidade através da padronização de procedimento na prestação de serviço, dificultando a contribuição individual para obtenção de resultados desejados.

Todo trabalho desenvolvido associando a atividade de Policiamento Florestal a fatores determinantes de qualificação, será realmente muito importante à Organização e à sociedade, desde que estipulados, também, os indicadores para sua mensuração, completando o ciclo necessário à excelência da prestação de serviço.

A existência de indicadores de qualidade no Policiamento Florestal pressupõe maior proximidade com os clientes, pois, segundo Baia, (1992, p. 5):

“Não é possível a uma empresa, independente de seu ramo, fazer qualidade por conta própria, sem consultar seus clientes sobre aquilo que os beneficia ou adicionar valor aos produtos e serviços que consomem.”

Com base nessa afirmativa, a qualidade e seus indicadores devem identificar as necessidades do cliente, para o incremento de um programa



que garanta o sucesso da Instituição em “ *proteger e socorrer com qualidade e objetividade* ”, (Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p. 25), configurando o real “ status ” da organização como empresa moderna, voltada única e exclusivamente ao bem estar social e à satisfação do cliente, o que será possível com a otimização da atividade desempenhada, que deverá ser com “Qualidade Total”.

Portanto, a justificativa deste trabalho, está concebida, exatamente, no alinhamento de procedimentos no cumprimento da missão, principalmente por dar a certeza de resposta à qualidade do produto fornecido ao cliente.

1.3 Objetivos

a) Geral

Proporcionar condições para melhoria do serviço prestado pela Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, em suas atividades de proteção e preservação do meio ambiente.

b) Específico

- Analisar procedimentos, conceitos e diretrizes, utilizados para execução do Policiamento Florestal e de Mananciais em Minas Gerais.

- Identificar e conceber indicadores, que permitirão avaliar a qualidade do serviço prestado pelas Companhias de Policiamento Florestal no Estado de Minas Gerais.



- Desenhar uma metodologia de controle de qualidade para as atividades de Policiamento Ostensivo, na área de proteção e preservação ambiental.

1.4 Objeto de estudo

a) Assunto:

Segurança pública - Policiamento Ostensivo

b) Tema:

Policiamento Florestal - Indicadores de Qualidade

1.5 Problema

Uma das grandes preocupações do Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais tem sido no sentido de incorporar qualidade à sua prestação de serviço, na área de proteção e socorrimento público.

Nesse contexto, torna-se de fundamental importância o desempenho de esforços que permitam a operacionalização da qualidade nas atividades de polícia ostensiva levadas a efeito junto à sociedade.

Para que esta preocupação se traduza em melhoria cada vez maior do atendimento prestado ao público, é preciso avaliar o trabalho desenvolvido pelas diversas frações da Polícia Militar.



O problema focal deste trabalho de pesquisa situa-se nesta questão crucial : **identificar e conceber indicadores que informem a qualidade na prestação de serviços.**

Assim, formulou-se o seguinte questionamento : **Quais são os indicadores que, incorporados a uma metodologia de avaliação, permitirão aquilatar a qualidade dos serviços de polícia ostensiva prestados à comunidade pelas Companhias de Policiamento Florestal e de Mananciais, em Minas Gerais, para a preservação e proteção do meio ambiente?**

1.6 Hipótese

A avaliação da qualidade do trabalho desenvolvido pelas Companhias de Policiamento Florestal e Mananciais poderá ser efetivada através dos seguintes indicadores:

- a) Satisfação do cliente**
- b) Nível da efetividade operacional**
- c) Índice de ocorrências**
- d) Índice de erros**
- e) Nível de capacidade técnico-profissional**



1.7 Estratégia metodológica

No comportamento da empresa moderna, a “Qualidade Total” passa a ser primordial ao sucesso organizacional; embora muitas vezes, obstaculizada por preconceitos e resistências naturais, tais dificuldades são vencidas diante da vontade política do empresário que, através de programas específicos de conscientização, sensibiliza o grupo pela sua necessidade de implantação. Campos, (1992, p.15), destaca que:

“Numa era de economia global, não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando resultados que possam ser utilizadas por todos, em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa.”

Diante dessa afirmativa, evidenciou-se a necessidade de se pesquisar junto às Unidades de Policiamento Florestal, do Estado de Minas Gerais, informações que permitissem avaliar em que circunstâncias detecta-se o grau da qualidade dos serviços prestados.

Como passo importante, pesquisou-se imensa bibliografia, identificando-se vários indicadores de qualidade, projetando-os através de um algoritmo matemático que permitisse desenhar uma metodologia de controle de qualidade, para as atividades operacionais do Policiamento Ostensivo.



Todo o trabalho veio a ser enriquecido pela pesquisa com os Oficiais e Praças que, direta ou indiretamente, estão ligados com a atividade das Companhias Florestais pesquisadas, procurando-se identificar programas de qualidade, permitindo traçar um panorama do que tem sido desenvolvido pela Instituição, no que tange à quantificação e qualificação dos serviços prestados pelas Unidades Especializadas de Policiamento Florestal de Minas Gerais.

Realizaram-se ainda entrevistas e aplicaram-se questionários às empresas públicas e privadas, com atividades de prestação de serviços; a órgãos públicos e privados cuja missão fosse a preservação ambiental, além do público atendido diretamente pelo Policiamento Florestal; através desses instrumentos foi possível identificar fatores importantes para a metodologia traçada para o controle da qualidade, que permite não só medir o nível de satisfação dos clientes, mas também, identificar e conceber indicadores de qualidade, aplicáveis à avaliação das atividades desenvolvidas pelo Policiamento Florestal, no Estado de Minas Gerais.

1.8 Estrutura e organização do trabalho

A presente monografia foi estruturada em (8) oito capítulos.

No primeiro capítulo traçam-se considerações gerais sobre a empresa moderna, a importância do compromisso de cada um para atingir os objetivos da empresa e a necessidade da mensuração da qualidade dos serviços prestados, diante do comprometimento com o resultado por parte



dos integrantes de uma Instituição secular como a Polícia Militar de Minas Gerais.

Segue-se o assunto com a justificativa, formulação do problema, a hipótese e os objetivos almejados.

A teoria de base e revisão bibliográfica são abordadas nos capítulos 2,3 e 4, dimensionando a questão da qualidade na prestação de serviço e a produtividade e os conceitos sobre qualidade e seus indicadores como estratégia no controle da qualidade e o comprometimento dos recursos humanos na questão.

No capítulo 2, especificamente, abordam-se a missão e o negócio do Policiamento Florestal, bem como o perfil profissiográfico do Policial-Militar Florestal - sua seleção e formação.

Ainda no capítulo 2, identificam-se o cliente do Policiamento Florestal, parceiros e infratores ambientais e, por fim, a atuação do Policiamento Florestal em Minas Gerais.

No capítulo 4, aborda-se o assunto relacionado com os indicadores de qualidade, identificados e concebidos para a atividade de Policiamento Florestal, traçando-se uma metodologia de aplicação desses indicadores.

No capítulo 5, especialmente, apresenta-se uma síntese da DIAO-01/94-CG, aglutinando os grupos específicos à codificação de ocorrências



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

atendidas pelo Policiamento Florestal, traçando-se um roteiro no atendimento, que mais se aproxima dos interesses do cliente, com vista a permitir a utilização de indicadores para mensurar a qualidade dos serviços prestados.

A metodologia para desenvolvimento da pesquisa é definida no capítulo 6, identificando-se os rumos trilhados à obtenção dos objetivos colimados, à natureza e universo da pesquisa, à amostra e aos instrumentos e técnicas utilizadas para a coletas de dados.

Nos capítulos 7 e 8, são relatados e analisados os dados decorrentes das pesquisas efetuadas, englobadas as conclusões e recomendações sobre todo trabalho realizado, diante da interpretação da pesquisa realizada, buscando-se elementos úteis, à otimização na prestação de serviços, aplicáveis ao desempenho do Policiamento Florestal em todo Estado de Minas Gerais.



CAPÍTULO 2

O POLICIAMENTO FLORESTAL EM MINAS GERAIS

Neste capítulo abordam-se assuntos relacionados à missão e negócio do Policiamento Florestal; recrutamento, seleção e formação do Policial Militar Florestal e seu perfil profissiográfico.

O cliente do Policiamento Florestal, a parceria, infratores e atuação do Policiamento Florestal, são também assuntos abordados.

2.1 Missão e negócio do Policiamento Florestal

A Polícia Militar, com base na Constituição Estadual de 1989, em seu artigo 142, inciso I, além de outras atribuições, executa o Policiamento Florestal, de Mananciais e de Proteção ao Meio Ambiente, a fim de prevenir e/ou reprimir o cometimento de delitos ambientais, através de ações/operações planejadas, conjugadas ou não com as Unidades de área, buscando a parceria com a comunidade, com vista à defesa do meio ambiente, à incolumidade de pessoas, do patrimônio e à preservação/manutenção da ordem pública.

Portanto, a missão do Policiamento Florestal e de Mananciais é executar em todo Estado de Minas Gerais as suas atividades especializadas



através de ações/operações de polícia ostensiva, visando a proteção, a preservação e a melhoria do meio ambiente. (Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p.52).

Diante dessas considerações, veremos, que a missão da Polícia Militar Florestal e de Mananciais pode ser sintetizada como sendo a **atividade de manutenção de um meio ambiente naturalmente equilibrado, com racional utilização dos recursos renováveis ou não, visando assegurar à coletividade melhoria de seu padrão de vida**. Isto é obtido através do acompanhamento “in loco”, pelo Policiamento Ostensivo Florestal, das atividades humanas que interfiram nesse equilíbrio.

Face à complexidade das atribuições deste tipo de policiamento e à universalização de seu “negócio”, já que o produto - vida com qualidade - é consumido por todos, indistintamente, seria de bom alvitre repensar inclusive o nome do tipo de policiamento. Na prática, exerce-se um “Policiamento Ambiental” muito mais abrangente e que expressa muito melhor a pluralidade dos possíveis empregos e empenhos.

2.2 O Policial Militar Florestal

Na Instituição os militares empregados na atividade fim são reconhecidos pelo tipo de policiamento que realizam. Contudo, pelo caráter personalístico desses tipos, tornaram-se inconfundíveis os seus executores no seio da tropa e da comunidade, a ponto de serem considerados “outra polícia”. É o caso do “Guarda Rodoviário” e do “Florestal”, o último



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

inconfundível com sua indumentária característica: botas de cano alto e chapéu aba larga.

Também são inconfundíveis as atribuições do militar empregado neste tipo de policiamento. Enquanto todos os demais, indistintamente, cuidam da manutenção da ordem pública, os integrantes das Companhias Independentes de Policiamento Florestal cuidam da manutenção da biodiversidade, a fim de garantir a manutenção da própria vida humana, com a melhor qualidade possível. Para este fim são dirigidas todas as suas ações.

O militar que atua no Policiamento Florestal tem, assim, um elevado grau de aceitação pública dos seus serviços e seu leque de atribuições abrange uma série quase interminável de atividades econômicas e de lazer. Cuida-se de animais silvestres, pesca amadora e profissional, explorações ambientais, catações, desmates, limpezas de pastos, garimpos, depósitos de madeiras serradas, transportes de produtos florestais, essas e dezenas de outras ações de caráter operacional, sem perder de vista a educação ambiental e a formação de conscientização preservacionista.

Por tudo isso, deve ser o militar empenhado no Policiamento Florestal e de Mananciais um profissional polivalente, em termos de habilidades e atributos (boa verbalização, bom nível intelectual, gosto pelo trabalho junto ao público em geral, etc.), além de ser um entusiasta pela proteção dos recursos naturais renováveis ou não.



2.2.1 Recrutamento e seleção

Com a extinção do Batalhão de Polícia Florestal, o processo seletivo para o efetivo de Soldado PM, com que se suprem as Cia Ind PFlo, passou a ser feito de forma integrada às Unidades de Área. Assim, quando do recrutamento, já se faz uma previsão das necessidades daquelas UEOp e é feita uma soma com o efetivo a ser destinado à Unidade apoiadora. Estas é que são de fato, as responsáveis por todo o processo.

Tal sistema tem se demonstrado falho, pois não há uma prévia escolha do candidato ao tipo de policiamento em que ele deseja servir e nem há um envolvimento das Cia PFlo, na busca e seleção da mão-de-obra que melhor atenda. O resultado disso é danoso, pois muitas vezes destina-se o homem errado à missão errada.

Outro óbice de recrutamento e de seleção é que os candidatos de melhor “performance” intelectual e técnica são logo identificados pelos responsáveis por sua formação, os quais, antevendo seu empenho nas frações da Unidade apoiadora, não permitem que estes sejam destinados às Cia Ind PFlo ou até mesmo às Cia Ind PRv. Tal fato, somado às constantes “garimpagens” em busca de pessoal melhor qualificado, têm destinado, com muita frequência, ao Policiamento Florestal e de Mananciais, candidatos que não atendem às peculiaridades próprias da missão, com suas complexas variáveis.



Embora julgado que deva ser erradicado de vez o saudosismo de uma Unidade já extinta, entende-se que desde a fase de recrutamento, seleção, passando pela formação até a destinação final, deve a Unidade Especializada tomar parte do processo, divulgar o mais claramente possível a missão com “slogans” do tipo “Seja um Soldado da Polícia Militar Florestal” para que aqui aportem candidatos, que realmente desejem servir neste tipo de policiamento e, de fato, prepará-los para o desempenho das atribuições típicas de Polícia Ambiental.

2.2.2 Formação

A formação de um profissional especializado em defesa ambiental é tema complexo e apaixonante. Embora a universalidade seja um predicado desejável, por capacitar o homem da ponta da linha, o Soldado PM, para atender o maior número possível de clientes, a especialização ainda é a necessidade mais cruciante numa Instituição como a PMMG, pois é preferível alguém que conheça tudo de sua área e algo das demais, do que outro que conheça apenas um pouco de cada coisa. Pelo menos, no nível de execução.

A esse fenômeno já se referia São Tomás de Aquino, ao dizer que “O homem mais perigoso é aquele que sabe pelo meio.” O sábio quis aludir às pessoas que detêm fonte de conhecimento e julgam-se holísticamente preparadas.



A satisfação do cliente nunca pode ser alcançada, quando não se tem uma mão-de-obra qualificada para atendê-la. E de certa forma, salvo o comprometimento pessoal do Sd 2ª Classe, este jamais tem condições de especializar-se de fato, ainda no período formativo, justamente pela indefinição de seu destino final (em qual Unidade ele vai servir) ou pela imprópria padronização de conteúdos que nivela todos os alunos ao mesmo aprendizado, não importando a missão que ele, imediatamente, vai cumprir.

O quadro está lentamente se revertendo, consequência certa da baixa qualidade dos serviços prestados pela mão-de-obra emergente, que tem chegado completamente despreparada às Unidades Especializadas. muitas Unidades PFlo e PRv têm buscado sanar esta falha, empenhando seus Oficiais e Praças neste mister, embora a carga horária e o conteúdo programático do CFSd, específico de Unidades Especializadas, ainda careçam de uma reavaliação.

A formação de um Soldado PM que irá servir numa Unidade da Polícia Militar Florestal e de Mananciais deve, antes de tudo, cientificá-lo da nobreza de sua missão e das inúmeras habilidades e conhecimentos técnicos, que ele deverá possuir, para poder servir com qualidade. Só então deve-se mergulhá-lo na extensa legislação que rege o assunto.

2.2.3 Perfil profissiográfico

O perfil profissiográfico de determinado cargo ou função consiste na descrição minuciosa das tarefas a executar, bem como na descrição de



comportamento, características físicas e intelectuais do candidato, desejáveis para o desempenho do trabalho.

Esse perfil, geralmente, é feito junto às chefias, as quais irão detalhar o trabalho que deverá ser desempenhado pelo profissional. É mencionada no levantamento a descrição das condições físicas do ambiente de trabalho, equipamentos usados, segurança e jornada de trabalho, bem como todas as demais variáveis que decorrem do desempenho daquele trabalho específico.

Observa-se a experiência anterior, idade, escores obtidos na escola, de habilidades específicas do candidato, cursos complementares, etc..

Percebe-se que para cada função é feito um perfil profissiográfico que apresenta características diferenciadas. No entanto, para o Policial Militar, podemos enumerar algumas características que são condições básicas para os executores de todos os tipos de policiamento, muito embora não haja um perfil profissiográfico definido para o militar empregado no Policiamento Florestal e de Mananciais.

As características básicas, abaixo enumeradas, devem ser acrescidas de exigências peculiares de cada posto ou função, dentro do policiamento considerado.

Assim, são consideradas habilidades comportamentais básicas:

a) Atenção diferenciada;



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

- b) cooperação/disponibilidade;
- c) boa coordenação motora;
- d) agilidade corporal com membros;
- e) disciplina interior;
- f) estabilidade emocional;
- g) iniciativa;
- h) ousadia;
- i) facilidade em lidar com hierarquia;
- j) bons reflexos;
- l) raciocínio ágil;
- m) lealdade/honestidade;
- n) satisfatória fluência verbal;
- o) bom tônus vital;
- p) liderança;
- q) interesse pelo trabalho;
- r) resistência à frustração;
- s) capacidade de estabelecer boas relações humanas;
- t) certo grau de impulsividade;
- u) bom nível de conhecimentos gerais.

As habilidades comportamentais são desejáveis em indivíduos, cuja idade esteja entre 18 e 30 anos, com escolaridade mínima de 1º grau, nível intelectual médio e estatura mínima de 1,60 m.

A definição de perfis profissiográficos para todos os tipos de policiamento e para todos os postos e graduações ainda é uma lacuna a ser



preenchida na Organização, e sobre ela têm-se debruçado especialistas do Centro de Recrutamento e Seleção.

2.3 O cliente do Policiamento Florestal

Quais são os clientes? Esta é a indagação primeira que se tem ao se tentar identificar o destinatário final desses serviços. Numa primeira tentativa, pode-se acreditar que os clientes do Policiamento Florestal são, exclusivamente, aqueles que são por ele fiscalizados ou com ele têm relações estáveis de interação (escolas em que são feitas palestras, sindicatos de produtores rurais, órgãos conveniados, etc.). É um ledô engano.

Podemos agrupar os nossos clientes em três grandes categorias, e segundo SEBRAE, (1993, p.19):

“Clientes Finais, que usam nossos produtos/serviços no dia-a-dia. São também chamados usuários finais.

Os Clientes Intermediários, normalmente são distribuidores e revendedores que tornam nossos produtos/serviços disponíveis ao cliente final.

Os Clientes Internos, pessoas da organização a quem passamos o trabalho concluído para que possam realizar a próxima função, na direção de servir outros clientes até se chegar ao cliente final.”



Continuando nossa busca, veremos que *“a identificação do cliente é o primeiro passo no roteiro de planejamento da qualidade”*, (Juran, 1990, p.47), contudo, segundo o mesmo autor:

“Somente quando se elegem sensores - dispositivos especializados de detecção, projetados para reconhecer a presença e intensidade de certos fenômenos e converter esse conhecimento em ‘informação’ - é que pode ser definido o cliente.” (p.158).

Assim, a qualidade e a identificação correta do cliente estão estreitamente ligadas. Aliás, corroborando tal assertiva, segundo Townsend, (1991, p.19):

“A chave para motivação de cada funcionário e o primeiro passo no envolvimento de todos na consecução da qualidade é dar, a cada um deles, clientes bem definidos. O cliente não seria, assim, a última pessoa ou empresa que, de fato, compra e usa o produto da empresa; o cliente é qualquer um a quem o indivíduo fornece qualquer informação, produto ou serviço. O principal cliente de um determinado trabalhador pode ser a pessoa da mesa ao lado ou do posto de trabalho seguinte.”

Afirma-se, então, que o universo de clientes possíveis do Policiamento Florestal e de Mananciais, **clientes finais**, somos todos nós, uma vez que são revertidos à população de cada região os efeitos dos serviços por ele prestado.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

Quanto aos demais clientes, devem ser eleitos **sensores** para identificá-los e definir suas reais necessidades.

A regra de ouro é, então, conhecer o cliente, suas necessidades, problemas e expectativas. Isto é indispensável para um bom atendimento, condição que assegurará ou não a sobrevivência da organização.

2.4 Parceria no Policiamento Florestal

Sendo um tipo de policiamento que atua quase sempre exercitando o poder de polícia administrativa, que lhe é conferido pelos órgãos conveniados, o Policiamento Florestal e de Mananciais é, por excelência, baseado de parceiros, desde aqueles institucionais, até os pequenos minifundiários que, voluntariamente, se aliam à causa preservacionista ou fornecem meios para a sua manutenção.

O certo é que não há como prestar segurança pública, voltada para a **manutenção da vida com qualidade**, sem a participação comunitária, sem a existência de parceiros comprometidos e participativos, que constituem o mais forte elo dentro do sistema de defesa social.

Os órgãos federal e estadual, que gravitam em torno da PMMG, co-participes na preservação do meio ambiente, têm assegurado uma profunda e pertinaz fiscalização, recompensando a Instituição com significativos percentuais da arrecadação de penalidades pecuniárias efetivamente pagas. O IBAMA/RNR e o IEF/MG estabeleceram tal nível de simbiose com a



PMMG, que é impossível especular sua sobrevivência em nosso Estado, sem a parceria com as Cia Ind PFlo.

Tem sido buscada a parceria a nível de fração isolada. Os Pel PFlo e GpFlo, de uma maneira geral, buscam nos sindicatos de produtores rurais, prefeituras, clubes de serviço e empresas privadas, parceiros que possam suprir as suas necessidades imediatas e corriqueiras, oferecendo, em troca, um serviço de melhor qualidade. E isto é natural, positivo e irreversível. Natural porque as organizações, quando aglutinadas na perseguição de um mesmo objetivo, tendem a minimizar suas deficiências e ampliar seu raio de alcance. Positivo, porque a co-gestão de atribuições acarreta um acréscimo de responsabilidade, visto que tem que ser dada satisfação imediata ao parceiro de nossas ações e intenções. Por fim, a tendência é irreversível, porque não há como sobreviver dispensando o auxílio mútuo, justamente porque a demanda é infinita e os recursos, escassos.

2.5 Os infratores ambientais

Identifica-se o infrator ambiental como sendo aquele componente do público interno ou externo, que em determinado momento infringe, culposa ou dolosamente, norma específica de preservação ambiental, seja contribuindo para o desequilíbrio do meio ambiente, seja fazendo uma má utilização dos recursos naturais renováveis ou não.



Torna-se infrator, não se é infrator. Essa condição é impingida e é altamente transitória. É curioso notar que não há o repúdio social para com o infrator, muito embora os delitos que possam ser praticados por ele venham a atingir toda a sociedade (exemplo: um incêndio florestal de grandes proporções). Isto ocorre porque o infrator não é rotulado de “criminoso”, como ocorre junto aos agentes cometidores de outros ilícitos penais ou portadores de desvios de conduta (usuários de drogas, homossexuais, latrocidias, assaltantes, prostitutas). Sua condição é similar ao infrator de trânsito que, embora cometa todo tipo de irregularidades, ainda tem um tratamento complacente pela justiça e pela sociedade.

Muitas vezes o nosso parceiro, o cliente que coopera para o exercício de nossa missão, torna-se infrator e é possível o inverso, face à volubilidade da condição. Contudo, é importante que cada Unidade executora do Policiamento Florestal e de Mananciais tipifique os agentes mais comuns das infrações ambientais em suas respectivas jurisdições, dentro das quatro áreas de atuação da PFlo (pesca, meio ambiente, fauna e flora). Isso facilita a sua identificação, quantificação, acompanhamento e abordagens.

Finalmente, os aspectos econômico e cultural são os mais importantes na análise arquetípica do caçador, do pescador, do carvoeiro, do garimpeiro clandestino e de todos os demais agentes de infrações contra a fauna, a flora e o meio ambiente. No aspecto econômico, verifica-se que a maior motivação da prática de ilícitos é a necessidade. Em sua absoluta



maioria, os infratores são socialmente carentes, quase sempre fazendo da prática da infração uma alternativa de subsistência.

O segundo aspecto, o cultural, comprova que cinco séculos de cultura extrativista e predadora deixaram marcas indeléveis em nosso povo. A normatização cada vez mais rígida sobre a utilização dos recursos naturais e o trato com a natureza a muitos tem sido surpreendente, impedindo-os de prosseguir práticas e hábitos já arraigados: caça, queimadas clandestinas, soltura de balões, “rinhas” de galos e canários, etc. Nesse caso o ‘leit motiv’ é o hábito, o ‘hobby’ e não a necessidade imediata ou latente.

2.6 Atuação do Policiamento Florestal

O empenho da Polícia Florestal e de Mananciais, tipo de policiamento previsto nas variáveis do Manual Básico de Policiamento Ostensivo, (MBPO) é realizado conforme os parâmetros estabelecidos no capítulo V daquele manual e é orientado, na Organização, por diversos documentos doutrinários, elaborados ainda no nível estratégico.(Minas Gerais. Polícia Militar, [s.d.]).

Documento básico, a DIAO 01/94 visa padronizar a atuação da PFlo, listando ocorrências de maior incidência no campo ambiental e as providências a serem tomadas em cada uma delas, e fez a PMFlo dar um passo importante em direção à doutrina unificada, que vem sendo perseguida desde a extinção do Batalhão de Polícia Florestal, em 1989.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

A Diretriz de Planejamento de Operações Nr 3005/90-CG (Defesa e Preservação do Meio Ambiente) veio operacionalizar as diretrizes destinadas à Polícia Militar Florestal e de Mananciais, formulando conceituações, listando legislação específica e delineando o papel da PMMG dentro do Sistema Nacional de Meio Ambiente (SISNAMA).

Coroando e complementando os documentos anteriormente citados, têm-se ainda a DOPM Nr12/94-CG, a DPO Nr 3008/93-CG, que trata da "polícia comunitária", uma extensa relação de planos operacionais, memorandos, etc.. Além disso, já no nível tático e de execução, os planos de emprego operacional de cada uma das Companhias Independentes Polícia Florestal.

No cumprimento das demais atribuições de polícia ostensiva, a Polícia Militar Florestal e de Mananciais em nada difere dos demais tipos de policiamento, ressalvado o fato de que a sua busca é pela **manutenção da vida com qualidade**.

Para alcançar tal estágio de equilíbrio, terá que ser otimizada ao extremo a ação preventiva, e buscada a conscientização do público emergente através da educação ambiental.



CAPITULO 3

QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

“ A qualidade não é pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas (.....). Ainda que a qualidade não possa ser definida, percebe-se que ela existe.”

R.M. PERSIG

A organização, mesmo moderna, humana, descentralizada e profissionalizada, na manutenção de seu status, só pode sobreviver dentro de uma sociedade, contribuindo para a satisfação das necessidades dos clientes, buscando aprimorar a filosofia da qualidade total. Segundo Taylor, (apud Chiavenato, 1987, p.78), busca-se “ciência, em lugar de empirismo; harmonia em vez de discórdia; cooperação, não individualismo; rendimento máximo em lugar de produção reduzida; desenvolvimento de cada homem, no sentido de alcançar maior eficiência.”

A qualidade na prestação de serviço é fator preponderante ao fortalecimento conceitual e cultural de uma organização, segundo Carvalho, (1994, p.138), afirmando ainda que “com o crescimento da demanda por



maior e mais diferenciada oferta de serviços,
como desejável nos produtos, passou a ser
considerada fator diferenciador e inerente
toda e qualquer expectativa de clientes, usu...

estudos
ia das

A "Qualidade Total" tem desenvolvido nas organizações a
revisão dos conceitos de sua cultura e a elevação de sua capacidade de
prestação de serviços, evoluindo seus padrões de comportamento à
satisfação de seus clientes.

Ao atingimento deste estágio, moderno no ponto de vista,
pressupõe-se um grande esforço de todos da Organização, no
desenvolvimento e internalização de novas posturas, abandonando
empíricos procedimentos, em favor de modernas visões significativas à
evolução organizacional.

3.1 Conceitos de qualidade

Segundo Paladini, (1990, p. 23): "*A qualidade pode ser vista
como um conceito que dificilmente pode ser fixado com precisão.*" O
autor trata do assunto sob três aspectos:

- Abordagem Transcendental

*" (...) que consolida à qualidade uma característica, propriedade
ou estudo que torna um produto ou serviço aceitável plenamente.*



embora esta aceitação seja derivada, não de análise e estudos feitos, mas da constatação prática, proveniente, na maioria das vezes, da experiência.

Diante dessa abordagem, define-se que: "a qualidade não é pensamento nem matéria, mas uma terceira entidade independente das duas (...). Ainda que a qualidade não possa ser definida percebe-se que ela existe, (Persig apud Paladini 1974, p.185). (...) uma condição da excelência, significando que a boa qualidade é diferente da má qualidade (...). A qualidade é atingida quando o padrão mais elevado está sendo confrontado com um outro, mais pobre ou pior. " (Tuchmaw apud Paladini, p. 24).

- Abordagem Centrada no Produto

"Esta abordagem entende qualidade como uma variável passível de mediação e até mesmo precisa. Assim, diferenças de qualidade são observadas no produto pela diversidade de quantidade de elementos ou atributos que o produto possui (...). Como se fala em quantificação de características, observa-se que existe um modelo de avaliação da qualidade baseado em padrões objetivos. Nessa abordagem a diferença na qualidade equivale à diferença na qualidade de alguns elementos ou atributos desejados. (Labbot apud Paladini, 1980, p. 24). Qualidade refere-se às quantidades



de atributos estimáveis contidos em cada Unidade de atributo estimado. (Leffler apud Paladini, 1980, p. 24).

- Abordagem Centrada no Usuário

Esta abordagem fixa-se no usuário como fonte de toda a avaliação sobre a qualidade de um produto. Segundo ela, ninguém pode pensar em qualidade se não se fixar, primeiro, no que o consumidor quer ou deseja e, a partir daí, procurar desenvolver um produto condicionado ao grau que ela atende às necessidades e conveniências do consumidor. Torna-se relevante observar que, segundo esta abordagem, não se pode pensar em qualidade se não se pensa no consumidor.

Nessa abordagem, conceitua-se que: A qualidade é o grau com o qual um produto específico atende às necessidades do consumidor específico.” (Gilmore, apud Paladini 1980,. p. 26).

Segundo Campos, (1990, p.2): “Qualidade é um produto ou serviço que atenda perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, às necessidades do cliente.”

Segundo Drumond, (1989, p. 2): “Qualidade significa fazer o melhor produto ou prestar o melhor serviço com uma maior produtividade ao menor custo possível (...). Qualidade significa a satisfação do cliente.”



Diante dos conceitos abordados, afirma-se que a qualidade dos produtos ou serviços de uma empresa é o termômetro para a satisfação do cliente, numa correlação entre produto e consumo, despertando a organização para um cenário de concorrência à apresentação e ao que for melhor e desejável pelo consumidor, precedendo a partir daí, a necessidade de procedimentos à implantação de um programa de qualidade, prevalecendo a identificação de padrões ao atendimento à satisfação do cliente.

E, resumindo, à luz do que pensa Campos, (1990, p. 32), qualidade significa:

- a) ter sempre como objeto a satisfação total do cliente;*
- b) considerar a qualidade no sentido amplo;*
- c) considerar o custo e condições de atendimento como partes de satisfação total do cliente."*

Qualidade Total é o compromisso com a constante melhoria, fazendo certo desde a primeira vez em todas as áreas, com todas as pessoas e, segundo Mirshawka, (1990, p. 219):

"(...) na política, nos negócios e na convivência entre as pessoas, não há mais lugar para truques, meia verdade e improvisação. O brasileiro recupera princípios esquecidos que afetam o País. O cidadão é mais vigilante. E o consumidor exige qualidade e faz valer seus direitos." (SEBRAE, 1994).



A prática das atividades com qualidade no setor público, não deixa de ser um desafio aos dirigentes; contudo, a exigência imposta pelos usuários dos serviços público tem sido o elo para a otimização na prestação de serviços nos dias atuais.

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, fortalecida em sua cultura organizacional, como Instituição responsável pela garantia dos direitos individuais, no exercício de seu relevante papel na preservação da ordem pública; “ está presente em todos os municípios do Estado e na maioria de seus distritos. Cultua o privilégio e a condição de servidora mais acessível e visível ao público, com atendimento desburocratizado, bastando um aceno de mão, o discar do 190 e até mesmo uma denúncia anônima, para estar ao lado do povo.” (Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p.3).

A satisfação dos usuários dos serviços prestados pela Polícia Militar está intimamente ligada à qualidade desses serviços, portanto, o investimento na qualidade deve ser observado com primazia sobre todos aspectos, ao atendimento aos clientes, que são o alvo de tudo que se planeja na Instituição.

A necessidade de nossos clientes, segundo Mirshawka, (1990, p.219-220):

“ Somente é atendida com a certeza de que nossos produtos funcionam perfeitamente, sem falhas, sem defeitos. Para tanto, devemos fazer o trabalho corretamente, desde a primeira vez.



Significa termos qualidade sempre, com o constante aprimoramento de nossos produtos ou serviços."

3.2 Conceitos de produtividade

A concorrência no mundo moderno tem exigido o que há de melhor em qualidade dos produtos e serviços ao consumo do cidadão, portanto, indubitavelmente, tem aumentado, consideravelmente, a luta por melhor performance.

Segundo Deming, (1990, p.336):

"Esforços e métodos para uma melhoria da qualidade e da produtividade estão na maioria das empresas e na maioria dos órgãos governamentais, fragmentados sem nenhuma diretriz geral adequada."

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, empresa pública produtora de serviços, não tem sido a exceção quanto à preocupação de sua operacionalidade para com a sociedade, numa busca constante de integração e comprometimento com a qualidade dos serviços prestados, ingrediente que sustenta a " Teoria da Efetividade" .

Segundo Magalhães, (apud Baia, 1992, p.26):

" Passados seis anos do lançamento da 'Teoria da Efetividade', na Polícia Militar não há estudos sistemáticos a respeito das causas, freqüências e situações em que o mau produto tem



surgido. Isso tem levado à repetição de erros que poderiam ser cortados ou eficazmente prevenidos (...)."

A Organização, no entanto, já evidencia sua preocupação com a operacionalidade, aliada à qualidade dos serviços prestados, através da modernização administrativa e diretrizes ao atendimento de seu cliente.

Segundo Almeida, (1987, p. 51): "*Produtividade está para uma empresa de produção de bens, assim como a operacionalidade está para a PMMG.*

O termo produtividade expressa conceito de grandeza; idem o termo operacionalidade.

Pela importância da associação dos termos Produtividade e Operacionalidade, produtividade é a palavra chave de uma empresa que fabrica, que manufatura visando o lucro. A produção de um determinado bem é sua atividade fim. (p. 33).

Numa idéia de grandeza, essa produção pode estar aquém da possibilidade da fábrica, pode ser normal, ou em nível ótimo. Assim, pode haver uma produtividade em nível baixo, normal ou ótimo. Porém, a produtividade está associada à idéia intrínseca de qualidade. Se houver apenas quantidade, nesta associação da qualidade não há de se cogitar de produtividade". Continuando Almeida, (1987, p.59): "*Elevada operacionalidade é, pois, a operacionalidade não só associada à qualidade, mas é, principalmente, precedida pela qualidade.*"



“Melhorar a qualidade e a produtividade significa entregar os produtos ou serviços adequados ao uso pelo cliente com custo mínimo e no prazo contratado.” Drumond, (1989, p.14).

Em análise aos conceitos emitidos pelos autores, produtividade na empresa deve ser a preocupação central dos dirigentes ao atingimento de sua missão, primando pela excelência na prestação de serviços.

3.2.1 Indicadores de qualidade

Seria em vão discutir, planejar e implementar um programa de qualidade numa empresa, sem que se estabelecesse uma forma de relacionar o serviço prestado e a satisfação do público consumidor dos serviços.

A evidência mostra a importância de se avaliar a prestação de serviço à comunidade, preocupando-se a Instituição com a qualidade do produto oferecido, sempre sob a ótica de que o cliente é o principal avaliador do produto que recebe.

3.2.1.1 Visão conceitual

Qualidade na prestação de serviços sugere adequação das atividades desenvolvidas a uma padronização nos critérios de atendimento, produto ou serviço a ser consumido.



Segundo Chiavenato, (1994, p. 606): *“Os padrões representam o desempenho desejado. Podem ser tangíveis, vagos ou específicos, mas sempre relacionados com o resultado que se deseja alcançar.”*

Na atividade de segurança pública, o indicador de qualidade está centrado na satisfação do usuário. *“A única maneira de satisfazê-lo cada vez mais (...) é voltando-se de maneira decidida para ter um bom resultado desde a primeira vez, construindo a qualidade no produto ou serviço desde o início.”* (Teboul, 1991, p. 10).

Diante dessas premissas, formulam-se e instituem-se-se indicadores dessa satisfação, instrumento/ferramenta que direciona e aglutina esforços tendentes à mesma finalidade, dando precisão à avaliação de eficiência e eficácia das ações desencadeadas.

Segundo Gil, (1992, p. 67):

“A mensuração via indicadores de qualidade (IQs) organizacionais atende aos parâmetros de:

- a) estabelecer um instrumento / ferramenta comum, que focaliza o aspecto de qualidade, dando precisão à avaliação da efetividade das ações de qualidade e objetividade aos projetos de qualidade;*
- b) permitir a comparação dos esforços em qualidade, dispêndios pelas várias áreas organizacionais (centro de responsabilidade);*



- c) dar maior ênfase ao planejamento e ao controle, com estabelecimento de métricas, padrão e o acompanhamento de desvios apurados.*
- d) promover o envolvimento de todos os profissionais / executivos empresários na captação de métricas, em sua análise e na auto-avaliação de seus resultados comparativos e finais;*
- e) estabelecer unidades de medição de fórmula / estrutura de obtenção (captação das métricas para correta visão do foco de qualidade)."*

Para que fiquem bem esclarecidos os conceitos referentes a indicadores, Monteiro, (1991, p. 131), explicita com clareza algumas colocações sobre a matéria, incluindo as relações entre indicadores, índices e medidas:

" Qualquer dirigente de empresa está acostumado a utilizar indicadores e índices econômicos para conduzir seus negócios e obter os melhores resultados sobre a sinalização que lhe é dada pela economia. São os preços das matérias-primas, a taxa de juros, o câmbio do dia e outros que, devidamente analisados, ajudam o empresário a traçar suas estratégias. O dirigente do serviço público pode utilizar, além dos índices econômicos, os índices e indicadores sociais que possibilitem um melhor acompanhamento de seus trabalhos ."(grifo nosso)



Diante da complexidade dos conceitos, o autor classifica e conceitua esses três descritos (indicadores, índices e medidas) para, de forma mais simples, indicar a sua utilização.

“Indicadores: “Em seu conjunto, são os dados que servem para caracterizar um determinado sistema, demonstrando sua identidade.

Índices: São informações oriundas de comparações entre indicadores. Enquanto os indicadores mostram dados secos e fotografias, os índices procuram demonstrar a relação entre dois ou mais indicadores e suas possíveis consequências.

Medidas: São padrões estabelecidos, que servem para determinar de forma comparativa o limite, o grau, a dimensão e a quantidade de certas realidades apresentadas.

Um indicador por exemplo, só ou em conjunto, transforma-se em índice ou medidas.

E o que é apenas um indicador para um determinado órgão, pode ser índice para um outro ou ainda medida para um terceiro.”

Portanto, todo o trabalho desenvolvido nesta monografia girou em torno da identificação de **INDICADORES DE QUALIDADE**, com aplicabilidade no Policiamento Florestal e de Mananciais do Estado de Minas Gerais.



3.2.1.2 Indicadores de qualidade como controle

A única forma de relacionar o serviço prestado à satisfação do público é através do estabelecimento de indicadores como controle, que leva a Instituição à informação da qualidade do serviço prestado.

Segundo Chiavenato, (1994, p. 604):

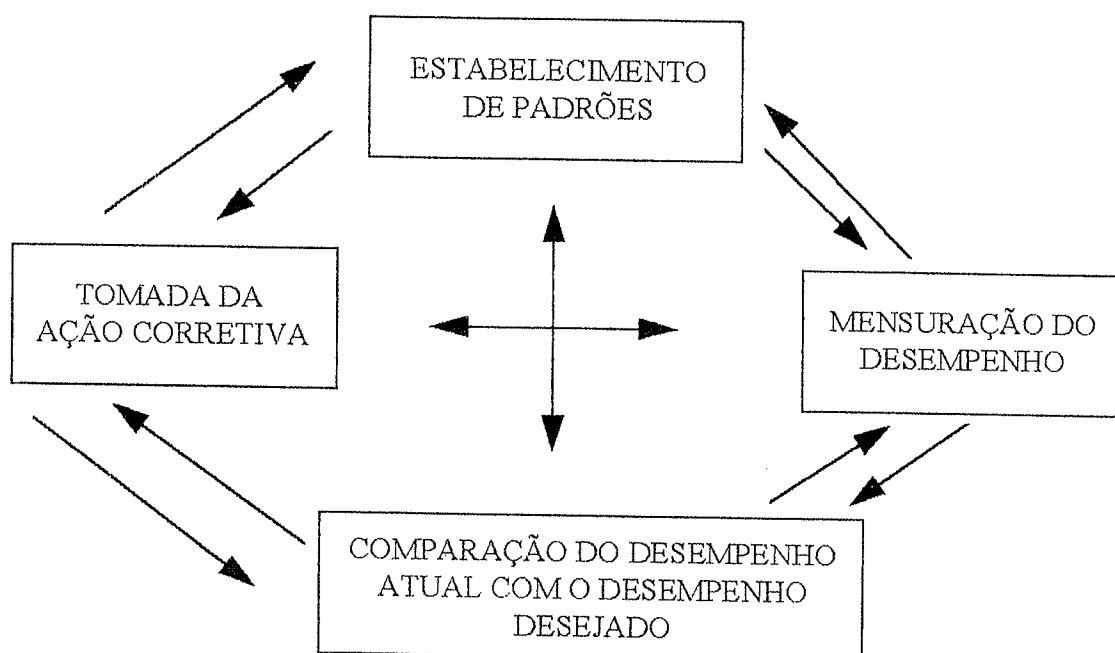
“Controle é assegurar que os resultados das estratégias, políticas e diretrizes (elaborados em nível institucional), dos planos táticos (elaborados em nível intermediário) e os planos operacionais regras e procedimentos (elaborados em nível de operacional) se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos.” Continuando o autor: *“O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. A essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados. Quando se fala em resultados desejados, pressupõe-se que sejam conhecidos e previstos. Isto significa que o conceito de controle não pode existir sem o conceito de planejamento.”*

O ciclo mostrado na figura 3.1 vem caracterizar a importância do planejamento aliado aos conceitos de controle.



FIGURA 3.1

CICLO DO PROCESSO DE CONTROLE



Chiavenato, (1994, p.606)

A análise do ciclo mostra o critério estabelecido ao controle de um processo implementado na empresa, em busca, a todo passo, de reavaliação no sistema previamente instituído, aumentando a confiabilidade no planejamento, visto que todo o processo está em constante revisão.

Paladini, (1990, p. 30), afirma que:

“A qualidade deve ser controlada porque ela é fundamental para a organização. E como um dos aspectos essenciais a serem



observados no produto, ela deve ser acompanhada de perto, avaliada, analisada, discutida e estudada."

Diante dos conceitos e análise, verifica-se a necessidade de indicadores, como parâmetro ao controle da qualidade dos serviços. Tais indicadores demonstram, através de análise, o grau de satisfação do cliente, bem como diversos fatores conclusivos dos níveis de atividades desenvolvidas que se quer verificar.

3.2.1.3 Comprometimento dos recursos humanos

Com a identificação e concepção de indicadores de qualidade, e até mesmo desenvolvimento de um programa de qualidade no desempenho de atividades típicas de Policiamento Florestal e de Mananciais, enseja-se um novo método de gestão submetido a controle eficiente, para garantia de serem atingidos os objetivos previamente determinados.

Esses objetivos e a concepção de um padrão de ação devem ser amplamente difundidos entre os executores e assimilados, através de instrução, com referências para ações corretivas.

Todo o trabalho desenvolvido, indubitavelmente, depende do comprometimento dos recursos humanos disponíveis.



O comprometimento é a base necessária ao sucesso do empreendimento, garantido pela concentração de esforços daqueles diretamente envolvidos no processo.

Todos são responsáveis pela qualidade de um trabalho e, portanto, pelo desempenho da atividade operacional.

“Todo Policial Militar, em qualquer nível, precisa ter compromisso com os resultados. Mais do que uma responsabilidade, tal compromisso deve ser assumido por todos, qualquer que seja o seu grau hierárquico. Significa que a missão só estará cumprida se os resultados propostos forem alcançados. Este compromisso individual deve ser inspirado pelo senso do dever cumprido, missão cujo êxito dependerá da abnegação e participação solidária de cada membro da equipe.” (Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p.8).

Na busca de implementação de um programa de qualidade na atividade de Policiamento Florestal e de Mananciais, em Minas Gerais, é necessária a sua internalização por parte dos recursos humanos, já que eles são o fator fundamental à institucionalização do novo mecanismo.

Todos devem integrar-se e envolver-se na identificação do problema, assim considerado quando o resultado do trabalho não confere com o que é desejado.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Academia de Polícia Militar

“ A participação coletiva na definição dos objetivos é a melhor forma de assegurar o compromisso de todos com sua execução. Serve também para promover maior conhecimento do papel que a atividade de cada um representa (...). Todos, na empresa, devem ter clara a noção do que é estabelecido como ‘certo’. Esta noção deve nascer de um acordo entre empresa e cliente, com conseqüente formalização dos processos correspondentes dentro do princípio da garantia da qualidade.” (SEBRAE, 1994, p. 4-5)

Diante dessas perspectivas, constata-se que o sucesso de todo um sistema gerencial depende da mentalidade participativa de todos os recursos humanos da empresa, “vestir a camisa” do novo empreendimento, cujos valores revertem em benefício da própria organização, conquistando assim, mais um espaço de real comprometimento com os interesses de um povo, consumidor em potencial dos serviços prestados, com qualidade, para uma melhor qualidade de vida.



CAPÍTULO 4

INDICADORES DE QUALIDADE NO POLICIAMENTO FLORESTAL

Neste capítulo identificar-se-ão os indicadores de qualidade determinando a metodologia de sua aplicação.

4.1 Identificação e concepção

A questão crucial do trabalho desenvolvido, conforme fundamenta o problema da pesquisa é a busca de indicadores de qualidade às atividades de Policiamento Florestal, formulando o questionamento sobre quais são os indicadores, os quais incorporados a uma metodologia de avaliação, permitirão aquilatar a qualidade dos serviços de polícia ostensiva, prestados à comunidade pelas Companhias de Policiamento Florestal e de Mananciais, em Minas Gerais, para a preservação e manutenção do meio ambiente.

Toda a pesquisa de campo e bibliográfica realizada permitiu a visão de que todos os indicadores de qualidade aplicados têm a sua importância empresarial, principalmente no que tange à produção de bens de consumo.



Segundo Gil, (1992, p. 35):

“Indicadores de qualidade (IQ) organizacional atendem à necessidade de quantificação de qualidade a cada momento histórico da entidade”. Continuando o autor, (p. 99): *“O aspecto crucial da análise da qualidade organizacional é o estabelecimento de uma ‘cesta’ ou ‘família’ de IQs, que busque, através de uma algoritmo matemático, a mensuração da qualidade organizacional.”*

Ajustado ao quadro de algoritmos matemáticos, demonstrado por Gil, (1992, p. 103), concebeu-se, também, uma matriz inventário de indicadores de qualidade, aplicáveis ao Policiamento Florestal e de Mananciais.

A DOPM Nr 12/94 - CG, manifesta a preocupação do Comando da PMMG, ao alertar sobre o necessário esforço dos comandos *“para identificar dentre os vários indicadores de qualidade na prestação de serviço Policial Militar, aqueles que, por serem prioritários, devem ser praticados diuturnamente, em especial pelo patrulheiro a pé e motorizado.”* (Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p.24).

Segundo a ISO 9000: *“Sem uma régua não há medição. E sem medição não há controle.”* (apud Hutchins, 1994, p.134).

Como foi mencionado no primeiro capítulo, a dificuldade de se mensurar a qualidade dos serviços prestados, ficando sempre disponíveis



como performance da Organização, apenas dados estatísticos quantitativos, reitera a necessidade de serem desenvolvidos esforços que venham permitir a operacionalização da qualidade na atividade do Policiamento Florestal e de Mananciais no Estado de Minas Gerais.

Drumond, (1989, p. 9), considera que:

“A prática, em nossas organizações, de convivência com os retrabalhos, reproprocessamento, defeitos, concorrências perdidas, conflitos e falta de integração entre as diferentes áreas de empresa e pouca preocupação com o atendimento das necessidades dos clientes, concorrem para altos custos e perdas que comumente não são avaliados, na Instituição. Além disso, não se tem hábito nem tradição em acompanhar e avaliar estas perdas, que vão gerar a falta de qualidade nos produtos e serviços consumidos pela sociedade.”

Portanto, todo o trabalho desenvolvido foi no sentido de se identificar e conceber indicadores de qualidade, aplicáveis à avaliação das atividades desenvolvidas pelo Policiamento Florestal e de Mananciais, no Estado de Minas Gerais, a saber:

a) Satisfação do cliente

É o que se pode mensurar através de pesquisas “pós-atendimento”, analisando seus quesitos, expectativas e elogios do desempenho do policiamento.



“A qualidade do serviço não deve ser aferida imaginando o que a população deseja da instituição; é preciso perguntar do povo, portanto, pesquisas “antes e “pós atendimento, devem ser implementadas, visando aferir o nível de satisfação do cidadão.”
(Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p.24).

b) Nível da efetividade operacional

O dicionário da qualidade, (SEBRAE, 1994, p.2), conceitua:

“Efetividade = eficácia com eficiência; eficácia = fazer as coisas certas. Fazer o que deve ser feito. O grau com que as expectativas dos clientes são atendidos pelos produtos e serviços; eficiência= fazer as coisas do jeito certo. Grau de aproveitamento dos recursos utilizados para produzir bem e serviços aos clientes.”

Não diferente do resultado da pesquisa “pós-atendimento”, este indicador é mensurado com pesquisas “pós-procedimento” buscando o número de ocorrências e documentos produzidos que não surtiram efeito no seu objetivo, por apresentarem vícios que impediram a plena execução dos procedimentos legais junto aos órgãos, clientes da operacionalidade do Policiamento Florestal, ou que, também, tiveram resultados positivos nos procedimentos legais decorrentes.



c) Índice de ocorrências

“Os critérios de julgamento mais importantes em relação ao produto ou serviço devem ser periodicamente traduzidos em indicadores quantitativos, para se medir e avaliar a evolução do grau de satisfação dos clientes.” (SEBRAE, 1989, p.3).

A quantificação de ocorrências na Polícia Militar sempre foi parâmetro para medir performance operacional. Na concepção deste indicador, há de se levar em conta outros fatores, que proporcionarão índices indicadores de qualidade, o que será tratada na seção 4.2 desta monografia.

d) Índice de erro

O padrão de desempenho desejável na empresa deve ser o de “zero defeito”. Este princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de empregados e dirigentes, na busca da perfeição em suas atividades.

“Todos na empresa devem ter clara a noção do que é estabelecido como ‘certo’. Esta noção deve nascer de um acordo entre empresa e cliente, com a conseqüente formalização dos processos correspondentes dentre os princípios da garantia da qualidade. Desvios podem e devem ser medidos para localizar a causa principal do problema e planejar ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-lo. O erro é



menos oneroso quanto mais cedo aparece no processo. O erro na concepção do projeto pode colocar a perder todo o empreendimento.” (SEBRAE, 1994, p. 4-5).

Segundo Mirshawka, (1990, p.50):

“Com uma ênfase na melhoria do processo, aumenta-se a uniformidade da produção, reduz-se o retrabalho e os erros, diminui-se o desperdício de tempo da força de trabalho (...). Com isto aumenta-se a produtividade com menos esforços e menor custo.”

Este indicador está voltado, especialmente, ao atendimento dos parceiros clientes conveniados, no que tange aos autos de infração (AI), relativos às infrações florestais, caça, pesca e outras, buscando-se índices indicativos de melhor performance no trabalho.

e) Nível da capacidade técnico-profissional

Toda sistemática, principalmente no que se refere ao comprometimento dos recursos humanos com o programa, insere-se na importância da capacitação técnica do Policial Militar Florestal, para o desempenho das atividades específicas de sua missão.

Quanto maior a capacidade técnica da empresa, maiores são as condições de melhores serviços.



Todo esforço voltado à capacitação técnica do grupo reverter-se-á ao sucesso da busca da qualidade.

A mensuração por este indicador deduzirá em índice o nível tecnológico da Unidade.

4.2 Metodologia de aplicação dos indicadores

A metodologia de aplicação para o controle de qualidade é estabelecida pela integração dos indicadores associados a vários índices.

Para o desenvolvimento deste mecanismo é necessária a identificação dos índices aplicáveis à mensuração das atividades do policiamento ostensivo na área de proteção e preservação ao meio ambiente.

A partir do perfil de cada indicador constante da seção 4.1, desta monografia, desenvolveu-se a metodologia de aplicação dos indicadores identificados e concebidos.

Para exemplificar esta metodologia, recorreu-se ao programa SEBRAE, (1993, módulo 12, p.14), mostrando através de indicadores de satisfação dos clientes, à associação desses indicadores a vários índices, como se pode verificar a seguir:



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Entre 1500 clientes entrevistados, 30 se dizem insatisfeitos com o atendimento. Indicador = satisfação do cliente com o atendimento.

$$\text{Índice} = \frac{30}{1500} \text{ ou } 2\% \text{ de insatisfeitos (98\% de satisfação).}$$

Nº de reclamações

Nº de clientes = índice x

Nº de atendimento

Nº de solicitações = índice y

Nº de PM da Fração

Nº de habitantes = índice z

A busca desses índices que atendem à qualidade na prestação de serviços, manifestada pela satisfação do cliente, é procedida pela pesquisa “pós-atendimento”, quando o cliente tem condições de manifestar a sua satisfação ou insatisfação.

Esta metodologia, aplicada ao Policiamento Florestal e de Mananciais, permite sejam determinados os índices de acordo com os perfis pré-estabelecidos e representados através de algoritmos concebidos e demonstrados a seguir:



QUADRO 4.1

ALGORITMO NR 1

INDICADOR : SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

MNEMÔNICO	PERSACLI = Percepção da satisfação dos clientes		
Fórmula de obtenção	$\text{PERSACLI} = \frac{\text{nr de clientes insatisfeitos}}{\text{nr de clientes entrevistados}}$		
Dados e fontes	Respostas dos questionários aplicados através de pesquisas "pós-atendimento"		
Interpretação	A variação tendente para "ZERO" indica elevação do nível de satisfação		
Padrão	"zero"	Periodicidade	Bimestral

O algoritmo apresenta um padrão "zero" demonstrando para onde o índice de qualidade deve tender. Sabendo-se que esse padrão é variável conforme o caso, considerando, para definir o padrão, as duas variáveis divisor e dividendo como números inteiros e iguais ou o dividendo como zero, conforme o caso, processando a operação, obtém-se o padrão.

Ex. :

Considerando 20 clientes insatisfeitos entre 1500 entrevistados, para o grau de satisfação atingir 100% seria necessário que das 1500 pessoas nenhuma manifestasse insatisfação, ou seja: $0 / 1500 = 0$, determinando aí o padrão desejado.

Aplicado à operação 20/1500, apresentaria um índice de 0,013; no entanto, sem efeito analisado isoladamente.

Para um outro índice apresentado, buscando o mesmo indicador: Ex.: 18/1500, apresentaria um índice de 0,012, ou seja, menos 1 milésimo tendente para zero, como também poderia tender para 1, analisando assim o índice apresentado ao indicador.

Há de se levar em conta para esta tendência, quantas casas decimais forem necessárias à análise do indicador.

$$\begin{aligned}\text{Ex.: } 20/1500 &= 0,01333 = 0,013 \\ 18/1500 &= 0,012\end{aligned}$$



QUADRO 4.2

ALGORITMO 2

INDICADOR: NÍVEL DA EFETIVIDADE OPERACIONAL

MNEMÔNICO	IEOp = Índice da efetividade operacional		
Fórmulas de obtenção	$\text{IEOp} = \frac{\text{nr documentos improdutivos por erro}}{\text{nr de documentos gerados}}$		
Dados e fontes	- Nr de documentos apresentando vícios insanáveis, que não permitiram seqüência a procedimentos legais. - Pesquisa junto aos órgãos a que os documentos foram destinados.		
Interpretação	A avaliação tendente para “zero” indica melhor performance		
Padrão	“zero”	Periodicidade	Mensal

QUADRO 4.3

ALGORITMO 3

INDICADOR: ÍNDICE DE OCORRÊNCIAS

MNEMÔNICO	IOA = Índice de ocorrências ambientais		
Fórmulas de obtenção	$\text{IOA} = \frac{(\text{nr BO registrados})}{(\text{nr propr existentes})} \div \frac{(\text{nr propriedades fiscalizadas})}{(\text{nr de propriedades existentes})}$		
Dados e Fontes	- Nr de ocorrências registradas por subclasses, nr de propriedades vistoriadas/fiscalizadas e nr de propriedades existentes no setor. - Setor de controle e arquivo da Unidade.		
Interpretação	A variação tendente para o zero” indica melhor performance.		
Padrão	“Zero”	Periodicidade	Mensal



QUADRO 4.4

ALGORITMO 4

INDICADOR: ÍNDICE DE OCORRÊNCIAS

MNEMÔNICO	IOP = Índice de ocorrências de pesca		
Fórmula de Obtenção	$\text{IOP} = \frac{(\text{nr de ocorrências})}{(\text{km rio existente})} \div \frac{(\text{km rio fiscalizado})}{(\text{km rio existente})}$		
Dados e Fontes	- Nr de ocorrências registradas - Quilometragem de rio fiscalizado - Setor de controle e arquivo da Unidade		
Interpretação	A variação tendente para o "zero" indica melhor performance.		
Padrão	"zero"	Periodicidade	Mensal

QUADRO 4.5

ALGORITMO 5

INDICADOR: ÍNDICE DE ERROS

MNEMÔNICO	IE Doc = Índice de erros em documentos		
Fórmula de Obtenção	$\text{IEDoc} = \frac{\text{nr de doc anulados por erro}}{\text{nr de documentos lavrados}}$		
Dados e Fontes	Registros estatísticos de documentos anulados por erro na lavratura Setor de controle o arquivo da Unidade		
Interpretação	A variação tendente para "zero" indica melhor performance		
Padrão	"zero"	Periodicidade	Mensal



QUADRO 4.6

ALGORITMO 6

INDICADOR: CAPACIDADE TÉCNICO-PROFISSIONAL

MNEMÔNICO	NICATPRO = Nível de capacidade técnico-profissional		
Fórmula de Obtenção	NICATPRO = $\frac{\text{nr PM com curso florestal}}{\text{efetivo existente na Unidade}}$		
Dados e fontes	- Levantamento de PM com curso de sua especialidade - Registro em fichas individuais		
Interpretação	A variação tendente para “um” indica melhor performance		
Padrão	1	periodicidade	Mensal

Para aplicação dos algoritmos 3 e 4, quadros 4.3 e 4.4, faz-se necessário um grande empenho do setor de planejamento para a setorização da área da Unidade, observando a responsabilidade territorial de cada GPFlo, por prioridade, nos aspectos florestal e hídrico.

O sistema de monitoramento do Instituto Estadual de Florestas (IEF), via satélite, apresenta todas as condições tecnológicas para atingir esse objetivo.

As condições de fiscalização que são colocadas à disposição das patrulhas florestais lançadas, atualmente, têm dificultado em muito a supervisão, pela dispersão das áreas florestais no Estado de Minas Gerais, bem como pela extensão da bacia hidrográfica, sujeita à fiscalização.

Com a setorização da área por prioridade, as propriedades rurais com cobertura arbórea e mananciais, nos respectivos setores, observada a propriedade rural como unidade e os mananciais por Km em sua extensão, permitirão a operacionalização dos algoritmos concebidos.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Para a metodologia traçada à aplicação dos algoritmos 3 e 4, partindo-se da premissa de que para cada infração florestal, temos pelo menos um auto de infração florestal lavrado, podendo até mesmo lavrar diversos autos de infração num mesmo setor, há de se considerar, para os dispositivos de classificação de ocorrências da DIAO 01/94 - CG, por grupos e para melhor utilização do indicador, as suas classes e subclasses. (Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p.25).

Ex: Buscando-se o índice do indicador referente a ocorrências relacionadas às **infrações à legislação da Flora**, que pertence ao grupo L00.000 da DIAO 01/94 CG, considerado os dados da seção 5.1.a..

Para o GPFlo de Teófilo Otoni, com a responsabilidade territorial de 500 propriedades rurais priorizadas, os quais por suas características, apresentam grande probabilidade de ocorrências florestais, foram lavradas 50 ocorrências no mês de abril, sendo que das 500 propriedades rurais, apenas 150 foram vistoriadas e/ou fiscalizadas. Aplicando-se a medida para se obter o índice, teremos:

$$IOA = \frac{(\text{nr ocorrências registradas})}{(\text{nr de propriedades existentes})} \div \frac{(\text{nr vistorias-fiscalizações realizadas})}{(\text{nr de propriedades existentes})}$$

$$IOA = (50:500) \div (150:500) =$$

$$IOA = 0,1 \div 0,3$$

$$IOA = 0,33$$



O valor de um determinado índice obtido deve estar comparado com outro, para que se possa deduzir a melhor ou pior performance.

Portanto, utilizando o mesmo exemplo, no mês de maio houve uma variação apenas do nr de vistorias e fiscalizações realizadas, melhorando a performance, atingindo 180 propriedades fiscalizadas e/ou vistoriadas.

Aplicando novamente a medida, deduzimos:

$$\begin{aligned} \text{IOA} &= \frac{(\text{nr ocorrências registradas})}{(\text{nr de propriedades existentes})} \div \frac{(\text{nr vistorias-fiscalizações realizadas})}{(\text{nr de propriedades existentes})} \\ \text{IOA} &= (50:500) \div (180:500) = \\ \text{IOA} &= 0,1 \div 0,36 \\ \text{IOA} &= 0,28 \end{aligned}$$

Ressalta-se aí melhor performance da Unidade. Embora com o mesmo nr de ocorrências, houve uma variação de 0,05 (cinco centésimos) tendente para “zero” no índice entre abril e maio, inferindo-se melhor qualidade na prestação de serviço.

Nota-se que a interdependência dos fatores (nr de ocorrências e nr de fiscalização) influenciou, consideravelmente, no índice indicador de qualidade.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE
Academia de Polícia Militar

Da mesma forma, aplica-se
melhor performance, quanto a oc
subclasses da DIAO 01/94 - CG, citan
(Fazer queimada sem prévia autorização do
as precauções adequadas), ocorrências que têm
para a conscientização do proprietário rural, aplica-
permitindo-se a avaliação por subclasses de ocorrências.

DS

iz



CAPÍTULO 5

SITUAÇÕES DE REFERÊNCIAS PARA APLICAÇÃO DOS INDICADORES DE QUALIDADE

Este capítulo tem como objetivo primordial destacar a Diretriz Auxiliar das Operações (DIAO Nr 01/94 - CG), como referência à aplicação dos indicadores de qualidade que estabelecem normas para o sistema padronizado de classificação e codificação de ocorrências atendidas pelos integrantes da Polícia Militar de Minas Gerais.

5.1 A DIAO 01/94 - CG no Policiamento Florestal

O Capítulo II da DIAO 01/94 - CG, delineia o sistema de classificação e codificação de ocorrências, que se estrutura em categoria, grupos, classes e subclasses.

Por razões conceituais, os grupos foram reunidos em grandes categorias:

Categoria I - Ocorrências típicas de Polícia;

Categoria II - Ocorrências típicas de Bombeiro;

Categoria III - Ocorrências decorrentes da polícia comunitária,
relativas às operações, solicitações e comunicações
diversas.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Diante do que se apresenta, as ocorrências típicas de Policiamento Florestal estão englobadas na categoria I “Ocorrências típicas de Polícia”, embora determinados grupos apresentem tipicidade de caráter excepcional, exigindo procedimentos técnicos no seu atendimento.

Nas atividades típicas de Policiamento Florestal, é comum o atendimento de ocorrências relacionadas nas três categorias, com procedimentos peculiares caracterizados pela DIAO 01/94 - CG.

Para a aplicação dos indicadores de qualidade, observando-se as categorias de ocorrências, faz-se necessário aglutinar, por grupos, classes e subclasses, as classificações de ocorrências que o Policiamento Florestal tem como parâmetro para o desempenho de suas atividades típicas. Como se segue:

a. Categoria I (Ocorrências típicas de Polícia)

GRUPO B00.000 - CONTRA A PESSOA

B31.000 - Porte de Arma

001 - de fogo

002 - branca

GRUPO C00.000 - CONTRA O PATRIMÔNIO

C02.000 - Furto Consumado

009 - De animais domésticos e pássaros

C06.000 - Furto Tentado



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

009 - De animais domésticos e pássaros

GRUPO F00.000 - INFRAÇÕES REFERENTES À MINERAÇÃO

Todas mencionadas na DIAO 01/94 - CG

GRUPO G00.000 - INFRAÇÕES REFERENTES À DEFESA E À
PRESERVAÇÃO DA FAUNA ICTIOLÓGICA

Todas mencionadas na DIAO 01/94 - CG

GRUPO K00.000 - INFRAÇÕES À LEGISLAÇÃO DA FAUNA
SILVESTRE

Todas mencionadas na DIAO 01/94 - CG

GRUPO L00.000 - INFRAÇÕES À LEGISLAÇÃO DA FLORA

Todas mencionadas na DIAO 01/94 - CG

b. Categoria II (Ocorrências típicas de Bombeiro)

GRUPO O00.000 - REFERENTE A INCÊNDIOS EM:

O15.000 - Veículos de transporte de:

002 - Carvão

008 - Madeira

O18.000 - Depósito de material sólido

001 - Carvão

005 - Madeira

O21.000 - Floresta ou mata



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

- 001 - Unidades de conservação Nacional
- 002 - Unidades de conservação Estadual
- 003 - Unidades de conservação Municipal
- 004 - Mata ou Floresta particular
- O22.000 - Campo ou pastos naturais
 - 001 - Unidades de conservação Nacional
 - 002 - Unidades de conservação Estadual
 - 003 - Unidades de conservação Municipal
 - 004 - Mata ou Floresta particular
- O23.000 - Área de reflorestamento
 - 001 - Nacional
 - 002 - Estadual
 - 003 - Municipal
 - 004 - Particular
- O24.000 - Áreas agrícolas.
- O28.000 - Serragem/dormentes/amontoado de madeira
- O29.000 - Árvore/bambuzal/bananeira/etc

GRUPO P00.000 - REFERENTES À BUSCA E SALVAMENTO

- P04.000 - Pessoa extraviada em floresta ou montanha
- P05.000 - Resgate de animal em perigo
- P07.000 - Captura de animal perigoso solto

GRUPO R00.000 - REFERENTES À PREVENÇÃO

- R01.000 - Perigo de incêndio
- R14.000 - Animal peçonhento



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

R19.000 - Risco de incêndio em floresta, campo ou pasto

c. Categoria III (Ocorrências decorrentes das ações de Polícia Comunitária, relativas a Operações, Solicitações e Comunicações Diversas.)

GRUPO A 00.000 - OCORRÊNCIAS DECORRENTES DAS AÇÕES DE POLÍCIA COMUNITÁRIA

- A 08.000 - Animal em via pública (ferido ou não)
- A 14.000 - Mau atendimento por órgãos públicos
- A 17.000 - Reunião com associações comunitárias e entidades diversas.
- A 18.000 - Visita tranquilizadora
- A 99.000 - Outras

GRUPO Y 00.000 - OPERAÇÕES, SOLICITAÇÕES E COMUNICAÇÕES DIVERSAS

- Y 01.000 - Pedido de policiamento
- Y 03.000 - ACISO
- Y 04.000 - Operações de combate ao crime organizado
 - 001 - Operação Fronteira
 - 002 - Operação Anti-Drogas
- Y 09.000 - Queixas de autuação de PM
 - 001 - Atendimento telefone
 - 002 - Militares empregados na atividade policial
- Y 10.000 - Supervisão



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

- Y 11.000 - Agradecimento de serviço PM
- Y 12.000 - Operações policiais diversas
- Y 12.006 - Cerco/bloqueio/interceptação
- Y 12.016 - Operações Meio Ambiente
- Y 12.018 - Operações Férias/feriado
- Y 18.000 - Atendimento de denúncias sobre degradação ambiental
- Y 19.000 - Realização de sindicância sobre pescador profissional
- Y 20.000 - Referentes a Ações/Operações Aéreas
 - 009 - Preventivo de Policiamento Florestal
 - 010 - Apoio a órgãos federais
 - 011 - Apoio a órgãos estaduais
 - 012 - Apoio a órgãos municipais
 - 013 - Apoio a órgãos Policiais
 - 014 - Apoio a empresa privadas
- Y 29.000 - Informe Preliminar de Segurança Pública
- Y 99.000 - Outras ações/operações

GRUPO W 00.000 - PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS

- W 01.000 - Solicitante não encontrado
- W 02.000 - Nada constatado
- W 03.000 - Cancelada por ordem do órgão de coordenação e controle
- W 04.000 - Solicitante encontrado providência dispensada
- W 05.000 - Duplicata



W 06.000 - Teste

W 07.000 - Trote

W 08.000 - Cancelada, por falta de viatura

W 99.000 - Outras

5.2 Procedimentos no Policiamento Florestal

O capítulo III da DIAO 01/94 - CG, além da definição das ocorrências, sugere providências policiais, que deverão ser observadas quando do atendimento das ocorrências.

O Policiamento Florestal, no desempenho de sua atividade típica, desenvolve ainda vistorias em locais de desmates autorizados em atendimento ao convênio firmado com o órgão competente, além de lançamento de patrulhas para a fiscalização de propriedades rurais, para o que são sugeridos determinados procedimentos.

5.2.1 Vistorias em locais de desmates autorizados

Procedimentos a serem adotados:

- a) Localizar a propriedade, onde está sendo realizado o desmate.
 - Identificar o proprietário ou o responsável pelo desmatamento;
 - de posse de licença de desmate, o vistoriante verificará sua autenticação e se está dentro do prazo concedido.



f) Após proceder as vistorias no local, elaborar relatório circunstanciado, através de ficha cadastral de exploração florestal, caminhando ao órgão que expediu a licença.

g) Identificar o número de propriedades vistoriadas/fiscalizadas.

2.2 Patrulhamento em propriedades rurais

Procedimentos a serem adotados:

a) Antes do lançamento de uma patrulha, deverá ser traçado um roteiro específico dos locais a serem patrulhados, bem como a finalidade da missão e reconhecimento dos locais de risco.

b) os patrulheiros deverão conduzir pasta de legislação ambiental completa e blocos para autuações, embargos, etc;

c) as patrulhas deverão estar com a atenção voltada às estradas vicinais, vegetação e margens de rios, lagos, córregos e represas, para prevenir e/ou reprimir delitos ambientais.

d) identificar o número de proprietários fiscalizados.

e) Em locais de desmate

São os mesmos procedimentos adotados, quando em vistoria a locais autorizados.



- verificar se o proprietário fez o aviso prévio aos confinantes, e se os mesmos estão em regime de alerta, para socorrerem em caso de emergência;

- proceder conforme a DIAO 01/94 - CG.

i) Abordagem a veículos suspeitos

- ao avistar o veículo a ser abordado, caso a distância, a velocidade e o trânsito na via permitam, sinalizando para parada desse veículo;

- o Cmt acercar-se-á do veículo, acompanhado do patrulheiro que lhe dará cobertura;

- cumprimentará os ocupantes do veículo, esclarecendo o motivo da abordagem;

- solicitará a apresentação da carteira de habilitação e certificado de propriedade de veículo, para conferência;

- efetuará a fiscalização do veículo e sua carga, dentre as atribuições específicas do Policiamento Florestal;

- constatando irregularidades, proceder conforme a DIAO 01/94 - CG; caso contrário liberar o veículo, agradecendo aos ocupantes.

j) Em local de degradação ambiental:

- identificar o local da infração;

- proceder conforme DIAO 01/94 - CG;

Além desses procedimentos, outros podem ser acrescidos, desde que caracterize a intenção de dar qualidade à atividade desenvolvida.

O PM de serviço deve dotar-se de todas informações possíveis no atendimento dos princípios da qualidade.



CAPÍTULO 6

METODOLOGIA

Neste capítulo tratar-se-á da metodologia utilizada ao desenvolvimento da pesquisa.

6.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa realizada quanto aos objetivos, foi de natureza descritiva, (Gil, 1989).

Toda indagação foi dirigida no sentido de se buscar, analisar e correlacionar fatos ao problema formulado, identificando elementos necessários a operacionalização de indicadores de qualidade, à mensuração da qualidade da prestação de serviços pelo Policiamento Florestal.

Segundo Gil, (1989, p. 19): *"A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informações suficientes para responder ao problema."* E para atingimento desse objetivo realizou-se, entre outras atividades, uma ampla pesquisa bibliográfica, além de aplicação de questionários para maior interação do assunto, e entre comprovação do problema e hipótese mencionados como objetivo do trabalho.



6.2 Universo

Para a identificação e concepção de indicadores de qualidade dos serviços prestados, aplicáveis às atividades desenvolvidas pelas Companhias de Policiamento Florestal e de Mananciais, do Estado de Minas Gerais, delimitou-se o seguinte universo.

- a) 08 (oito) Oficiais, Chefes de Terceira Seção de Estado-maior dos Comandos Regionais de Policiamento;
- b) 08 (oito) Oficiais, Comandantes de Companhias de Policiamento Florestal;
- c) 08 (oito) Policiais Militares, Chefes de Terceira Seção das Companhias de Policiamento Florestal;
- d) 1.193 (um mil cento e noventa e três) praças, empenhados no Policiamento Florestal;
- e) 02 (dois) Oficiais do EMPM, sendo o Chefe da Terceira Seção e o da Adjuntoria do Policiamento Florestal;
- f) Público atendido diretamente pelo Policiamento Florestal;
- g) Órgãos públicos, privados, organizações não governamentais (ONGs), cuja missão seja a preservação ambiental;



h) Empresas públicas e privadas, com atividades de prestação de serviço.

6.3 Amostra

Para definir a amostra relacionada às praças empenhadas no Policiamento Florestal em todo o Estado de Minas Gerais, utilizou-se a fórmula de Gil (1989) abaixo, com um nível de confiança de 90% e um erro máximo permitido de 5%.

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z^2}{[(N-1) \cdot e^2 + P \cdot Q \cdot Z^2]}$$

Onde Z= nível de confiança = 90% = 1,645; e = erro permitido de 5%; P=(100-Q) = percentagem com que o fenômeno ocorre = 50%; Q=(100-P) percentagem complementar = 50% e, N=tamanho do Universo = 1.193.

$$\begin{aligned} n &= \frac{1.193 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,645)^2}{(1193 - 1) \cdot 0,05^2 + 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,645)^2} \\ n &= \frac{1.193 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 2.706025}{1192 \cdot 0,0025 + 0,25 \cdot 2.706025} = \frac{807.7195}{3.6640062} \\ n &= 220. \end{aligned}$$

A pesquisa do universo de oficiais, chefes de terceira seção dos CRP; oficiais comandantes de companhias florestais; policiais militares, chefes de terceira seção das companhias florestais foi realizada através de



censo. Quanto ao universo do público atendido pelo Policiamento Florestal; órgãos públicos, privados e ONG, cuja missão seja preservação ambiental; empresas públicas e privadas, numa amostra não probabilística, por acessibilidade, atingiu-se um nº de 143 pesquisados.

Definiu-se uma amostra inicial de 220 praças empenhadas no Policiamento Florestal, no entanto, para aumentar o nível de confiança e redução da margem de erro distribuíram-se 300 questionários, obtendo-se um retorno de 261 dos aplicados.

Quanto aos oficiais integrantes do universo especificado na seção 6.2, a amostra abrangeu 100% .

6.4 Etapas de execução da pesquisa

Todas as atividades desenvolvidas à formulação do trabalho tiveram as seguintes etapas.

a) Pesquisas bibliográficas para conhecimento do assunto relacionado à produtividade e qualidade na prestação de serviços e sobre indicadores de qualidade;

b) concepção e identificação de fórmulas aplicáveis à mensuração da qualidade das atividades desenvolvidas pelo Policiamento Florestal e de Mananciais no Estado de Minas Gerais;



c) Formulação de questionários e entrevistas, encaminhado aos integrantes das Unidades Especializadas Florestais, Oficiais de Comandos Regionais, bem como a usuários parceiros na atividade e público diretamente atendido pelo Policiamento Florestal, em Minas Gerais, cujas pesquisas permitiram maior conhecimento à evolução do trabalho;

d) tabulação dos questionários e análise dos dados, que conduziram às conclusões e recomendações pertinentes à aplicação.

6.5 Instrumentos e técnicas

Os instrumentos e técnicas utilizadas foram:

a) Pesquisa bibliográfica

- Obras e publicações relacionadas à qualidade total e produtividade na empresa;

- trabalhos monográficos realizados na PMMG e

b) pesquisa de campo.

Para facilitar a familiarização com o assunto e enriquecimento dos dados, os instrumentos utilizados foram os questionários (apêndice 1) e as entrevistas, (apêndice 2) através de 8 (oito) modelos:



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

- Modelo 1 - destinado às praças empenhadas no Policiamento Florestal;
- modelo 2 - destinado aos Comandantes de Companhias Florestais;
- modelo 3 - destinado aos Chefes de SOPE das Cias Florestais;
- modelo 4 - destinado ao público atendido diretamente pelo Policiamento Florestal;
- modelo 5 - destinado aos órgãos públicos, privados, empresas atuantes na preservação ambiental e organizações não governamentais (ONGs);
- modelo 6 - destinado aos Chefes de 3ª Seção de Estado Maior dos Comandos Regionais de Policiamento.

c) Entrevistas

- Quanto às entrevistas, foram formulados dois roteiros para o seu desenvolvimento.

Para aplicação dos questionários, utilizou-se o sistema de malote da Polícia Militar e através de ofício, solicitou-se empenho de cada Comandante de Unidade pesquisada, para designação de um responsável para aplicação dos questionários.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Todas as entrevistas foram realizadas pelo próprio pesquisador, abordando a dificuldade de entendimento do significado de indicadores de qualidade e sua aplicabilidade na prestação de serviço.



CAPÍTULO 7

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

7.1 Gerenciamento de dados

Os dados inerentes à consolidação do trabalho foram apresentados e analisados em blocos, para melhor concentrar as questões levantadas, assim concebidos:

a) Resultantes de questionários aplicados:

- aos Policiais Militares empenhados no Policiamento Florestal;
- aos Oficiais Comandantes das Companhias Florestais;
- aos Chefes de Setores de Planejamento das Companhias Florestais;
- aos órgãos atuantes na preservação ambiental;
- aos Oficiais, chefes de Setores de Planejamento dos Comandos Regionais de Policiamento.

b) Resultantes das entrevistas realizadas com:

- Empresas públicas e privadas, com atividades de prestação de serviço;
- oficial do Setor de Planejamento do Estado Maior da Polícia Militar de Minas Gerais e Chefe da Adjuntoria de defesa do meio ambiente.



7.2 Perfil dos Policiais Militares

Os quadros 7.1 a 7.3 referem-se aos postos e graduações de Policiais Militares que foram submetidos à pesquisa, referindo-se ao % (percentual) em cada círculo dos Policiais Militares, tempo de serviço das praças empenhadas no Policiamento Florestal, bem como a sua capacitação técnico-profissional.

A importância dos dados está voltada à maturidade de cada círculo, considerando sua experiência no desempenho da atividade, inferindo-se conhecimento de valores necessários à prestação de serviço e contato com público externo, devido às circunstâncias peculiares da matéria estudada.

Analisando os dados, percebe-se tratar de um grupo relativamente jovem na atividade, considerando que na sua maioria, constata-se ser um grupo com menos de cinco anos no Policiamento Florestal, representado por 56,3 %.

Diante do aspecto da capacitação técnico-profissional na especialidade, observa-se que as praças empenhadas no Policiamento Florestal, apresentam um baixo índice de habilidade ao exercício da atividade, representado por 77,4% da amostra, constante do quadro 7.3.

Os dados apurados, indiscutivelmente, vão de encontro às necessidades exigidas ao desempenho de uma atividade que decididamente, pela sua importância, carece de profundo conhecimento técnico.



QUADRO 7.1

POSTO E GRADUAÇÃO DO UNIVERSO DE
POLICIAIS MILITARES

MINAS GERAIS

Maio 1995

POSTO/GRADUAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Ten Cel	01	0,4
– Major	14	4,9
– Capitão	03	1,0
– Ten	06	2,1
– SubTen/Sgt	81	28,2
– Cb/Sd	178	62,0
– Não identificados	4	1,4
– Total	287	100



QUADRO 7.3

POLICIAIS MILITARES DE UNIDADES ESPECIALIZADAS
FLORESTAIS QUE TÊM CURSO DE
POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS

Maio 1995

CURSO DE POLICIAMENTO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Possuem	56	21,5
– Não possuem	202	77,4
– Não manifestaram	3	1,1
– Total	261	100%



7.3 Comportamento operacional do Policiamento Florestal

O estabelecimento de normas para o sistema padronizado de classificação e codificação de ocorrências, atendidas pelos integrantes da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, está tipificado na Diretriz Auxiliar das Operações (DIAO Nr01/94-CG), orientando o PM nos procedimentos para atendimento das ocorrências.

Um dos objetivos da DIAO 01/94-CG, é aperfeiçoar a qualidade do serviço prestado pela PMMG no atendimento às ocorrências policiais.

Os dados colhidos junto as praças empenhadas no Policiamento Florestal, facilita a visualização sobre o comportamento operacional no desempenho da atividade.

A avaliação dos dados contidos nos quadros de 7.4 a 7.6.2, possibilita o estabelecimento de uma análise do comportamento operacional do Policiamento Florestal.

Pelas próprias circunstâncias existentes aos procedimentos exigidos durante a elaboração de documentos operacionais, 8,1% dos integrantes das Unidades Especializadas de Policiamento Florestal manifestam desvios nos procedimentos determinados pela DIAO 01/94-CG, conforme mostra o quadro 7.4.



Os esforços empreendidos pelo Policial Militar, no desempenho de sua missão, não o desobriga ao cumprimento das normas em vigor.

O quadro 7.5 visualiza a preocupação dos integrantes das Unidades Especializadas, na execução das atividades, observando que há um comprometimento com a qualidade da prestação de serviço, ou seja, 60,1% dos integrantes das Unidades têm comportamento ético e estão imbuídos da noção de cidadania, dando ênfase à ação educativa, um dos pressupostos básicos da DOPM Nr 12/94-CG.

O quadro 7.6 demonstra o esforço de 60,9% dos integrantes do Policiamento Florestal, comprometidos com os objetivos da Instituição.

O compromisso de cada um com os resultados propostos pela PMMG, conforme o quadro 7.7, tem sido o motivo principal que facilita o desempenho operacional, seguido da prática educativa ambiental e busca da satisfação do cliente, com 48,0% e 12,6% respectivamente.

Comparativamente, o quadro 7.8 demonstra que a falta de recurso material e de experiência operacional são motivos de dificuldades para o desempenho operacional, totalizando 48,7% dos motivos formulados, reforçando os caracteres de 7.6 e o 7.7, no esforço que deve, todo Policial Militar, ter no desempenho de suas missões.



QUADRO 7.5

PREOCUPAÇÃO MANIFESTADA POR INTEGRANTES
DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS FLORESTAIS NA
EXECUÇÃO DO POLÍCIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

DISCRIMINAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Cumprir a legislação rigorosamente	96	36.8
– Decide sobre a autuação somente após analisar o problema	46	17.6
– Autua explicando ao infrator sobre a infração cometida e providências que deve tomar	111	42,5
– Outras respostas	8	3.1
– Total	261	100%



QUADRO 7.6

EMPENHO DOS INTEGRANTES DAS COMPANHIAS
FLORESTAIS NA ATIVIDADE DE FISCALIZAÇÃO,
PRESERVAÇÃO E EDUCAÇÃO AMBIENTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

EMPENHO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Tem empenhado o máximo de sua capacidade	159	60,9
- Não empenha o máximo	97	37,2
- Outros	5	1,9
- Total	261	100



QUADRO 7.6.1

MOTIVOS QUE FACILITAM O DESEMPENHO OPERACIONAL DO
POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

FACILIDADE	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Compromisso com o resultado	61	48,0
- Prática educativa ambiental	18	14,2
- Busca da satisfação do cliente	16	12,6
- Capacitação técnico profissional	12	9,4
- Preocupação com a qualidade do trabalho realizado	8	6,3
- Motivação (respaldo no trabalho)	7	5,5
- Cumprimento da legislação	3	2,4
- Dever cumprido	2	1,6
- Total	127	100



QUADRO 7.6.2

MOTIVOS QUE DIFICULTAM O DESEMPENHO
OPERACIONAL DO POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

DIFICULDADE	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Falta de recurso material	46	35,6
- Falta de experiência profissional	17	13,1
- Efetivo insuficiente na fração	9	7,0
- Falta de motivação (vencimento, tratamento digno, condição de trabalho, reconhecimento, punição, etc).	9	7,0
- Instrução específica insuficiente	8	6,2
- Legislação confusa e diversificação de formulários	6	4,7
- Burocracia Policial-Militar	5	3,9
- Falta de planejamento	5	3,9
- Falta de capacidade técnico profissional	4	3,1
- Excesso na demanda operacional	3	2,3
- Falta de acesso a legislação	3	2,3
- Deficiência da legislação	3	2,3
- Excesso de responsabilidade territorial	3	2,3
- Condição física	3	2,3
- Falta de padronização de procedimentos	2	1,6
- Desconhecimento da legislação	2	1,6
- Falta de rodízio nas escalas	1	0,8
- Total	129	100



Os dados apresentados pelos quadros seguintes dão características para análises quanto ao comprometimento dos integrantes do Policiamento Florestal com o seu desempenho operacional, em relação aos interesses de sua prestação de serviço a qualidade e o cliente.

Analizando os quadros 7.7 e 7.8 os integrantes das Unidades do Policiamento Florestal têm recebido instrução sobre a importância da qualidade na prestação de serviço. As Campanhas Educativas, junto às comunidades, têm ocorrido objetivando conscientização da população, redundando em redução dos índices de ocorrências.

Dentro do conhecimento, certamente adquirido durante as instruções, uma grande maioria dos Policiais Militares, conforme quadro 7.9, conhece parcialmente os clientes que utilizam de seus serviços ou os conhecem, totalizando 67,1%, contra 32,9% que não se preocupam em saber, justificadamente, pela inexistência, certamente, de afinidade com o assunto, atualmente, tão debatido nas empresas que buscam a qualidade.

No entanto, analisando o quadro 7.10 verifica-se que 55,9% dos Policiais Militares, preocupam-se em conhecer as soluções dadas pelos setores competentes que sejam do interesse do cliente, dando-lhe retorno desses resultados e 76,2%, conforme o quadro 7.11, preocupam-se em divulgar o resultado de providências tomadas no atendimento de ocorrências aos respectivos denunciante, o que vem caracterizar a preocupação em satisfazer o cliente, pelos resultados obtidos na solução dos problemas.



Os dados que caracterizam o interesse em satisfazer os clientes anteriormente mencionados, vêm ser comprovados pela expectativa de uma avaliação, identificada no quadro 7.12, onde 50,2% dos Policiais Militares esperam ter reconhecido o seu desempenho por parte da população. Entretanto o quadro 7.13, vem demonstrar que 41,3% dos integrantes do Policiamento Florestal, às vezes, se preocupam quanto ao trabalho ter agradado ou não ao cliente, o que vem confirmar-se no quadro 7.14, onde 41,8% dos Policiais Militares buscam o resultado desta avaliação durante o próprio atendimento, como forma de avaliar o resultado do seu trabalho junto à população. A seguir, o quadro demonstra que 25,3% dos PM vêm através de pesquisa “pós-atendimento”, outra forma de avaliar o resultado do trabalho.

A análise do quadro 7.15 permite uma noção dos procedimentos que os integrantes das Unidades Especializadas adotam como forma de buscar a satisfação do cliente, diante de uma infração cometida, onde 31% dos procedimentos adotados, estão relacionados à orientação do cidadão quanto às infrações cometidas, seguido de educação e cortesia no atendimento ao cidadão, que corresponde à 19,1% dos procedimentos adotados:



QUADRO 7.7

ABORDAGEM, DURANTE AS INSTRUÇÕES AOS INTEGRANTES DO
POLICIAMENTO FLORESTAL, SOBRE A IMPORTÂNCIA DA
QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO

MINAS GERAIS

Maio 1995

ABORDAGEM	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Raramente abordada	28	10,7
- Nunca ouviu falar do assunto	2	0,8
- Há constante instrução	226	86,6
- Não há instrução mas conhece do assunto	3	1,1
- Outros	2	0,8
- Total	261	100



QUADRO 7.8

OBJETIVOS DAS CAMPANHAS EDUCATIVAS JUNTO
À COMUNIDADE, NO CONCEITO DAS PRAÇAS
EMPENHADAS NO POLÍCIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

CONCEITO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Cumprimento do programa	8	3.1
– Redução do índice de ocorrência	192	73.6
– Fazer relações públicas	26	9.9
– Divulgação do nome da fração	14	5.4
– Outras	21	8.0
– Total	261	100



QUADRO 7.9

IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE INTERESSADO PELAS ATIVIDADES
DESENVOLVIDAS PELO POLICIAMENTO FLORESTAL, POR PARTE
DOS INTEGRANTES DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS

MINAS GERAIS
Maio1995

IDENTIFICAÇÃO DO CLIENTE	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Não têm preocupação em saber	86	32,9
– Conhece parcialmente	109	41,8
– Conhece o cliente	66	25,3
– Total	261	100%



QUADRO 7.10

INTEIRAÇÃO DE RESULTADOS JUNTO AOS SETORES PRÓPRIOS,
SOBRE SOLUÇÃO DE OCORRÊNCIA DE INTERESSE DO CLIENTE,
POR PARTE DOS INTEGRANTES DO POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS

Maio 1995

CONHECIMENTO DO RESULTADO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Preocupa conhecer o resultado	146	55.9
– Não preocupa	24	9.2
– Têm dificuldade no acesso às informações	89	34.1
– Outros	2	0.8
– Total	261	100



QUADRO 7.11

DIVULGAÇÃO DO RESULTADO DE PROVIDÊNCIAS TOMADAS
NO ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIAS, AOS RESPECTIVOS
DENUNCIANTES

MINAS GERAIS

Maio 1995

RESULTADO DE PROVIDÊNCIAS TOMADAS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Retorno do resultado	199	76,2
– Não dão retorno do resultado	44	16,9
– Nunca preocupam com o assunto	16	6,1
– Outros	2	0,8
– Total	261	100



QUADRO 7.12

EXPECTATIVA DE AVALIAÇÃO, DO TRABALHO REALIZADO,
PELO POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS

Maio 1995

EXPECTATIVA DE AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Manifestado pelo Cmt de Cia	92	35.3
- Pela população	131	50.2
- Pelo Comando Regional de Policiamento	2	0.8
- Pelo companheiro de trabalho	9	3.4
- Outros	27	10.3
- Total	261	100



QUADRO 7.13

PREOCUPAÇÃO DOS INTEGRANTES DO POLÍCIAMENTO
FLORESTAL QUANTO AO TRABALHO TER
AGRADADO OU NÃO AO CLIENTE

MINAS GERAIS

Maio 1995

PREOCUPAÇÃO DOS INTEGRANTES	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Não há preocupação	10	3.9
– Cumpre apenas a obrigação	138	52.9
– As vezes preocupam	108	41.3
– Outros	5	1.9
– Total	261	100



QUADRO 7.14

FORMA DE AVALIAR O RESULTADO DO TRABALHO,
DESEMPENHADO NA PERCEPÇÃO DOS INTEGRANTES
DO POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS

Maio 1995

FORMA DE AVALIAR	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Notícias de terceiros	56	21,4
- Durante o atendimento	109	41,8
- Através de pesquisa "pós-atendimento"	66	25,3
- Esperar manifestação do cliente	26	10,0
- Outras	4	1,5
- Total	261	100



QUADRO 7.15

PROCEDIMENTOS ADOTADOS PELO POLÍCIAMENTO FLORESTAL
EM BUSCA DE SATISFAÇÃO DO CIDADÃO

MINAS GERAIS
Maio 1995

PROCEDIMENTO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Orientação do cidadão quanto às infrações cometidas	110	31,0
– Educação e cortesia no atendimento do cidadão	68	19,1
– Imparcialidade na autuação	49	13,9
– Educação ambiental	35	9,9
– Pronto atendimento as chamadas	23	6,4
– Demonstração capacidade técnico profissional	18	5,0
– Retorno, dos resultados de ocorrências, aos denunciante	13	3,7
– Solução dos problemas	10	2,9
– Bom senso	8	2,2
– Observação da situação sócio-econômica do infrator	7	2,0
– Evitar erro no procedimento	4	1,1
– Bom relacionamento com o público interno e externo	3	0,9
– Divulgação dos resultados de ocorrências à comunidade	3	0,9
– Planejamento das atividades	2	0,6
– Padronização no atendimento	1	0,2
– Compromisso com um bom resultado	1	0,2
– Total	355	100



Os próximos quadros, permitem uma visualização, quanto ao posicionamento das praças no desempenho da atividade.

A análise do quadro 7.16 interpreta os motivos dos erros cometidos pelos Policiais Militares, nos procedimentos relacionados à elaboração de documentos, onde observa-se que 44,4% dos motivos estão relacionados à pouca experiência no trabalho, deduzindo a falta de treinamento para a execução da atividade, seguido do desconhecimento da legislação pertinente, com 33,0% dos motivos dos desvios.

Com toda exigência técnico-profissional para o desempenho operacional do Policiamento Florestal, detecta-se que 15,3% dos motivos estão relacionados à dificuldade do PM para escrever, o que vem caracterizar a necessidade de uma reciclagem dos recursos humanos disponíveis, em busca de uma melhor performance na elaboração de documentos.

O quadro 7.17 denota a preocupação do militar com a adoção de procedimentos, para evitar encaminhamentos de documentos com erros aos órgãos competentes, onde 57,5% dos integrantes do Policiamento Florestal, conferem os documentos logo após a autuação e 24,5% deixam o procedimento por conta das Companhias e Pelotões.



QUADRO 7.16

MOTIVOS DOS ERROS COMETIDOS POR INTEGRANTES DO
POLICIAMENTO FLORESTAL, NO PREENCHIMENTO DE
DOCUMENTOS NA FISCALIZAÇÃO E AUTUAÇÃO

MINAS GERAIS

Maio - 1995

MOTIVO DOS ERROS COMETIDOS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Desconhecimento da legislação	86	33,0
- Pouca experiência no trabalho	116	44,4
- Dificuldades de escrever	40	15,3
- Outras	19	7,3
- Total	261	100



QUADRO 7.17

PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA EVITAR ENCAMINHAMENTO
DE DOCUMENTOS COM ERROS AOS ÓRGÃOS COMPETENTES,
POR PARTE DE INTEGRANTES DO POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS

Maio 1995

PROCEDIMENTO ADOTADO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Conferência logo após a autuação	150	57.5
– Encaminhamento à Cia ou Pel para conferência	32	24.5
– Conferência efetuada pelo Cmt de GPFlo	64	12.3
– Não há preocupação nesse sentido	15	5.7
– Total	261	100



7.4 Oficiais Comandantes das Companhias Florestais

O objetivo da pesquisa teve o caráter de verificar a motivação dos Comandantes de Unidades Especializadas, no que tange ao controle da qualidade no desempenho das atividades típicas florestais e a forma como têm tratado a questão, lembrando-se que um dos pressupostos básicos, para a execução da missão da PMMG é a qualidade dos serviços prestados.

As informações apresentadas nos quadros seguintes, apresentam as condições de análise que informam o tratamento à questão.

A análise dos quadros 7.18 a 7.22 permite inferir qual tem sido o esforço dos Comandantes de Unidades Especializadas Florestais, na projeção, junto aos integrantes, do assunto relacionado à qualidade na prestação de serviço.

É importante ressaltar a conceituação internalizada pelos Oficiais Comandantes, conforme análise do quadro 7.18, onde a satisfação do cliente do Policiamento Florestal é o objetivo principal para denotar qualidade na prestação de serviço, caracterizado por 87,5% dos Oficiais.

Os quadros 7.19 e 7.20 demonstram a preocupação quanto ao tratamento da questão relacionada aos clientes, visto que 50% de Unidades, conforme o primeiro quadro, desenvolvem programas para atingir a satisfação do cliente. Este assunto é uma constante durante as instruções, demonstradas no quadro 7.20, atingindo 62,5% das Unidades que buscam



uma melhor performance na execução das atividades. Os Comandantes consideram que, a tropa está bem orientada sobre o assunto, de acordo com quadro 7.21, visto que 62,5% dos Policiais Militares têm recebido instruções relativas à identificação dos clientes do Policiamento Florestal. São repassadas orientações quando do lançamento da equipe de serviço, relativas a procedimentos para a satisfação desses clientes, evidenciados nos quadros 7.22 e 7.22.1, cuja análise permite deduzir que 87,5% das Unidades repassam orientações aos policiais de serviço.

Para considerar o empenho das Unidades Especializadas, o quadro 7.23 permite avaliar que 37,5% dos Comandantes têm a intensificação da instrução, como melhor recurso para capacitação técnica dos componentes, seguida de cursos de especialização e cursos e instruções, totalizando 50% dos Comandantes que assim consideram.

No entendimento dos Comandantes das Companhias Florestais, conforme o quadro 7.24, a pesquisa de campo é a melhor forma de avaliar a intensidade da satisfação do cliente do Policiamento Florestal.

“A atividade operacional de Polícia Militar deve desenvolver-se com ênfase na ação preventiva (...). As ações educativas não devem ocorrer apenas no momento das infrações ou nas datas comemorativas.”
(Minas Gerais. Polícia Militar, 1994, p.18).

No quadro 7.25, 37,5% dos Comandantes objetivam a redução do índice de ocorrência com as campanhas educativas e intensificação da



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

fiscalização e quanto aos 37% dos Oficiais, que optaram por outras alternativas, demonstrou-se pela pesquisa, que a redução do índice de ocorrências é o objetivo principal almejado pelas ações educativas.

A análise dos quadros 7.26 e 7.27 está relacionada à coordenação e controle da qualidade dos serviços.

O quadro 7.26 mostra o pensamento unânime dos Comandantes, quanto à detecção de erro no preenchimento de autos de infração, onde 100% dos Comandantes têm controle dos dados, detectando-se poucos erros.

Sobre a adoção de medidas para minimizar a questão, conforme análise do quadro 7.27, 100% dos Comandantes, têm intensificado as instruções sobre o assunto.

Os quadros 7.28 e 7.28.1 permitem ressaltar as formas de avaliação e controle das atividades operacionais.

Especificamente no quadro 7.28, a análise é que 50% dos Comandantes avaliam as atividades, estabelecendo padrões de qualidade para elas, e 37,5% manifestam avaliar de forma quantificada as atividades, deduzindo a preocupação em desenvolver formas de avaliação.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

O quadro 7.28.1 vem relacionando formas utilizadas para o exercício do controle, e a comparação entre relatórios tem sido a mais freqüente, com 22,3%.

O quadro ainda demonstra múltiplos critérios utilizados, não havendo padronização de procedimentos entre as Unidades Especializadas.

A análise relativa ao quadro 7.29 denota que 62,5% dos Comandantes não têm se preocupado com a identificação de referenciais para mensuração da qualidade dos serviços, e o quadro 7.30 demonstra que 75% das referências identificadas são entrevistas e mala direta.



QUADRO 7.18

CONCEITOS SOBRE QUALIDADE, APLICÁVEIS AO
POLICIAMENTO FLORESTAL, SEGUNDO OS
COMANDANTES DAS UNIDADES
ESPECIALIZADAS FLORESTAIS

MINAS GERAIS
Maio 1995

CONCEITO SOBRE QUALIDADE	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Desenvolvimento da atividade buscando a satisfação do cliente	2	25
– Desenvolvimento da atividade buscando a valorização da organização	1	12,5
– Pré-requisito mínimo de funcionamento de sua Unidade	-	-
– Satisfação do cliente e valorização da organização	5	62,5
– Total	8	100%



QUADRO 7.19

DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS EM UNIDADES
ESPECIALIZADAS FLORESTAIS, VISANDO A SATISFAÇÃO
DE ATENDIMENTO DO CLIENTE

MINAS GERAIS
Maio 1995

DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Sim	4	50
- Não	3	37.5
- Esta sendo programado	1	12.5
- Total	8	100



QUADRO 7.20

INSTRUÇÃO AOS INTEGRANTES DAS UNIDADES
ESPECIALIZADAS FLORESTAIS, EM BUSCA DE MELHOR
PERFORMANCE DA UNIDADE NA FORMA DE
EXECUTAR A ATIVIDADE EM ATENDIMENTO
A SATISFAÇÃO DO CLIENTE

MINAS GERAIS
Maio 1995

DISCRIMINAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Assunto nunca abordado com a tropa	-	-
- É uma constante	5	62,5
- O atendimento é baseado na DIAO 01/94 - CG	2	25,0
- Outros	1	12,5
- Total	8	100



QUADRO 7.21

INSTRUÇÃO AOS INTEGRANTES DAS UNIDADES
ESPECIALIZADAS FLORESTAIS, RELATIVAS
A IDENTIFICAÇÃO DE CLIENTES DO
POLICIAMENTO FLORESTAL.

MINAS GERAIS
Maio 1995

DISCRIMINAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Não tem havido esta preocupação	2	25.0
– A tropa está orientada sobre o assunto	5	62.5
– O cliente é identificado	1	12.5
– Total	8	100



QUADRO 7.22

REPASSE DE ORIENTAÇÕES PARA PROCEDIMENTOS À
SATISFAÇÃO DO CLIENTE, QUANDO DO LANÇAMENTO
DAS EQUIPES DE SERVIÇO PARA O
POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

REPASSE DE ORIENTAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Sim	7	87,5
- Não	1	12,5
- Total	8	100



QUADRO 7.22.1

ORIENTAÇÕES REPASSADAS ÀS EQUIPES DE SERVIÇO DO
POLICIAMENTO FLORESTAL RELATIVAS À
SATISFAÇÃO DO CLIENTE

MINAS GERAIS
Maio 1995

DISCRIMINAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Orientação ao cliente	3	30
- Cortesia no tratamento	2	20
- Fazer certo o serviço	2	20
- Moderação na abordagem	1	10
- Corrigir o erro	1	10
- Imparcialidade	1	10
- Total	10	100



QUADRO 7.23

RECURSOS À ADOTAR PARA MELHORIA DA PERFORMANCE DA
CAPACIDADE TÉCNICO-PROFISSIONAL DOS COMPONENTES
DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS FLORESTAIS NO
SEGUNDO OS COMANDANTES

MINAS GERAIS
Maio 1995

RECURSOS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Através de distribuição de fontes de consulta	-	-
- Intensificação de instrução	3	37,5
- Através de curso de especialização	2	25
- Fontes de consulta e instrução	1	12,5
- Cursos e instrução	2	25,0
- Total	8	100



QUADRO 7.24

FORMAS PARA AVALIAR A INTENSIDADE DA SATISFAÇÃO DO
CLIENTE DO POLICIAMENTO FLORESTAL, NO ENTENDIMENTO
DOS COMANDANTES DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS
FLORESTAIS

MINAS GERAIS
Maio 1995

FORMA PARA AVALIAR	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Através de notícias de terceiros	1	12,5
- Não tem idéia como avaliar	-	-
- Através de uma pesquisa de campo	5	62,5
- Quando procurado pelo cliente	1	12,5
- Outras	1	12,5
- Total	8	100



QUADRO 7.25

OBJETIVOS VISADOS PELAS CAMPANHAS EDUCATIVAS E
INTENSIFICAÇÃO DA FISCALIZAÇÃO FLORESTAL,
DESENVOLVIDAS PELAS UNIDADES
ESPECIALIZADAS FLORESTAIS

MINAS GERAIS
Maio 1995

OBJETIVO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Comemoração de datas relativas ao meio ambiente	1	12,5
- Redução do índice de ocorrências	3	37,5
- Divulgar o nome da Instituição	1	12,5
- Divulgar o nome da Unidade	-	-
- Outras	3	37,5
- Total	8	100



QUADRO 7.26

DETECÇÃO DE ERROS NO PREENCHIMENTO DE
AUTOS DE INFRAÇÃO, AO ATENDIMENTO DOS
CONVÊNIOS IEF E IBAMA

MINAS GERAIS
Maio 1995

DETECÇÃO DE ERROS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Não há controle desses dados	-	-
- Detecta-se poucos erros	8	100
- Tem sido elevado o índice de erros	-	-
- Total	8	100



QUADRO 7.27

ADOÇÃO DE MEDIDAS PARA MINIMIZAR A QUESTÃO DE
PREENCHIMENTOS DE DOCUMENTOS
DETECTADOS COM ERROS

MINAS GERAIS
Maio 1995

MEDIDA ADOTADA	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Intensificação de instrução com treinamento	5	62.5
– Nenhuma providência tem sido adotada	-	-
– Medidas disciplinares e intensificação da instrução	3	37.5
– Total	8	100



QUADRO 7.28

FORMAS DE AVALIAÇÃO DAS ATIVIDADES OPERACIONAIS
DESENVOLVIDAS PELAS UNIDADES
ESPECIALIZADAS FLORESTAIS

MINAS GERAIS
Maio 1995

FORMA DE AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- O controle quantitativo	3	37.5
- Nenhum controle é desenvolvido		-
- Controlada estabelecendo padrões de qualidade	4	50
- Outras	1	12.5
- Total	8	100



QUADRO 7.28.1

FORMAS UTILIZADAS PARA O EXERCÍCIO DO CONTROLE
DAS ATIVIDADES DO POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

FORMA	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Comparação de relatórios mensais	2	22.3
- Levantamento de erros em documentos lavrados	1	11.1
- Padrão de enquadramento dos Autos de Infração	1	11.1
- Controle de produção	1	11.1
- Através de relatórios semanais das frações subordinadas	1	11.1
- Reuniões de avaliação	1	11.1
- Auto avaliação	1	11.1
- Ficha de avaliação	1	11.1
- Total	9	100



QUADRO 7.29

IDENTIFICAÇÃO DE REFERENCIAIS PARA MENSURAÇÃO
DA QUALIDADE, NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
OPERACIONAL, POR PARTE DOS COMANDOS
DA COMPANHIAS FLORESTAIS

MINAS GERAIS
Maio 1995

IDENTIFICAÇÃO DE REFERENCIAIS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Sim	3	37.5
- Não	5	62.5
- Total	8	100



QUADRO 7.30

REFERENCIAIS DE MENSURAÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO
PRESTADO PELO POLÍCIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

REFERENCIAIS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Entrevista e Mala direta	3	75
– Baseado em agradecimentos por serviços prestados	1	25
– Total	4	100



7.5 Chefes de planejamento das Companhias Florestais.

A pesquisa realizada junto aos chefes de planejamento das Companhias de Policiamento Florestal, objetiva identificar referenciais de engajamento do setor, com a operacionalidade da Unidade.

A análise dos procedimentos pode ser aquilatada, considerando os quadros seguintes.

Os quadros 7.31 a 7.32 permitem analisar o empenho do setor de planejamento das Unidades Especializadas no desenvolvimento de estratégias, no que tange a doutrina sobre qualidades.

Observa-se que no quadro 7.31 apenas 37,5% das Unidades possuem referenciais ao estabelecimento de padrão de qualidade, utilizando a documentação elaborada e os erros cometidos, conforme quadro 7.31.1 perfazendo 66,6% e ainda, como referencial, 33,4% das Unidades estabelecem os gráficos estatísticos e a quantificação como melhor critério.

A análise do quadro 7.32 verifica que a maioria das Unidades não tem uma doutrina para otimização da prestação de serviço.

No cumprimento das normas em vigor, o quadro 7.33 demonstra que a DIAO-01/94, é cumprida apenas parcialmente em 75% das Unidades.



No atendimento operacional, os setores de planejamento têm buscado critérios para melhor performance, demonstrado por 87,5% das Unidades Especializadas, conforme quadro 7.34, cujos critérios estão representados pelo maior contato com o cliente, instrução da tropa e orientação ao infrator, perfazendo 80% dos procedimentos adotados, demonstrado pelo quadro 7.34.1.

A coordenação e controle do atendimento de ocorrências e detecção de desvios e erros na elaboração de documentos, têm sido através de análise da documentação, o que é caracterizado pelos dados do quadro 7.35 correspondendo a 75% das Unidades.

O quadro 7.36 nos permite inferir que 75% das Unidades, providenciam as correções das falhas quando do atendimento de ocorrência e preenchimento de (AI) pelo Policiamento Florestal.

Os dados constantes do quadro 7.37, permitem avaliar o comportamento dos setores de planejamento sobre qualidade da prestação de serviço, verificado que 50% das Unidades não têm um conceito sobre “satisfação do cliente” o que vem confirmar os dados do quadro 7.38, não havendo prática de avaliação da qualidade do serviço, representado por 62,5% das Unidades.

A aferição na prestação dos serviços prestados pode ser de várias formas, conforme demonstrado pelos dados do quadro 7.39, onde 40% das sugestões são afetas aos gráficos estatísticos.



QUADRO 7.31

ESTABELECIMENTO DE REFERENCIAIS DE PADRÃO DE
QUALIDADE, PELAS UNIDADES ESPECIALIZADAS NA
PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PELO
POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

REFERENCIAL	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Não	5	62,5
- Sim	3	37,5
- Total	8	100



QUADRO 7.31.1

REFERENCIAIS ESTABELECEDORES DO PADRÃO DE QUALIDADE
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DO POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS

Maio 1995

REFERENCIAL	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Triagem dos documentos elaborados	2	33,3
- Discussão sobre erros e instrução	2	33,3
- Gráficos estatísticos	1	16,7
- Quantificação	1	16,7
- Total	6	100



QUADRO 7.32

DOUTRINA PARA OTIMIZAÇÃO DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
NAS UNIDADES ESPECIALIZADAS FLORESTAIS

MINAS GERAIS
Maio 1995

DOUTRINA	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Não	5	62,5
- Sim	3	37,5
- Total	8	100



QUADRO 7.33

CUMPRIMENTO DA DIAO 01/94, QUANDO DO ATENDIMENTO
DE OCORRÊNCIAS PELO POLÍCIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

CUMPRIMENTO DA DIAO 01/94	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Sim	-	-
- Não	2	25
- Parcialmente	6	75
- Total	8	100



QUADRO 7.34

CRITÉRIOS PARA MELHOR PERFORMANCE NO ATENDIMENTO
OPERACIONAL DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS

MINAS GERAIS
Maio 1995

CRITÉRIO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Não há	1	12,5
- Há constante busca	7	87,5
- Total	8	100



QUADRO 7.34.1

PROCEDIMENTOS ADOTADOS PARA MELHORAR PERFORMANCE
NO ATENDIMENTO OPERACIONAL PELAS UNIDADES
ESPECIALIZADAS FLORESTAIS

MINAS GERAIS
Maio 1995

PROCEDIMENTO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Mais contato com o cliente	3	30
- Instrução	3	30
- Orientação ao infrator	2	20
- Parceria	1	10
- Adoção procedimento padrão	1	10
- Total	10	100



QUADRO 7.35

DETECÇÃO DE DESVIOS E ERROS NO ATENDIMENTO DE
OCORRÊNCIAS E PREENCHIMENTO DE DOCUMENTOS,
PELO POLICIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

DETECÇÃO DE DESVIOS E ERROS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Através da análise de cada caso	1	12,5
- Análise da documentação	6	75
- Não há acompanhamento	-	-
- outras	1	12,5
- Total	8	100



QUADRO 7.36

PROVIDÊNCIAS QUANTO AS CORREÇÕES DAS FALHAS DO
ATENDIMENTO DE OCORRÊNCIAS E PREENCHIMENTO
DE AUTOS PELO POLÍCIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

CORREÇÃO DAS FALHAS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Sim	6	75,0
- Não	-	-
- Parcial	2	25,0
- Total	8	100



QUADRO 7.37

CONCEITO DE “SATISFAÇÃO DO CLIENTE” PELO EFETIVO
DAS UNIDADES ESPECIALIZADAS FLORESTAIS

MINAS GERAIS
Maio 1995

CONHECIMENTO DO CONCEITO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Não	4	50
- Sim	2	25,0
- Parcial	2	25
- Total	8	100



QUADRO 7.38

AVALIAÇÃO, PELA UNIDADE ESPECIALIZADA FLORESTAL,
DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO

MINAS GERAIS
Maio 1995

AVALIAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Não	5	62,5
- Sim	-	-
- Parcial	3	37,5
- Total	8	100



QUADRO 7.39

SUGESTÕES AFETAS À AFERIÇÃO DA QUALIDADE
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

MINAS GERAIS
Maio 1995

SUGESTÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Através de gráficos	2	40
- Através da mídia	1	20
- Pesquisa de opinião pública	1	20
- Quantificação de ocorrência	1	20
- Total	5	100



7.6 Proprietários rurais, usuários dos serviços prestados pela Polícia Militar Florestal.

Como clientes já identificados pela própria circunstância de convivência, buscam-se formular conceitos que, aliados aos seus interesses, colaborem no modelamento do perfil do PM Florestal necessário ao relacionamento Polícia Militar x Cliente.

Os quadros seguintes permitem esta análise.

O quadro 7.40 focaliza o conhecimento que têm os usuários do Policiamento Florestal, sobre a forma de atendimento.

O dado visualiza que 82,5% dos cidadãos entrevistados têm noção dos procedimentos adotados pelos integrantes das Unidades Especializadas Florestais; que o comportamento dos policiais não tiveram influência para insatisfação do cliente, representado assim, por 78,8% dos conceitos manifestados, conforme quadro 7.41.

Diante da busca de elementos para caracterizar a “insatisfação do cliente”, houve apresentação de sugestões para atuação do Policiamento Florestal, visualizado pelo quadro 7.42, onde a educação e a atenção no atendimento são representadas por 27,2% das sugestões, evidenciando que o cliente espera ser bem tratado pela polícia, quando do atendimento à ocorrência.



QUADRO 7.41

CONCEITO SOBRE COMPORTAMENTO DE POLICIAIS MILITARES
FLORESTAIS NO ATENDIMENTO À OCORRÊNCIAS

MINAS GERAIS
Maio 1995

CONCEITO SOBRE COMPORTAMENTO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Nada percebido	11	13,8
- Comportamento que influiu para insatisfação do cliente	5	6,2
- Comportamento que não influiu para insatisfação do cliente	63	78,8
- Outras	1	1,2
- Total	80	100



Todo o rol de sugestões está relacionado a procedimentos inerentes à boa formação do profissional.

QUADRO 7.40

PROPRIETÁRIOS RURAIS E FIRMAS CONSUMIDORAS DE
PRODUTOS E SUBPRODUTOS FLORESTAIS, QUE FORAM
ATENDIDOS, PRESENCIARAM OU TOMARAM
CONHECIMENTO SOBRE FORMA DE ATENDIMENTO
DA POLÍCIA FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

DISCRIMINAÇÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Presenciaram, tomaram conhecimento ou foram atendidos	66	82,5
- Não presenciaram, tomaram conhecimento e nem foram atendidas	14	17,5
- Total	80	100



QUADRO 7.42

SUGESTÕES PARA ATUAÇÃO DO POLÍCIAMENTO FLORESTAL
PARA DESPERTAR SATISFAÇÃO DO CLIENTE

MINAS GERAIS
Maio 1995

SUGESTÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Educação	20	14,7
- Atencioso	17	12,5
- Eficiente	13	9,6
- Orientador	12	8,8
- Pronto atendimento	11	8,1
- Conhecer as normas e a profissão	10	7,4
- Solução do problema	10	7,4
- Educação ambiental	9	6,6
- Imparcialidade	7	5,1
- Respeito	5	3,7
- Paciente	4	2,9
- Honesto	4	2,9
- Transparente	2	1,5
- Aproximação do cliente	2	1,5
- Gostar da profissão	2	1,5
- Bom senso	2	1,5
- Parceria	2	1,5
- Eficácia	1	0,7
- Poder de decisão	1	0,7
- Bom humor	1	0,7
- Responsabilidade	1	0,7
- Total	136	100



7.7 Órgãos atuantes na preservação ambiental

Na execução de atividades comuns, buscaram-se junto aos órgãos que se empenham na preservação ambiental, critérios aplicáveis a atividades de policiamento.

Os resultados são constantes dos quadros seguintes, permitindo uma análise dos dados.

O quadro 7.43 está voltado para identificar a utilização de critérios para aferição de resultados das atividades, com vista à avaliação do desempenho, percebido que 50% dos órgãos, que atuam na preservação ambiental, utilizam critérios de avaliação, caracterizados no quadro 7.43.1 onde 23,5% dos critérios são através da quantificação de ocorrências. Com o mesmo percentual outro critério é através de visitas técnicas, podendo este critério ser considerado uma pesquisa de campo, onde dados referentes às ocorrências são detectados.

A análise dos dados apresentados no quadro 7.44 permite refletir sobre os critérios sugeridos, deduzindo que a Polícia Militar Florestal, para uma melhor performance, necessita, antes de qualquer procedimento, ter um povo educado e consciente da importância do meio ambiente, representado esta questão por 27,7% das sugestões.

O aprimoramento técnico-profissional, considerando um empate técnico, é representado por 25,5% das sugestões.



QUADRO 7.43

UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS POR ÓRGÃOS PÚBLICOS E
PRIVADOS, ATUANTES NA PRESERVAÇÃO AMBIENTAL
COM VISTA À AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

MINAS GERAIS
Maio 1995

UTILIZAÇÃO DE CRITÉRIOS	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Não	20	34,4
- As vezes	9	15,6
- Sim	29	50,0
- Total	58	100



QUADRO 7.43.1

CRITÉRIOS UTILIZADOS POR EMPRESAS ATUANTES NA
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL, COM VISTA A
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NO CAMPO
DA PRESERVAÇÃO AMBIENTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

CRITÉRIO UTILIZADO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Quantificação de ocorrências	8	23,5
- Visitas técnicas	8	23,5
- Reuniões	5	14,7
- Cumprimento da legislação	5	14,7
- Relatório de avaliação	4	11,8
- Controle consumo	2	5,9
- Monitoramento permanente	2	5,9
- Total	34	100



QUADRO 7.44

CRITÉRIOS SUGERIDOS POR EMPRESAS ATUANTES NA
PRESERVAÇÃO AMBIENTAL, PARA MELHOR
PERFORMANCE DA POLÍCIA
MILITAR FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

CRITÉRIO SUGERIDO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Educação ambiental	13	27,7
- Aprimoramento técnico profissional	12	25,5
- Através de parcerias	9	19,1
- Manter critérios atuais	6	12,8
- Mais recurso material para desempenho da atividade	4	8,5
- Melhores condições de trabalho	2	4,3
- Modernização administrativa	1	2,1
- Total	47	100



7.8 Setores de planejamento dos Comandos Regionais de Policiamento

Como Comandos Intermediários, buscam-se parâmetros utilizados no desempenho da coordenação e controle das Unidades subordinadas, cujos dados da pesquisa constam dos quadros que se seguem.

Sobre a aplicação de programas de qualidade junto às Unidades subordinadas aos Comandos Regionais de Policiamento, o quadro 7.45 apresenta a informação de que 75% das Unidades, têm afinidade com a questão “qualidade na prestação de serviço”, observando critérios visualizados no quadro 7.46, onde apenas 25% dos CRP não observam o critério “qualidade” para as avaliações da produtividade das Companhias Florestais.

O quadro 7.47 vem confirmar este dado, onde 25% dos comandos não têm acompanhado as atividades do Policiamento Florestal, visando alcançar o “erro zero”.

Os quadros 7.48 e 7.48.1 refletem a existência de indicadores como referência para aferir a qualidade da prestação de serviço.

Observa-se que 75% dos CRP, utilizam indicadores e a utilização da comparação estatística, representando 62,5% dos identificados na pesquisa.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

O quadro 7.48.1 mostra ainda que não há uma doutrina na utilização de indicadores, para uma avaliação global das Unidades Especializadas no Estado de Minas.

Atualmente, a Instituição tem demonstrado, estatisticamente, o desempenho de cada Companhia Florestal, e sua análise permite uma visualização apenas quantitativa; e segundo os dados do quadro 7.49, 50% dos CRP afirmam que o critério não satisfaz às necessidades de uma avaliação voltada para a produtividade das Unidades Especializadas.

O quadro 7.50 apresenta sugestões sobre “indicadores de qualidade” aplicáveis ao Policiamento Florestal, onde 50% das sugestões estão identificadas quanto à manifestação dos clientes e à capacitação técnico profissional dos recursos humanos.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

QUADRO 7.45

APLICAÇÃO DE PROGRAMA DE QUALIDADE JUNTO ÀS
UNIDADES SUBORDINADAS AOS COMANDOS
REGIONAIS DE POLICIAMENTO

MINAS GERAIS
Maio 1995

APLICAÇÃO DE PROGRAMA DE QUALIDADE	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Sim	3	37,5
- Não	2	25,0
- Parcialmente	3	37,5
- Total	8	100



QUADRO 7.46

CRITÉRIOS OBSERVADOS PARA AVALIAÇÃO DA
PRODUTIVIDADE DAS COMPANHIAS DE
POLICIAMENTO FLORESTAL, PELOS
COMANDOS REGIONAIS
DE POLICIAMENTO

MINAS GERAIS
Maio 1995

CRITÉRIO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Quantidade	2	25,0
- Qualidade	-	-
- Quantidade e qualidade	6	75,0
- Total	8	100



QUADRO 7.47

ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DO POLICIAMENTO
FLORESTAL, VISANDO ALCANÇAR “ERRO ZERO” E A
SATISFAÇÃO DO CLIENTE

MINAS GERAIS
Maio 1995

ACOMPANHAMENTO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
– Sim	3	37,5
– Não	2	25,0
– Parcialmente	3	37,5
– Total	8	100



QUADRO 7.48

EXISTÊNCIA DE INDICADORES COMO REFERENCIAL, PARA
AFERIÇÃO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO
PELO POLÍCIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

EXISTÊNCIA DE INDICADORES	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Sim	2	25,0
- Não	2	25,0
- Parcialmente	4	50,0
- Total	8	100



QUADRO 7.48.1

INDICADORES PARA AFERIR QUALIDADE DE SERVIÇO
PRESTADO PELO POLICIAMENTO FLORESTAL,
UTILIZADOS PELOS COMANDOS REGIONAIS
DE POLICIAMENTO

MINAS GERAIS
Maio 1995

INDICADOR	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Comparação estatística	5	62,5
- Difusão de documentos de avaliação às frações PFlo	1	12,5
- Aprimoramento profissional	1	12,5
- Redução de erros	1	12,5
- Total	8	100



QUADRO 7.49

**SATISFAÇÃO PELO CRITÉRIO UTILIZADO PELO ESTADO MAIOR
DA PMMG, PARA AVALIAÇÃO DA PRODUTIVIDADE DAS
UNIDADES ESPECIALIZADAS FLORESTAIS**

MINAS GERAIS
Maio 1995

SATISFAÇÃO PELO CRITÉRIO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Sim	4	50
- Não	3	37,5
- Parcialmente	1	12,5
- Total	8	100



QUADRO 7.50

SUGESTÕES SOBRE INDICADORES DE QUALIDADE APLICÁVEIS
ÀS UNIDADES DE POLÍCIAMENTO FLORESTAL

MINAS GERAIS
Maio 1995

SUGESTÃO	FREQUÊNCIA	
	Absoluta	%
- Críticas e aplausos da população	3	30
- Capacitação profissional	2	20
- Dados da imprensa	1	10
- Redução de erro	1	10
- Quantificação de ocorrências e Autos de Infração	1	10
- Redução de ocorrências	1	10
- Padronização de procedimentos	1	10
- Total	10	100



7.9 Empresas públicas e privadas com atividades de prestação de serviço

A pesquisa junto às empresas, objetivando a identificação de indicadores de qualidade, foi feita através de entrevista.

O setor de recursos humanos das empresas entrevistadas forneceram informações relativas à existência de programas de qualidade, todos eles voltados para a “satisfação do cliente”.

Outros indicadores de qualidade, identificados, são a capacitação dos recursos humanos e a redução de erros na atividade desempenhada.

Embora exista o conhecimento desses indicadores, não se tem executado a mensuração da qualidade dos serviços.

O controle da qualidade tem sido através de mala direta (caixa de sugestões) cuja análise é gradual, considerado o desvio detectado.

Não se identificou nenhuma fórmula de obtenção de índices, e as comparações são através de dados estatísticos, estimulando os recursos humanos ao menor erro possível no desempenho de suas atividades.

Na entrevista realizada junto ao Instituto Estadual de Floresta, evidenciou-se o compromisso daquele órgão, no monitoramento de todo Estado de Minas, para setorização da área que atenda aos Grupos



Florestais, priorizando os setores florestais e hídricos, de forma a permitir a aplicação das fórmulas constantes da seção 4.3.

7.10 Chefe da Terceira Seção do Estado Maior da PMMG e a Adjuntoria de defesa do meio ambiente

Em entrevista com o chefe da PM3, aquela Seção do Estado Maior, em nível estratégico, participa da elaboração das diversas orientações que contemplam a melhoria sistemática de prestação de serviços visando o “erro zero”; isso ocorre através da expedição de diversas diretrizes que devem ser desdobradas pelas Unidades de nível intermediário, ou seja, o tático, (CRP).

O parâmetro utilizado para identificar indicadores de qualidade pode ser o Relatório Mensal de Atividades (RMA), confeccionado pelas frações da Polícia Militar, através do qual é feita uma avaliação de desempenho dos Comandos Intermediários pelo Comando Geral.



CAPÍTULO 8

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

8.1 Conclusões

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais existe para atender às demandas da sociedade nas áreas de proteção e socorrimento público.

Não há dúvida de que a sociedade, com um novo perfil cultural e de comportamento reativo às mudanças, tem sabido avaliar os desrespeitos aos seus direitos, exigindo qualidade ao atendimento de seus interesses, não mais ficando à mercê dos serviços precários e atendimento descortês de funcionários descomprometidos com a causa de sua organização.

Inserem-se nesse contexto a preocupação de melhoria da qualidade dos serviços prestados ao público e a avaliação dessa qualidade em atendimento às expectativas de um povo.

O Comando da Organização não tem medido esforços para concretização dessa qualidade nos serviços prestados pela Polícia Militar.

Evidentemente, é necessário um comprometimento de todos os recursos humanos disponíveis, para o atingimento desse objetivo,



empenhando-se na operacionalidade, visando, sempre, à “satisfação do cliente”, proporcionando efetividade à Organização. É o melhor caminho à caracterização de uma empresa moderna de prestação de serviço.

Todas as condições para esse procedimento estão adequadas à realidade da Polícia Militar e, segundo Baia, (1992, p.93): “Qualidade e produtividade são ingredientes que devem ser introduzidos na produção de serviços da Polícia Militar.”

Não basta, todavia, a inserção da qualidade na prestação de serviço, sem que haja uma forma de mensurar essa qualidade, portanto, que os indicadores de qualidade sejam utilizados para a projeção da operacionalidade, e que através dos índices qualitativos obtidos, sejam o alicerce de nossos programas, latentes, de qualidade de nosso produto: “**A Segurança Pública**”.

Todas as pesquisas realizadas comprovaram que na Instituição há conceitos de “Qualidade, Produtividade e Operacionalidade”; contudo, tímidos na sua aplicabilidade conceitual.

O problema crucial deste trabalho situou-se na questão de identificar e conceber indicadores que informem a qualidade na prestação de serviço.

Identificados e concebidos os indicadores de qualidade, aplicáveis ao Policiamento Florestal e incorporados a uma metodologia de avaliação,



através de algoritmos matemáticos, responde-se ao questionamento formulado na seção 1.5, confirmando a hipótese apresentada na seção 1.6.

Os indicadores que, incorporados a uma metodologia de avaliação, permitirão aquilatar a qualidade dos serviços de Polícia Ostensiva, prestados à comunidade pelas Companhias de Policiamento Florestal e de Mananciais, no Estado de Minas Gerais, para a preservação e proteção do meio ambiente, são:

- a) Satisfação do cliente;
- b) índice de ocorrência;
- c) índice de erro;
- d) nível da capacidade técnico profissional;
- e) índice da Efetividade operacional.

Estes indicadores estão identificados e concebidos nos quadros 7.6.1, 7.6.2, 7.8, 7.11, 7.15, 7.18, 7.19, 7.22.1, 7.23, 7.25, 7.26, 7.44, 7.48.1 e 7.50.

A metodologia de avaliação à incorporação dos indicadores de qualidade que permitirão aquilatar a qualidade dos serviços, poderá ser efetivada através das seguintes medidas:

- a) Pesquisa “pós atendimento”;
- b) pesquisa “pós-procedimento”;
- c) índice de ocorrências;



- d) índice de erro;
- e) nível da capacidade técnico profissional.

As pesquisas bibliográficas mostraram que a forma de se avaliar a satisfação do cliente é perguntando a ele. Este comportamento já é concebido pela DOPM Nr 12/94-CG, onde está estabelecido que:

“A qualidade do serviço não deve ser aferida imaginando o que a população deseja da Instituição; é preciso perguntar ao povo. Portanto, pesquisas “antes” e “pós atendimento” devem ser implementadas, visando aferir o “nível de satisfação do cidadão.”

Portanto, a pesquisa “antes” e “pós atendimento” consiste na busca de dados relativos ao conceito do cliente, quanto a sua satisfação, pelo atendimento recebido do Policiamento Florestal.

A pesquisa “pós procedimento”, destinada a avaliar a qualidade de determinados procedimentos, somente após a sua execução, é que oferecerá o indicativo da qualidade. Está relacionada à análise de documentos lavrados, para detecção de vícios e aplicação de corretivos ao melhor desempenho dos recursos humanos nos procedimentos operacionais.

O **índice de ocorrências**, aliado a fatores interdependentes, caracteriza-se um fator de medida baseado nos dados concebidos na seção 4.2. Consiste na análise das variações dos números de ocorrência, visando a avaliação da performance operacional.



O **índice de erro** caracteriza-se como um fator de medida, baseado nos dados concebidos na seção 4.2.

Consiste na análise do número de erros detectados em documentos visando à avaliação da performance dos recursos humanos, na lavratura de ocorrências, autos de infração e documentos diversos.

Para o exercício da atividade de polícia ostensiva, não se admite o erro, porque muito das vezes ele pode ser irreversível.

No caso específico da atividade do Policiamento Florestal, no Estado de Minas Gerais, na execução de lavraturas de AI, em cumprimento aos convênios IEF e IBAMA, o erro provoca retrabalhos e, muitas vezes, vícios insanáveis em documentos lavrados, o que tem sido o grande prejuízo ao cumprimento de procedimentos legais.

Segundo Juran: (1991, p.11)

"A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e, dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto." A qualidade é ausência de falhas."

As pesquisas levam a concluir que o **nível da capacidade técnico-profissional** dos recursos humanos de uma empresa, concorre intensamente para a qualidade da prestação de serviço, portanto, o índice da capacidade técnico-profissional caracteriza-se como um fator de medida, baseado nos dados concebidos na seção 4.2.



Consiste na análise dos níveis em que se encontram os recursos humanos, quanto ao desenvolvimento técnico-profissional.

A partir dessas medidas, ter-se-á condição de estabelecer a mensuração dos indicadores de qualidade do Policiamento Ambiental; uns renováveis no tempo e no espaço, conforme o contexto de época e outras permanentes.

No entanto há de se ressaltar que, para a aplicação dessas medidas, é preciso considerar a metodologia incorporada aos indicadores traçados na seção 4.2, concebendo-se as fórmulas constantes dos algoritmos.

Na implementação das medidas para avaliação da qualidade, há de se considerar um extenso programa a ser executado pelas Unidades Especializadas, criando um grupo de controle de qualidade, para gerenciar as atividades.

8.2 Recomendações

Diante das análises apresentadas pelas pesquisas bibliográficas e dados estatísticos, as conclusões deles obtidas permitem sejam apresentadas as seguintes recomendações:

a) há necessidade de incorporação às instruções na Polícia Militar de um módulo referente à **Qualidade Total**, especialmente voltado às Unidades Especializadas Florestais;



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

b) planejamento específico relativo à setorização, observadas as prioridades florestais e hídricas, de todos os subsetores sob a responsabilidade das frações da Polícia Militar Florestal, visando à implementação do **Controle de Qualidade** dos serviços prestados;

c) estruturação de grupos de “Controle de Qualidade” nas Unidades Especializadas Florestais;

d) acionamento das Instituições conveniadas, IEF e IBAMA, como parceiros na implementação do “Programa de Qualidade Total” na Organização;

e) adoção dos **indicadores e medidas**, identificados e concebidos neste trabalho, para mensuração das atividades desenvolvidas pelas Unidades Especializadas Florestais;

f) reformulação dos critérios utilizados pela Instituição, para recrutamento e seleção de pessoal destinado ao Policiamento Florestal, através da participação das Companhias Especializadas na divulgação desse processo e na identificação do perfil, ideal, à seleção do pessoal para à atividade especializada;

g) cumprimento de estágio, durante a formação do Policial Militar que desenvolverá atividades especializadas, na sua maior parte, na Unidade a qual será destinado;



h) promoção de programas de reciclagem dos recursos humanos, disponíveis nas Unidades de Policiamento Florestal, para a elevação do nível técnico-profissional ao melhor desempenho da atividade;

i) adequação do exercício das atividades de Polícia Ostensiva Florestal aos conceitos de qualidade e produtividade, frutos dos resultados do presente trabalho.

Todo esforço desenvolvido para elaboração deste trabalho esteve voltado, intensamente, aos interesses da Instituição, especificamente, ao melhor desempenho operacional das Companhias de Policiamento Florestal em Minas Gerais, cujo trabalho não é um produto acabado, salientando-se o quanto ainda pode ser aprimorado, portanto, toda e qualquer complementação à sua utilização será bem recebida.

Segundo ensina Johann Von Goeth, (apud Hutchins, 1994, p. 157)
“Não basta saber, é preciso aplicar. Não basta querer, é preciso fazer.”



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

APÊNDICES



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

APÊNDICE I

OFÍCIOS E

QUESTIONÁRIOS



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Belo Horizonte, 25 de abril de 1.995

Do: Al CSP - I / 95 - Maj PM Paulo Henrique
Ferreira

Ao: Sr. Cmt da _____ Cia P Flo

Assunto: Informação (solicita)

Rfr.: Indicadores de Qualidade para o
Policciamento Florestal - Tema de Monografia

A fim de subsidiar estudos que buscam definir "Indicadores de Qualidade" a serem utilizados por todas Unidades Especializadas no Policiamento Ambiental, solicito-vos o preenchimento do questionário em anexo, trabalho a ser feito pelo chefe da SOPE dessa UEOp.

Não é necessária a identificação, contudo, é importante que o retorno do questionário seja feito até **15 de Maio de 1995**.

Sem mais para o momento, renovo os meus protestos de estima e consideração.

PAULO HENRIQUE FERREIRA, MAJ PM
Al CSP - I / 95

Paulo Henrique Ferreira, Maj PM
Al CSP - 95
Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais
Rua: Diabase, 320 - Prado, Belo Horizonte



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Belo Horizonte, 25 de abril de 1.995

Do: Al CSP - I / 95 - Maj PM Paulo Henrique
Ferreira

Ao: Sr. Chefe da 3ª Seção do _____ CRP

Assunto: Informação (solicita)

Rfr.: Indicadores de Qualidade para o
Policiamento Florestal - Tema de Monografia

A fim de subsidiar estudos que buscam definir
"Indicadores de Qualidade" a serem utilizados por todas Unidades
Especializadas no Policiamento Ambiental, solicito-vos o preenchimento do
questionário em anexo.

Não é necessária a identificação, contudo, é
importante que o retorno do questionário seja feito até **15 de Maio de
1995**.

Sem mais para o momento, renovo os meus
protestos de estima e consideração.

PAULO HENRIQUE FERREIRA, MAJ PM
Al CSP - I / 95

Paulo Henrique Ferreira, Maj PM

Al CSP - 95

Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais

Rua: Diabase, 320 - Prado , Belo Horizonte



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

Belo Horizonte, 25 de abril de 1.995

Do: Al CSP - I / 95 - Maj PM Paulo Henrique
Ferreira
Ao: Sr. Cmt da _____ Cia PFlo
Assunto: Informação (solicita)
Rfr.: Indicadores de Qualidade para o
PolicimentoFlorestal - Tema de Monografia

A fim de subsidiar estudos que buscam definir "Indicadores de Qualidade" a serem utilizados por todas Unidades Especializadas no Policiamento Ambiental, solicito-vos o preenchimento do questionário em anexo.

Não é necessária a identificação, contudo, é importante que o retorno do questionário seja feito até 15 de Maio de 1995.

Solicito ainda o especial obséquio de encarregar o Chefe da SOPE ou quem suas fizer, de entrevistar os destinatários dos questionários de números 04 e 05, na Sede de vossa Unidade, a fim de obter o retorno o mais breve possível, ao atendimento do 2º parágrafo.

Sem mais para o momento, renovo os meus protestos de estima e consideração.

PAULO HENRIQUE FERREIRA, MAJ PM
Al CSP - I / 95

Paulo Henrique Ferreira, Maj PM
Al CSP - 95
Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais
Rua: Diabase, 320 - Prado , Belo Horizonte



QUESTIONÁRIO Nr 01

(Destinado às praças que efetivamente estejam empenhadas no serviço operacional da Polícia Militar Florestal)

1) Dados do pesquisado

- a) Graduação _____
b) Tempo de serviço no Policiamento Florestal _____
c) Curso de Policiamento Florestal: () Sim () Não

A “satisfação” é uma forma de manifestação do cliente, por ter recebido um atendimento necessário e esperado por parte da Polícia Militar.

Interpreta-se, assim, a atividade operacional desenvolvida com qualidade.

2) Para o atendimento e registro de ocorrências, você observa os procedimentos determinados pela DIAO 01/94 ?

- () Sim
() Não
() Às vezes

3) Ao atender uma ocorrência de infração florestal, você preocupa-se em:

- () Cumprir rigorosamente a legislação ambiental
() Observar o problema para decidir sobre a autuação ou não
() Autuar, buscando explicar ao proprietário infrator, sobre a infração cometida e o que deve fazer para recorrer do ato do Policial Florestal

4) Na atividade de fiscalização, preservação e educação ambiental, você está produzindo o máximo de sua capacidade?

- () Sim () Não

Por qualquer resposta assinalada, enumere os motivos:



CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO Nr 01

5) Durante as instruções, são abordados assuntos referentes à importância da qualidade do fruto de seu trabalho ?

- ☐ Raramente
- ☐ Nunca ouvi falar sobre o assunto
- ☐ Há instrução constante sobre o assunto
- ☐ Não há instrução mas conheço do assunto

6) As campanhas educativas e intensificação da fiscalização florestal objetivam, quase sempre, conscientizar a comunidade quanto à preservação do meio ambiente. No seu entendimento o objetivo a atingir com tais atividade é :

- ☐ Cumprimento do programa da fração florestal
- ☐ Redução do índice de ocorrências típicas florestais
- ☐ Fazer relações públicas
- ☐ Divulgar o nome da fração florestal

7) Na atividade desenvolvida no Policiamento Florestal, você tem conhecimento de quais clientes são interessados em seu trabalho ?

- ☐ Não tenho esta preocupação
- ☐ Conheço parcialmente
- ☐ Conheço o cliente

8) Para confirmar se seu trabalho atendeu aos objetivos do cliente, cuja ocorrência foi encaminhada a outros setores para solução:

- ☐ Você procura saber o resultado
- ☐ Não preocupa com o que venha a acontecer
- ☐ Tem dificuldades no acesso à informação

9) Ao atender uma denúncia, conhecido o denunciante, a este é dado o resultado das providências tomadas ?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Nunca preoquepei com isso

10) A avaliação de seu trabalho, como bom resultado, ou não, deve ser manifestado :

- ☐ Por seu Comandante de Companhia
- ☐ Pela população (**Cliente de seu trabalho**)



CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO Nr 01

- ☐ Pelo CRP
- ☐ Pelo companheiro de trabalho

11) Tem havido preocupação quanto ao seu trabalho ter agradado ou não a quem você atendeu numa ocorrência ?

- ☐ Não tenho preocupação
- ☐ Cumpro apenas minha obrigação
- ☐ Às vezes

12) No seu entendimento qual a forma ideal para você tomar conhecimento quanto ao seu trabalho ter alcançado a satisfação do cliente ?

- ☐ Através de notícias de terceiros
- ☐ Durante o atendimento
- ☐ Consequente de uma pesquisa após o atendimento e solução do problema
- ☐ Esperar que o cliente se manifeste

13) Quando do atendimento às ocorrências de infração florestal, visando aos interesses de um cliente, seja fiscalização, preservação ou educação ambiental, vários procedimentos são adotados no sentido de provocar a satisfação do cliente. Com base em sua experiência no Policiamento Florestal, relacione alguns procedimentos que você adota.

14) Os erros normalmente cometidos no preenchimento de documentos durante a fiscalização e autuações, a seu ver, são decorrentes:

- ☐ Desconhecimento da legislação
- ☐ Pouca experiência no trabalho
- ☐ Dificuldades de escrever

15) Para evitar encaminhamentos de documentos com erros aos órgãos competentes

- ☐ Procede-se a conferência logo após a autuação
- ☐ Encaminha-se à sede da Cia ou Pel para conferência
- ☐ A conferência é feita pelo Comandante de GPFlo
- ☐ Não há preocupação neste sentido



QUESTIONÁRIO Nr 02

(Destinado aos Oficiais Comandantes de Companhias Florestais)

1) Dados do pesquisado

- a) Posto _____
b) Tempo de serviço no Policiamento Florestal _____
c) Curso de Policiamento Florestal: () Sim () Não

A “satisfação” é uma forma de manifestação do cliente, por ter recebido um atendimento necessário e esperado por parte da Polícia Militar.

Interpreta-se, assim, a atividade operacional desenvolvida com qualidade.

2) Ao seu ver qual é o melhor conceito de qualidade que se aplica ao Policiamento Florestal ?

- () Desenvolvimento da atividade buscando a satisfação do cliente
() Desenvolvimento da atividade buscando a valorização da Organização
() Pré-requisito mínimo de funcionamento de sua Unidade
() Outros:

3) É desenvolvido, em seu comando, algum programa visando atingir diretamente ao cliente, no que tange a sua satisfação com a forma de atendimento do Policiamento florestal ?

- () Sim
() Não
() Está sendo programado

4) A tropa sob seu comando tem sido informada sobre como prestar o serviço de forma a satisfazer o cliente, quanto aos seus anseios para que haja melhor performance de sua Unidade ?

- () O assunto nunca foi abordado com a tropa
() É uma constante nas instruções
() O atendimento é baseado na DIAO 01/94



CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO Nr 02

5) Como Comandante de Unidade, você busca identificar os clientes interessados no seu trabalho, oferecendo-lhes uma prestação de serviços que satisfaça aos seus anseios, instruindo a tropa como executar as atividades típicas, endereçadas a esses cliente ?

- ☐ Não tem havido esta preocupação
☐ A tropa esta bem orientada sobre o assunto
☐ O cliente é identificado mas a tropa não participa deste tipo de informação

6) Ao lançar as equipes de serviço são repassadas aos Policiais Militares, orientações para procedimentos que provoquem a satisfação dos clientes ?

☐ Sim

Relacione quais procedimentos:

☐ Não

Justifique:

7) Para melhor performance da Capacidade Técnico Profissional dos componentes de sua Unidade, para a atividade operacional, qual recurso você adotaria ?

- ☐ Distribuição intensa de fontes de consulta
☐ Intensificação da instrução específica
☐ Através de curso de especialização

8) No seu entendimento qual a forma ideal para avaliar a intensidade de quem é atendido (**cliente**) pelo Policiamento florestal ?

- ☐ Através de notícias de terceiros
☐ Não tem idéia como avaliar
☐ Através de uma pesquisa de campo
☐ Quando procurado pelo cliente

9) " As campanhas educativas e intensificação da fiscalização florestal, objetivam, quase sempre, conscientizar a comunidade quanto a preservação ambiental ."

Sua Unidade tem desempenhado esta atividade, visando principalmente:



CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO Nr 02

- ☐ Lembrar datas que marcam eventos relativos ao meio-ambiente
- ☐ Redução do índice de ocorrências típicas florestais
- ☐ Divulgar o nome da Corporação
- ☐ Divulgar o nome de sua Unidade

10) Quanto ao atendimento dos convênios IEF e IBAMA, no que tange as atuações (Auto de Infração) tem sido alto o índice de erro no preenchimento dos documentos ?

- ☐ Os (AI) são encaminhados aos órgãos conveniados diretamente pelo Comandante das frações não havendo controle desses dados
- ☐ O controle é centralizado na sede de Cia e Pelotões, detectando-se poucos erros
- ☐ Tem sido elevado o índice de erros

11) Elevado ou não o índice de erros em documento o preenchidos pelo Policial Militar Florestal, o que tem sido adotado para minimizar este problema ?

- ☐ Intensificação da instrução com treinamento
- ☐ Nenhuma providência tem sido adotada
- ☐ Medidas disciplinares

12) Independente do programa referenciado na questão anterior, como são avaliadas as atividades operacionais desenvolvidas ?

- ☐ O controle é apenas quantitativo através do "RMA"
- ☐ Não se desenvolve nenhum controle
- ☐ A atividade operacional é controlada de forma a estabelecer padrões de qualidade

Caso você tenha marcado a última opção, relate a forma utilizada pela qual é exercido o controle.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

13) Esse comando tem se esforçado no sentido de identificar referenciais de mensuração, que qualifique a prestação do serviço operacional, que venha atender à necessidade do cliente que o leve a satisfação por ter sido bem atendido ?

() Sim

() Não

Marcada a primeira opção relacione os referenciais:



QUESTIONÁRIO Nr 03

(Destinado aos Chefes de SOPE, das Unidades de Policiamento Especializado Florestal)

1) Dados do pesquisado

- a) Posto / Graduação: _____
b) Cargo _____ Há quanto tempo: _____
c) Curso de Especialização Policiamento Florestal: _____

2) A Unidade possui algum referencial ou índice que estabeleça um padrão de qualidade, na prestação de serviços do Policiamento Florestal e de mananciais?

☐ Não

☐ Sim

Exemplifique:

3) Além da DIAO 01/94 - CG, essa Unidade possui documento doutrinário, que otimize e eleve a qualidade na prestação de serviços no Policiamento Florestal e de mananciais?

☐ Não

☐ Sim

(Junte cópia de documento se possível)

4) Todo elenco de medidas a ser tomada pelo militar, previsto na DIAO 01/94, tem sido cumprido quando do atendimento de ocorrências?

☐ Sim

☐ Não

☐ Parcialmente

5) Além das orientações da DIAO 01/95 - CG, essa Unidade tem buscado melhor performance no atendimento operacional, considerado que a satisfação do cliente é a caracterização da qualidade na prestação de serviços?

☐ Não



CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO Nr 03

☐ Sim

Comente sobre os procedimentos:

6) Como são detectados os desvios e os erros mais freqüentes, tanto no atendimento de ocorrências, quanto ao preenchimento da documentação decorrente?

☐ Através da análise de cada caso concreto;

☐ Através da análise da documentação decorrente;

☐ Não há um acompanhamento global dos desvios e erros mais freqüentes

7) São corrigidas as falhas mais comuns, oriundas do atendimento de ocorrências e do preenchimento dos autos decorrentes?

☐ Sim

☐ Não

☐ Parcialmente

A “satisfação” é uma forma de manifestação do cliente, por ter recebido um atendimento necessário e esperado, por parte da Polícia Militar.

Interpreta-se, assim, a atividade operacional desenvolvida com qualidade.

8) Todo efetivo de sua Unidade faz idéia do que seja “Satisfação do cliente” ao ser atendido pelo Policiamento Florestal?

☐ Não

☐ Sim

☐ Parcialmente

Explique: _____



CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO Nr 03

9) A Unidade tem avaliado a qualidade do serviço prestado, buscando informações junto ao cliente após o mesmo ter sido atendido?

- ☐ Não
☐ Sim
☐ Parcialmente

Complemente: _____

10) No espaço abaixo, coloque sua sugestão ou comentário afeto à aferição, quanto a qualidade na prestação de serviços?



QUESTIONÁRIO Nr 04

(Destinado ao público atendido diretamente pelo Policiamento Florestal- "Proprietários rurais e firmas consumidoras de produtos e subprodutos florestais")

1) Dados do pesquisado

- a) Nome _____
b) Profissão _____
c) Mora em propriedade rural ? () Sim () Não

A “satisfação” é uma forma de manifestação do cliente, por ter recebido um atendimento necessário e esperado, por parte da Polícia Militar.

Interpreta-se, assim, a atividade operacional desenvolvida com qualidade.

2) O Sr(a) já foi atendido, presenciou ou tomou conhecimento do atendimento prestado pela Polícia Militar Florestal, quando de denúncias, queixas ou mesmo vistorias e/ou Fiscalizações ?

- () Sim
() Não

3) Nestas ocasiões os Policiais Militares tiveram algum comportamento que influenciou para alguma insatisfação de quem estava sendo atendido ?

- () Não percebi
() Sim
() Não

4) Diante de uma circunstâncias em que o Sr necessitar do atendimento do Policiamento Florestal, qual o papel que os Policiais Militares devem desempenhar para despertar-lhe a satisfação de estar sendo bem atendido ?
Relacione o procedimento:



QUESTIONÁRIO Nr 05

(Destinado aos seguintes órgãos: públicos, privados, empresas atuantes na preservação ambiental e organizações não governamentais(ONG)

1. CABEÇALHO (Preenchimento facultativo)

Empresa:

Missão:

A “satisfação” é uma forma de manifestação do cliente, por ter recebido um atendimento necessário e esperado, por parte da Polícia Militar.

Interpreta-se, assim, a atividade operacional desenvolvida com qualidade.

2. QUESTIONÁRIO

a. Estabelecida ou não relação com a Polícia Militar Florestal, essa empresa utiliza de critérios para aferir os resultados das atividades desenvolvidas, com vistas a avaliação do desempenho no campo da preservação ambiental ?

() Não

() As vezes

() sempre

Relacione os critérios:

b. Para que o cliente comum a sua empresa e Polícia Militar Florestal, seja bem atendido, com elevação da qualidade na prestação de serviço, quais critérios deverão ser adotados para uma melhor performance de Polícia Militar Florestal; considerando principalmente os objetivos desse órgão/empresa?



QUESTIONÁRIO Nr 06

(Destinado aos Chefes de 3ª Seção da EM dos CRP)

1. Dados Gerais do Pesquisado

- a. Posto: _____
b. Tempo que exerce o Cargo _____

2. QUESITOS

A “satisfação” é uma forma de manifestação do cliente, por ter recebido um atendimento necessário e esperado, por parte da Polícia Militar.

Interpreta-se, assim, a atividade operacional desenvolvida com qualidade.

a. Está sendo aplicado, junto às Unidades subordinadas a esse CRP, algum programa de qualidade, que busque a satisfação do cliente, conforme o conceito acima?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Em parte

b. A avaliação da produtividade da Cia PFlo é feita observando-se exclusivamente o critério de:

- ☐ Quantidade
☐ Qualidade
☐ Quantidade e Qualidade

c. Tendo por parâmetro os preceitos contidos na DOPM-12, há um acompanhamento global das atividades da Unidade Especializada Florestal, visando alcançar o “erro zero” e a satisfação do cliente ?

- ☐ Sim
☐ Não
☐ Em parte



CONTINUAÇÃO DO QUESTIONÁRIO Nr 06

d. Supondo a existência de algum programa ou parâmetro, existem indicadores utilizados com referencial, por esse Comando, para aferir a qualidade do serviço prestado pela PFlo?

() Sim

() Não

() Em parte

Explique os indicadores que estão sendo utilizados?

e. Tem sido satisfatória a avaliação da produtividade da Cia PFlo, com base nas estatísticas elaboradas pelas Seções do EMPPM e utilizadas comparativamente com as demais?

() Sim

() Não

() Em parte

3. SUGESTÕES/COMENTÁRIOS

No espaço abaixo coloque sua sugestão ou comentário sobre indicadores de qualidade aplicáveis às Unidades de Policiamento Florestal.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

APÊNDICE II
ROTEIRO PARA ENTREVISTAS



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS COM ATIVIDADES DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS.

OBJETIVO:

Identificar indicadores de qualidade de serviços prestados, aplicáveis às atividades desenvolvidas pelas Cias de Policiamento Florestal e de Mananciais do Estado de Minas Gerais.

EMPRESA: _____

Tópicos a serem abordados:

- a) Há nessa empresa, um programa de qualidade total para prestação de serviço?
- b) Quais são os tipos de controle de qualidade ou produtividade existentes na empresa?
- c) Quais são os indicadores utilizados pela empresa, para mensuração da qualidade dos serviços prestados?
- d) Os recursos humanos estão comprometidos com a produtividade da empresa?
Qual o índice aplicado para mensuração da capacidade técnica das equipes de trabalho?
- e) Qual a possibilidade de utilização do serviço de monitoramento existente nessa empresa, para determinação de setores prioritários à fiscalização ambiental no campo florestal e bacias hidrográficas, por municípios?

Obrigado

PAULO HENRIQUE FERREIRA- MAJOR PM
CSP/95



ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM SENHOR TENENTE CORONEL
CHEFE DA TERCEIRA SEÇÃO DO EMPM, COM VISTA À
MONOGRAFIA A SER APRESENTADA NO CSP/95

OBJETIVO:

Identificar Indicadores de Qualidade de serviços prestados,
aplicáveis às atividades desenvolvidas pelas Unidades da PMMG.

Tópicos a serem abordados:

- 1) A PM/3 tem identificado junto às Unidades da Polícia Militar, algum programa de qualidade total, que busque a satisfação do cliente?
- 2) A PM/3 tem desenvolvido programa de acompanhamento das Unidades da Polícia Militar, visando alcançar o “erro zero” nas atividades desempenhadas em busca da satisfação do cliente?
- 3) Supondo a existência de algum programa ou parâmetro, há identificação de Indicadores de Qualidade na atividade desenvolvida?
- 4) Comentários sobre sugestões para aplicação de Indicadores de Qualidade, no exercício de atividade de Policiamento Florestal, pelas Unidades Especializadas.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - **ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Mensagens profissionais.** Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1987.
- 2 - _____. **Uma visão crítica do sistema policial brasileiro.** Belo Horizonte: Imprensa oficial , 1991.
- 3 - **BAIA, Willian Costa. Pesquisa “pós-atendimento”, instrumento para avaliação de produtividade qualidade. no atendimento de ocorrências contra o patrimônio em Belo Horizonte.** Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar. Monografia apresentada no Curso Superior de Polícia, 1992.
- 4 - **CAMPOS, Vicente Falconi. Controle de qualidade total (estilo japonês).** 3. ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores SA, 1992.
- 5 - _____. **Gerência de qualidade total: estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira.** Rio de janeiro: Bloch Editores SA, 1990.
- 6 - **CARVALHO, Maria do Socorro Macedo Vieira de. e TONET Helena Corrêa. Qualidade na administração pública.** Revista de administração pública, Rio de Janeiro, v.28, n.2, p.137-152, Abr/Jun, 1994.



- 7 - **CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas.** Uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 8 - _____ **Teoria Geral de Administração.** 3. ed..São Paulo: Macgraw-Hill, 1987
- 9- **DEMING, W Edwards. Qualidade : a revolução da administração.** Comunicações e recursos humanos SC Ltda. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- 10 - **DRUMOND, Regina C. TRT. Controle total de qualidade: como fazer no Brasil.** 2. ed.. Belo Horizonte: [s.n.], 1989. V.2
- 11 - _____ . **Qualidade total: o homem fator de sucesso.** Belo Horizonte: [s.n.], 1991.
- 12 - **GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa.** 2. ed.. São Paulo: Atlas, 1989.
- 13 - **GIL, Antônio de Loureiro. Qualidade total nas organizações:** indicadores de qualidade, gestão econômica da qualidade, sistemas especialistas. São Paulo: Atlas, 1992.
- 14 - **HUTCHINS, Greg. ISO 9000: um guia completo para o registro, as diretrizes da auditoria e acertificação bem sucedida.** São Paulo: Mcgraw-Hill, 1994.



- 15 - **JURAN, J.M. Juran na liderança pela qualidade: um guia para executivos.** São Paulo: Pioneira, 1989.
- 16 - **MINAS GERAIS. Polícia Militar de, Diretriz auxiliar das operações DIAO - 01/94 - CG: conceituação e codificação de ocorrências na PMMG.** Belo Horizonte, 1994.
- 17 - _____ **Diretriz de operações policiais militares DOPM 12/94-CG: planejamento e emprego da Polícia Militar.** Belo Horizonte, 1994.000
- 18 - _____ **Diretriz de planejamento de operações DPO 3005: defesa e preservação do meio ambiente.** Belo Horizonte, 1989.
- 19 - _____ **Diretriz de planejamento de operações DPO 3008: polícia comunitária.** Belo Horizonte, 1993.
- 20 - _____ **Manual básico de policiamento ostensivo MBPO.** Belo Horizonte, [?].
- 20 - **MIRSHAWKA, Vítor. A implantação da qualidade e da produtividade pelo método do Dr. Deming.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.



- 21 - **MONTEIRO**, José Airton. **A qualidade total no serviço público:** questionamento e recomendações segundo os 14 pontos de W.E. Deming. Brasília: QA&T Consultores Associados, 1991.
- 22 - **OSBORNE**, David. **Reinventando o governo:** como o espírito empreendedor está transformando o setor público. 3. ed.. Brasília: MH Comunicações, 1994.
- 23 - **PALADINI**, Edson Pacheco. **Controle de qualidade:** uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.
- 24 - **SEBRAE**. **Programa sebrae da qualidade total para as micro e pequenas empresas:** Indicadores de sucesso: qualidade e produtividade. Brasília: 1993. Sebrae. Módulo 12.
- 25 - _____ **Programa de qualidade total:** satisfação do cliente. Brasília: Sebrae, 1993. Módulo 3.
- 26 - _____ **Qualidade total:** o que todos procuram.. Folha de São Paulo, São Paulo, 13 Mar, 1994. Série Folha SEBRAE, 1º fascículo, p.2.
- 27 - **TEBOUL**, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade.** Rio de Janeiro: [s.n.], 1991.



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS
Academia de Polícia Militar

28 - **TOWNSEND, Patrick L. Compromisso com a qualidade.** Rio de Janeiro: Campus, 1991.