



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA
SUPERINTENDÊNCIA DA ACADEMIA ESTADUAL DE SEGURANÇA PÚBLICA
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA
PÚBLICA – CEGESP**

RODRIGO BORGES PIGHINI

**PROPOSTA DE PROCESSOS OPERACIONAIS PADRÕES PARA O
COMANDO DE POLICIAMENTO AMBIENTAL NAS AÇÕES DE POLICIAMENTO
E FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL.**

GOIÂNIA

2017

RODRIGO BORGES PIGHINI

Artigo apresentado ao CEGESP2017, da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, em cooperação técnica com a Universidade Estadual de Goiás, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gerenciamento de Segurança Pública.

Orientadora: Prof^a. Nélia Cristina Pinheiro Finotti

Data da Aprovação: ____/____/____

Prof:Nélia Cristina Pinheiro Finotti

Prof. (a) Titulação (nome do avaliador)

Prof. (a) Titulação (nome do avaliador)

PROPOSTA DE PROCESSOS OPERACIONAIS PADRÕES PARA O COMANDO DE POLICIAMENTO AMBIENTAL NAS AÇÕES DE POLICIAMENTO E FISCALIZAÇÃO AMBIENTAL.

Rodrigo Borges Pighini ¹

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo a proposta de implantação de processos e procedimentos operacionais padrões, destinados ao policiamento e fiscalização ambiental. Ademais, sabe-se que a doutrina operacional padrão da Polícia Militar do Estado de Goiás (POP – Procedimento Operacional Padrão) teve a sua primeira edição instituída em 2004, e que desde a sua edição incipiente não possui processos e procedimentos operacionais padrões voltados aos diversos tipos de policiamento ambiental. Igualmente, é notório que no Estado de Goiás, o policiamento ambiental, exercido por policiais militares lotados no Comando do Policiamento Ambiental. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica, descritiva, qualitativa. A problemática que norteou a pesquisa foi: que a falta de padronização do policiamento ambiental ocasionam ações empíricas, gerando risco à segurança dos policiais e da sociedade. Em resposta ao questionamento conclui-se que após o escrutínio superficial da literatura de Gestão Pública Contemporânea, percebe-se e identifica-se a real ausência de tais normas, destinadas ao policiamento ambiental. Isto posto, objetivando o aprimoramento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela Polícia Militar do Estado de Goiás, sobretudo, na defesa eficaz, eficiente e efetiva do meio ambiente, este trabalho projeta-se de forma planejada, à apresentação de proposta de implantação de 16 (dezesesseis) processos operacionais padrões destinados ao policiamento e fiscalização ambiental.

Palavras - chave: Policiamento ambiental. Problema. Padronização. Qualidade.

ABSTRACT

The present work had as objective the proposal of implantation of processes and standard operating procedures, destined to the policing and environmental fiscalization. In addition, it is known that the standard operative doctrine of the Military Police of the State of Goiás (POP - Standard Operational Procedure) had its first edition instituted in 2004, and since its incipient edition has no standard operating processes and procedures aimed at the various types of environmental policing. Equally, it is notorious that in the State of Goiás, environmental policing, exercised by military policemen crowded in the Environmental Policing Command. The methodology used was a bibliographic, descriptive and qualitative research. The problem that led to the research was: that the lack of standardization of environmental policing causes empirical actions, generating risk to the security of police officers and society. In response to the questioning, it is concluded that after the superficial scrutiny of the Contemporary Public Management literature, it is perceived and identified that the absence of such norms, destined to the environmental policing, This aim, aiming at the improvement and improvement of the activities developed by the Military Police of the State of Goiás, especially in the

¹ Capitão da Polícia Militar de Goiás, lotado na Corregedoria da Polícia Militar, Seção de Análise, aluno do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública.

effective, efficient and effective defense of the environment, this work is projected in a planned manner, to the presentation of a proposal for the implementation of 16 (sixteen) standard operational processes for environmental policing and inspection

Keywords: Environmental Policing. Problem. Standardization. Quality.

INTRODUÇÃO

O presente artigo teve como objetivo a proposta de implantação de processos e procedimentos operacionais padrões, destinados ao policiamento e fiscalização ambiental.

As Unidades Policiais Militares Ambientais tem previsão no artigo 124, parágrafo único, da Constituição do Estado de Goiás (1989) prescreve que: “A estrutura da Polícia Militar conterá obrigatoriamente uma unidade de polícia florestal, incumbida de proteger as nascentes dos mananciais e os parques ecológicos”.

O Comando do Policiamento Ambiental está sediado em Goianápolis, possui duas Unidades Policiais Militares, em Abadia de Goiás e Aruanã, tendo atuação efetiva na fiscalização ambiental, contendo um efetivo de 215 policiais militares, distribuídos em todo o Estado de Goiás.

Identificou-se como pergunta problema: a falta de padronização do policiamento ambiental ocasionam ações empíricas, que proporcionam risco à segurança dos policiais e da sociedade? Neste contexto, diagnosticada esta necessidade de intervenção gerencial, seguindo as políticas da gestão administrativa moderna, justifica-se o presente trabalho na apresentação de proposta de implantação e uniformização de atividades mapeadas em 16 (dezesesseis) processos operacionais padrões ambientais, durante o exercício e desempenho das atividades operacionais de policiamento e fiscalização ambiental, bem como afastar ações isoladas, individualismos, improvisações e empirismos.

O Governo do Estado de Goiás, através da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária do Estado de Goiás, ante ao dever de prestar à sociedade goiana segurança pública, tem realizado investimentos nos órgãos que integram a Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, além de implementar novas filosofias e políticas de segurança pública.

O presente artigo especifica um capítulo, onde foi relatado o histórico da polícia militar ambiental, aduz ainda à Estruturação e contexto no cenário estadual das unidades policiais militares ambientais em Goiás, ressalta também, O comando do policiamento Ambiental e as perspectivas da gestão pública contemporânea.

1 HISTÓRICO DA POLÍCIA MILITAR AMBIENTAL.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, fundada em 1858, é um dos órgãos que compõem a estrutura da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária do Estado de Goiás, tendo a sua atribuição constitucional delineada no artigo 144, § 5º, da nossa Constituição Federal e nos artigos 121 e 124 da Constituição do Estado de Goiás, sendo cogente enfatizar, que a sua estrutura organizacional encontra-se definida pela Lei Estadual nº. 8.125/1976.

O artigo 144, § 5º da Constituição Federal de 1998 estatui que: “Cabe às polícias militares o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública”.

O artigo 121, II da Constituição do Estado de Goiás prescreve que:

Art. 121 - A Segurança Pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para assegurar a preservação da ordem pública, a incolumidade das pessoas, do patrimônio e do meio ambiente e o pleno e livre exercício dos direitos e garantias fundamentais, individuais, coletivos, sociais e políticos, estabelecidos nesta e na Constituição da República, por meio dos seguintes órgãos:

II - Polícia Militar

Deste modo, a Polícia Militar do Estado de Goiás durante os seus 159 (cento e cinquenta e nove) anos de existência acompanhou a história de Goiás e o desenvolvimento da sociedade goiana, atuando de forma ativa nos principais fatos acontecidos no Estado de Goiás e revestindo-se na presença permanente do poder público junto à sociedade.

Portanto, ao longo deste período de criação até a atualidade, a Polícia Militar do Estado de Goiás obrou e atua protegendo o cidadão, garantindo o pleno exercício de seus direitos, estabelecendo-se em um verdadeiro “Patrimônio dos Goianos”.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, há um tempo recente, era o único órgão estatal presente em todos os 246 (duzentos e quarenta e seis) municípios goianos, exercendo e “tentando” cumprir o seu desiderato constitucional, qual seja, o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública (artigo 144, § 5º da CF/88).

Sendo imperioso destacar que, a Polícia Militar do Estado de Goiás há um tempo recente (2003), exercia a honrosa e árdua atribuição de zelar pela manutenção e a preservação da ordem pública de forma empírica, sem

uniformização de atividades operacionais, pois não se havia padronização de suas atividades visando à qualidade do serviço prestado, com atributos da eficiência, eficácia e “possível” foco nos resultados².

Assim, visando romper com o empirismo e o individualismo, moldando-se ao modelo de administração pública gerencial e gestão da qualidade total, onde os cidadãos passaram a ser vistos como clientes (consumidores), os gestores da Polícia Militar do Estado de Goiás, à época, exercendo as funções de administrador, diagnosticou o problema do empirismo, e realizando um *brainstorming*³ e algumas ferramentas de gestão estratégica organizacional (*Benchmarking*⁴ e Matriz SWOT⁵), diagnosticaram, inicialmente, o problema de ausência de padronização (uniformização) de atividades desenvolvidas, ou seja, ausência de processos mapeados⁶.

Isto posto, a Polícia Militar do Estado de Goiás, percebendo a necessidade de gerar resultados com eficiência, eficácia e efetividade, moldada ao novo modelado de administração pública gerencial e estratégica, sobretudo, focada na gestão da qualidade total, através da Portaria nº. 678/03 – PM/1 instituiu e implantou no ano de 2004, dentro do Programa da Qualidade, a 1ª edição do Procedimento Operacional Padrão (POP), uniformizando as atividades policiais desempenhadas em processos, a fim de padronizá-las para o melhor atendimento e satisfação da sociedade (efetividade)⁷.

Contudo, desde o ano de 2004 até os dias atuais, a Polícia Militar do Estado de Goiás, visando dar continuidade ao aprimoramento e qualificação de seus recursos realizou algumas revisões, adaptações e inclusões de novos processos operacionais padrões, vez que, além das várias atualizações legais e tecnológicas foram consolidadas conceitos humanísticos voltados à inclusão social e respeito à forma de agir e pensar de cada cidadão.

No entanto, ao escrutinar a nossa doutrina operacional padrão (POP), nota-se que a mesma não faz nenhuma alusão a processos operacionais que devem ser praticados durante o policiamento e fiscalização ambiental.

² http://www.pm.go.gov.br/2017/download/ARTICULACAO_PM_2017.pdf

³ <https://pt.wikipedia.org/wiki/Brainstorming>

⁴ <https://pt.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>

⁵ <https://pt.wikipedia.org/wiki/MatrizSWOT>

⁶ <http://www.pm.go.gov.br/2017/download>

⁷ <http://www.pm.go.gov.br/2017/download>

Deste modo, é imperiosa a necessidade de padronização de atividades operacionais preventivas e reativas desencadeadas pelos policiais militares que atuam na prevenção e repressão à prática de crimes contra o meio ambiente.

1.1 Estruturação e contexto no cenário estadual das Unidades Policiais Militares Ambientais em Goiás

Antes de discorrermos sobre as Unidades Policiais Militares Ambientais, é salutar descrevermos, sucintamente, sobre a Polícia Militar do Estado de Goiás.

A Polícia Militar do Estado de Goiás foi fundada em 28 de julho de 1858, com a Resolução nº. 13 (1858) à época denominada Força Policial de Goyaz.⁸

Deste modo, ao longo de seus 159 (cento e cinquenta e nove anos), a Instituição atuou e atua protegendo o cidadão e garantindo o pleno exercício de seus direitos.

A Polícia Militar do Estado de Goiás possui em sua estrutura organizacional: órgãos de direção, órgãos de apoio e órgãos de execução.

Os órgãos de direção são compreendidos pelo Comando Geral, Subcomando Geral e a Chefia do Estado Maior Estratégico, posto que, a Chefia do Estado Maior é composta, além da chefia, por 08 (oito) Seções: PM/1 (legislação), PM/2 (inteligência), PM/3 (planejamento operacional), PM/4 (convênios), PM/5 (comunicação social), PM/6 (planejamento orçamentário), PM/7 (Processos) e PM/8 (Projetos)⁹.

Os órgãos de apoio são: o Comando de Correições e Disciplina (CCDPM), o Comando de Gestão e Finanças (CGF), o Comando de Saúde (CS), o Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação (CALTI), o Comando da Academia de Polícia Militar (CAPM), Quartel da Ajudância Geral (QAG), Centro de Polícia Comunitária (CPCoM) e Base Administrativa. Também são órgãos de apoio as Assistências Policiais Militares do Tribunal de Justiça, da Assembléia Legislativa, do Tribunal de Contas do Estado, da Procuradoria Geral do Estado, da Secretaria de

⁸ <https://pt.wikipedia.org/wiki/>

⁹ http://www.pm.go.gov.br/2017/download/ARTICULACAO_PM_2017.pdf

Segurança Pública, da Câmara dos Vereadores de Goiânia, da Prefeitura de Goiânia e Administração Penitenciária e do Tribunal Regional do Trabalho¹⁰.

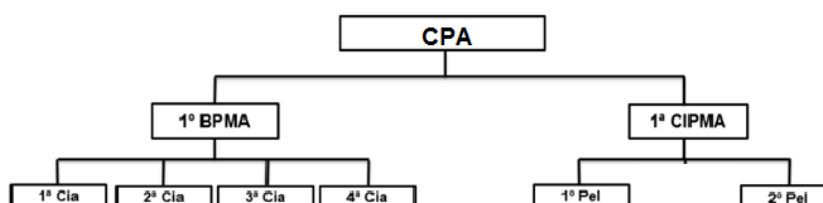
Os órgãos de execução são compostos por 17 (dezessete) Comandos Regionais, sendo: (1º sediado em Goiânia, 2º sediado em Aparecida de Goiânia, 3º sediado em Anápolis, 4º sediado na Cidade de Goiás, 5º sediado na cidade de Luziânia, 6º sediado em Itumbiara, 7º sediado em Iporá, 8º sediado em Rio Verde, 9º sediado em Catalão, 10º sediado em Uruaçu, 11º sediado em Formosa, 12º sediado em Porangatu, 13º sediado em Posse, 14º sediado em Jataí, 15º sediado em Goianésia, 16º sediado em Ceres e 17º sediado em Águas Lindas)¹¹.

Ademais, além dos Comandos Regionais susoditos, os órgãos de execução compreendem os seguintes Comandos: Comando do Policiamento Rodoviário - CPR (sediado em Goiânia), Comando de Missões Especiais da Polícia Militar - CME (sediado em Goiânia), e o Comando do Policiamento Ambiental - CPA (sediado em Goianópolis).

O Comando do Policiamento Ambiental (CPA) possui 02 (duas) Unidades Policiais Militares, sendo o 1º BPMA (sediado em Abadia de Goiás) e a 1ª CIPMA (sediada em Aruanã), tendo um efetivo aproximado de 225 (duzentos e vinte cinco) policiais¹².

Contudo, o Comando do Policiamento Ambiental é assim estruturado:

Figura 01- Organograma do Comando do Policiamento Ambiental



Fonte: Articulação da PMGO/2017- autor (2017)

A Polícia Ambiental em Goiás surgiu diante da constatação da gravidade de problemas de identificação das áreas de risco.

¹⁰ http://www.pm.go.gov.br/2017/download/ARTICULACAO_PM_2017.pdf

¹¹ http://www.pm.go.gov.br/2017/download/ARTICULACAO_PM_2017.pdf

¹² http://www.pm.go.gov.br/2017/download/ARTICULACAO_PM_2017.pdf

Assim, em 19 de outubro de 1987, através do Decreto nº. 2.846 foi criada a Companhia Independente de Policiamento Especial e Controle Ambiental (CIPOLES).

A Companhia Independente de Policiamento Especial e Controle Ambiental (CIPOLES) foi instalada pela Portaria nº. 560/87, a princípio no prédio do Centro Administrativo, sito à Rua 82, Centro, em Goiânia, com um efetivo inicial de 106 (cento e seis) Policiais Militares, entre Oficiais e Praças¹³.

Contudo, com o advento da Constituição Estadual em 1989, com previsão expressa no artigo 124, parágrafo único, foi determinada a criação de uma unidade da Polícia Militar do Estado de Goiás, especializada em Policiamento Florestal, com a incumbência de proteger as nascentes dos mananciais e os parques ecológicos no Estado.

Portanto, cumprindo a determinação supramencionada, com a edição do Decreto nº. 3.441 de 05 de Junho de 1990 foi criado o Batalhão de Polícia Militar Florestal, o qual foi oficialmente instalado na data de 28 de Julho de 1990.

Com o advento da Portaria nº. 073/2003-SSPJ, de 26 de fevereiro de 2003, o Batalhão da Polícia Militar Florestal transformou-se em Batalhão da Polícia Militar Ambiental.

Com a edição da Lei Estadual nº. 17.091 de 02 de julho de 2010 foi criado o Comando do Policiamento Ambiental (CPA) e foi ativado através da Portaria nº. 982 de 11 de novembro de 2010 – CG.

O Comando do Policiamento Ambiental (CPA), através de suas Unidades Policiais Militares Ambientais (1º BPMA e 1ª CIPMA) atua operacionalmente em todo o Estado de Goiás, desempenhando as suas atividades de policiamento e fiscalização ambiental.

Podemos, assim, demonstrar a distribuição geográfica do Comando do Policiamento Ambiental no Estado de Goiás:

¹³ http://www.pm.go.gov.br/2017/download/ARTICULACAO_PM_2017.pdf

Figura 02-Distribuição Geográfica do CPA em Goiás.



Fonte: P3 do CPA (2012)

Atualmente, o Comando do Policiamento Ambiental (CPA) por meio de suas Unidades Policiais Militares Ambientais (1º BPMA e 1ª CIPMA) desempenham várias atividades policiais, tais como:

- Educação Ambiental;
- Monitoramento de nascentes, lagos e rios;
- Policiamento ostensivo e preventivo de proteção ambiental;
- Atuações e operações policiais contra a prática de crimes contra a fauna (caça e pesca), contra a flora (desmatamentos, extrações ilegais de minérios) e demais tipos de degradações;
- Proteção de unidades de conservação, reservas legais e áreas de proteção permanentes;
- Recolhimento de animais silvestres e encaminhamento ao CETAS do IBAMA;
- Operações programadas de patrulhamento náutico, barreiras e outras.

Podemos observar que estas atividades acima especificadas são de importantes para uma maior eficácia no combate a criminalidade na preservação da ordem publica.

1.2 O Comando do Policiamento Ambiental e as perspectivas da Gestão Pública Contemporânea

Malgrado, a presença da gloriosa Polícia Militar do Estado de Goiás em quase toda a totalidade dos municípios goianos, observa-se que a criminalidade e a violência têm crescido exponencialmente em algumas regiões do Brasil, aumentando a sensação de insegurança da sociedade, mormente na zona rural, local onde ocorre a maioria das práticas dos crimes ambientais, pois a sociedade ainda não se conscientizou que o meio ambiente é um dos nossos maiores bem e valor.

No Estado de Goiás, a Polícia Militar está reduzindo energicamente todos os indicadores criminais prioritários, conforme dados divulgados pelo Observatório da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, através da realização de atividades preventivas e reativas, tanto na área urbana como na área rural.

O Governo do Estado de Goiás, através da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária do Estado de Goiás, ante ao dever de prestar à sociedade goiana segurança pública, tem realizado investimentos nos órgãos que integram a Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, além de implementar novas filosofias e políticas de segurança pública.

Todavia, sabemos que a criminalidade é dinâmica, e somente a realização de investimentos sem planejamentos não é suficiente para a resolução dos problemas, pois os recursos materiais e humanos devem ser empregados com eficiência e eficácia, objetivando, sobretudo a efetividade, isto é, satisfação da sociedade pelo fornecimento de serviços públicos com qualidade.

Neste íterim, não apenas a Polícia Militar do Estado de Goiás, como os demais órgãos da Secretaria de Segurança Pública e Administração Penitenciária, são cotidianamente desafiados a potencializar suas atividades de forma a

desenvolver um planejamento a atender os anseios da população com os recursos disponíveis, devendo-se ter processos devidamente mapeados e catalogados.

É irretorquível a elaboração de planejamentos que visam erradicar os problemas e a realização do mapeamento de processos voltados ao alcance de um processo organizacional bem definido.

Destarte, a Polícia Militar do Estado de Goiás ao definir a sua identidade estratégica, no Planejamento Estratégico 2016-2022 e cumprindo determinação constitucional estadual deliberou que uma de suas missões é defender o meio ambiente¹⁴.

Portanto, sabe-se que a Instituição, por meio do Comando do Policiamento Ambiental está cumprindo esta missão, com o exercício das atividades já relatadas, por meio de seus valorosos policiais militares (oficiais e praças), os quais diariamente e diuturnamente, com os recursos disponíveis, realizam inúmeras atividades policiais, sejam elas educativas ou operacionais (preventivas e reativas).

Todavia, apesar de toda a produtividade exercida pelas Unidades Policiais Militares Ambientais, percebe-se que algumas atividades operacionais desenvolvidas são realizadas empiricamente, posto que, não existem processos e procedimentos que padronizam a realização de tais atividades no policiamento e fiscalização ambiental, tornando-se necessária uma intervenção gerencial.

2 METODOLOGIA

No presente trabalho foi utilizada a pesquisa qualitativa, servindo-se do método indutivo, através de pesquisa bibliográfica. A pesquisa bibliográfica empregará o conhecimento científico doutrinário produzido sobre o tema, a partir da literatura existente. Serão utilizados livros, artigos sobre o assunto.

Atestando com a colaboração do trabalho, referindo aos objetivos da pesquisa, será utilizada uma pesquisa exploratória através do uso de métodos que permitirão a identificação e a formação de toda base conceitual para a abordagem do tema, apresentando possibilidades de implantação e implementação da sugestão proposta.

¹⁴ <http://www.pm.go.gov.br/2017/download>

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao esmiuçarmos as literaturas que discorrem sobre as novas tendências e perspectivas da Gestão Contemporânea face à Administração Pública, nota-se que o atual modelo de gestão se refere à administração pública gerencial, a qual estabelece que as organizações públicas devam se moldar em objetivos prioritários, quais sejam os resultados almejados pelos usuários, com eficácia, eficiência e efetividade.

Assim sendo, na atualidade verifica-se que a Polícia Militar do Estado de Goiás, está em tempo recente e preciso se adaptando a esta nova filosofia de gestão, atuando na elaboração de planejamentos projetivos e prospectivos, alinhados à atual política de Segurança Pública do estado, isto é, visando incansavelmente otimizar atividades em busca dos melhores resultados.

Alhures, conforme já delineado, adaptando-se ao atual modelo de gestão pública contemporânea, a Polícia Militar do Estado de Goiás, em 2004 (dois mil e quatro), sob a ótica da gestão da qualidade total, implantou o Procedimento Operacional Padrão (POP), uniformizando as atividades desempenhadas.

No entanto, constata-se que mesmo após a realização de algumas revisões no POP (Procedimento Operacional Padrão), ainda, não há processos e procedimentos que padronizam o rol de atividades, exercidas pelos policiais militares, lotados nas Unidades Policiais Militares Ambientais e que atuam em defesa do meio ambiente, resultando na prática empírica de algumas atividades operacionais.

Isto posto, esta lacuna de normas (processos) operacionais, que regulamentariam as atividades policiais praticadas, em defesa do meio ambiente, é um problema diagnosticado, e que indispensavelmente carece de uma intervenção gerencial.

3.1- Ferramentas de gestão utilizadas na resolução do problema

Diante da problemática diagnosticada, no Comando do Policiamento Ambiental, sobretudo nas atividades operacionais (preventivas e reativas), desempenhadas pelas Unidades Policiais Militares Ambientais (1º BPMA e 1ª

CIPMA), é importante salientar que, a despeito de toda a ampla produtividade alcançada por este grande Comando, é imperativa a necessidade de suas atividades operacionais se moldarem a conceitos de gestão contemporânea (gestão da qualidade total e gestão de processos).

Para Claro (2002), o diagnóstico visa levantar as necessidades (carências em termos de preparo profissional) passadas, presentes ou futuras por intermédio de pesquisas internas, a fim de descrever o problema e prescrever uma intervenção. Envolve a coleta e o cruzamento de dados e informações, a definição dos pontos fortes e fracos e o detalhamento dos problemas por meio de uma análise aprofundada, visando identificar as suas causas e definir ações para os pontos passíveis de melhoria.

Destarte, face à nova gestão contemporânea implementada pelo Governo do Estado de Goiás, adaptando-se ao modelo atual de alocação eficiente dos gastos públicos, surge a imperatividade de repensar a forma como a segurança pública é feita. Os profissionais atuantes dessa área devem se interrogar sobre os resultados esperados de sua atividade profissional, assim como sobre a forma de agir para cumprirem essa expectativa: como fazer mais com menos recursos?

Ao invés de apenas reagir diante de uma cadeia de incidentes, a principal estratégia para quebrar esse ciclo é a execução de ações preventivas para a criação de ambientes seguros. A nova perspectiva contrasta com a forma tradicional de pensar policiamento, pois a atitude mais comum é o pronto atendimento à vítima, mas dessa forma, o alcance de resultados depende somente do aumento do efetivo e da compra de armas e viaturas.

Neste contexto, a gestão contemporânea e empresarial demanda de seus gestores atuação técnica focada no exame detalhado de cada um dos problemas a serem abordados, identificando suas causas, levando, sobretudo, em consideração um conjunto bastante amplo de opções para intervir sobre essas causas e a escolha a opção a ser utilizada com base em uma relação de custo e benefício, pautada no alcance de resultados e satisfação de clientes.

Nessa busca, é forçoso estabelecer mecanismos de controle de processos para que o negócio continue a produzir resultados satisfatórios, mesmo diante de algum tipo de imprevisto, como uma mudança na equipe ou eventual ausência de um funcionário.

A Polícia Militar do Estado de Goiás é um órgão estatal que desempenha ininterruptamente, a sua atribuição constitucional, devendo ser observada e enxergada por seus gestores, como uma “empresa”, que deverá estar em constante busca do aprimoramento de seus processos, criando novos projetos e visando qualificar seus profissionais a utilizar de forma eficiente e eficaz os recursos disponibilizados.

Todo o contexto supracitado se coaduna ao conceito de gestão de qualidade total, a qual é voltada a pensamentos estratégicos que antecedem o agir e o produzir, mormente, à mudança de postura gerencial e a forma de entender o sucesso de uma organização.

A Gestão da Qualidade é o desenvolvimento do atual modelo de administração gerencial, direcionada à total eficácia, eficiência e sucesso das instituições, colocando a satisfação do cliente em primeiro lugar, tornando-se a instituição uma “empresa” eficaz, efetiva e eficiente.

Cumprindo enfatizar que os conceitos de eficácia, eficiência e efetividade, apesar de serem usados indistintamente, não têm o mesmo significado.

A **eficácia** é a obtenção de resultados através da ênfase nos próprios resultados e nos objetivos a serem alcançados, com a exploração máxima do potencial dos processos. Significa a otimização das tarefas com a agilização de recursos para alcançar o resultado esperado.

A **eficiência** é a obtenção de resultados através da ênfase nos meios, da resolução dos problemas existentes e da salvaguarda dos recursos disponíveis com o cumprimento das tarefas e obrigações. Significa fazer bem as tarefas, administrar os custos, reduzir as perdas e o desperdício.

Já a **efetividade** é a obtenção de resultados através da ênfase na percepção do cliente. Significa que há preenchimento das expectativas do cliente, através de uma ação programada e planejada para satisfazer os seus desejos. É um conceito que tem um cunho “sensitivo”, o que significa que há comprovação, pelo cliente, dos resultados alcançados.

Nessa conjuntura, o **Procedimento Operacional Padrão (POP)** é uma das principais ferramentas de controle e gestão de processos e de qualidade.

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser desempenhado, sendo, assim, uma

descrição esmiuçada de todas as medidas necessárias para a realização de uma tarefa.

Neste íterim, ao ser diagnosticada a constatação da ausência de processos operacionais padrões, que normatizasse as atividades de policiamento (preventivo e repressivo) e de fiscalização ambiental, perpetradas pelas Unidades Policiais Militares Ambientais, algumas ferramentas de gestão e qualidade foram utilizadas neste trabalho, a fim de buscar a solução do problema (padronização das atividades operacionais), com o escopo da aplicação da qualidade total, nas diversas atividades operacionais (preventivas e reativas) desenvolvidas pelo Comando do Policiamento Ambiental.

Contudo, a primeira ferramenta gerencial (de qualidade) utilizada foi o **brainstorming**, através de uma dinâmica de grupo que explorou o potencial criativo e adaptativo de cada integrante do grupo deste trabalho.

Na realização do brainstorming, refletindo sobre os diversos processos operacionais padrão que normatizam e padronizam as variadas atividades operacionais desenvolvidas pela Polícia Militar do Estado de Goiás, utilizou-se também de outra ferramenta de qualidade, isto é, a **benchmarking**, buscando, por consequência, padronizar as atividades operacionais desempenhadas pelas Unidades Policiais Militares visando romper com o empirismo e estabelecer práticas do desempenho com excelência.

A definição de *benchmarking* da Comissão Europeia diz-nos que este é um:

Processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado o melhor nível, visando não à equiparação dos níveis de performances, mas também a sua superação.

Ademais, também, para a solução do problema diagnosticado, visando à padronização das ações policiais, desenvolvidas pelas Unidades Policiais Militares Ambientais, sobretudo na análise e planejamento de possíveis atividades, que são e deverão ser desencadeadas pelo Comando do Policiamento Ambiental, foi utilizada, ainda, como ferramenta de gestão a **Matriz SWOT**.

A Matriz SWOT confirmou o objeto de estudo e pesquisa do presente trabalho, pois ao aplicar esta ferramenta de gestão, observou-se o ambiente interno (forças e fraquezas) do Comando do Policiamento Ambiental, destacando como força os valorosos policiais que trabalham no exercício das atividades operacionais

ambientais (preventivas e reativas), e como fraqueza foi ressaltada a ausência de processos operacionais padrão que padronizam tais atividades.

Durante o desenvolvimento da Análise SWOT, foi analisado o ambiente externo (oportunidades e ameaças), posto que, a ausência de processos operacionais padrão normatizando as atividades operacionais ambientais caracteriza uma série de ameaças aos integrantes das Unidades Policiais Militares Ambientais, ao passo que, a implantação de processos operacionais padrão é uma oportunidade de redução de possíveis erros e a geração de confiança e confiabilidade à Instituição.

Deste modo, diagnosticada a necessidade da padronização das atividades operacionais desencadeadas pelo Comando do Policiamento Ambiental (1º BPMA e 1ª CIPMA), torna-se imprescindível a padronização das variadas atividades operacionais ambientais desempenhadas, a qual se concretizará com processos operacionais padrões estabelecidos e definidos, consolidando todas as atividades a serem desempenhadas.

Neste diapasão, face à necessidade desta intervenção gerencial, é relevante a apresentação de proposta de implantação e de 16 (dezesesseis) processos operacionais padrões, com o escopo de subsidiar a atuação dos policiais militares, durante o exercício e desempenho das atividades operacionais de policiamento e fiscalização ambiental.

Dessarte, seguindo as funções administrativas, após o diagnóstico e análise do problema, elaborado o planejamento de apresentação de proposta de implantação de 16 (dezesesseis) processos operacionais padrões, com o escopo de subsidiar a atuação dos policiais militares, durante o exercício e desempenho das atividades operacionais de policiamento e fiscalização ambiental, é irretorquível a apresentação do controle das atividades que serão praticadas.

Assim, sugerimos que o monitoramento e controle das atividades sejam realizadas ao estilo do ciclo planejar, executar, verificar, ação corretiva-*PDCA*, buscando favorecer o atendimento das expectativas dos nossos clientes (sociedade). Depois da utilização das ferramentas de gestão.

De acordo com Macedo e Dias (2007, p. 26), “o ciclo *PDCA*, desenvolvido por Walter Shewhart consiste em um processo que visa o melhoramento contínuo”.

O ciclo *PDCA para* Macedo e Dias (2007), é representado por um círculo que tem quatro etapas:

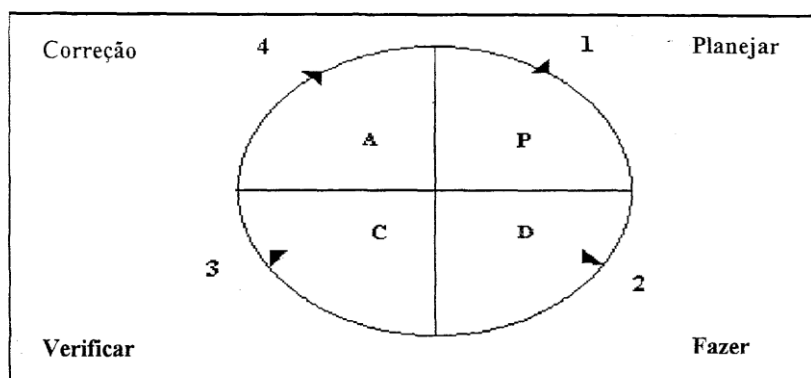
Plan: atividade de planejar – estabelecimento de metas e dos métodos para atingi-las;

Do: execução – que envolve a própria execução e também a coleta de dados e resultados;

Check: verificação – consiste em comparar os resultados alcançados com as metas;

Act: ação corretiva – correções de distorções, caso seja necessário replanejar o processo.

Figura 3-Ciclo PDCA de Shewhart



Fonte: DEMING, 1990, *apud* LIMA, 2004, p. 17

Macedo e Dias (2007, p. 26) explana que A (*Act*) trata-se da Inteligência da Organização, pois fornece informação e conhecimento:

A maneira como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho e seus referenciais comparativos a capacita a corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e conseqüentemente, seu desempenho.

O controle do processo é um dos principais objetivos da gerência pela qualidade total, como meio de assegurar a previsibilidade dos resultados. Estes resultados são medidos pelos itens de controle que traduzem numericamente a qualidade de um produto/serviço, resultante de um processo.

A pretensão principal, doravante, é propiciar melhorias imediatamente a partir da gestão de processos e pela implementação das mudanças propostas por este trabalho. A partir de então, as informações continuadas fomentadas pelos indicadores de desempenho foram norteadores das mudanças que poderão propiciar a tão esperada melhoria contínua.

O novo modelo de gestão, focado em resultados e orientado para o cidadão exige uma postura proativa da organização, que não apenas reage, mas procura antecipar-se às necessidades dos seus clientes:

Vimos que, com o delineamento da chamada sociedade pós-industrial, caracterizada pela rápida criação de tecnologias e produtos, as organizações se modificaram e são redefinidos conceitos e papéis organizacionais. [...] surge o conceito de organização pró-ativa, ou seja, a organização que não apenas reage á mudanças nos mercados que atua, mas que pretende influenciá-las (DIAS; MACEDO, 2007, p. 15).

Contudo, conforme citado, sugere-se a utilização do Ciclo PDCA como ferramenta de controle e o monitoramento, dos resultados alcançados, pela apresentação da proposta da implantação dos processos operacionais padrões voltados às atividades operacionais desempenhadas pelo Comando do Policiamento Ambiental.

Figura 4- Ciclo PDCA



Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>

Assim, o ciclo PDCA proporcionará melhoria contínua na aplicação dos processos operacionais padrão, sugeridos e apresentados, para o rompimento do empirismo arraigado nas atividades operacionais desencadeadas pelas Unidades Policiais Militares Ambientais integrantes do Comando do Policiamento Ambiental, focados na gestão do Programa de Qualidade Total.

3.3 Apresentações dos Processos Operacionais Padrões para o policiamento e fiscalização ambiental

O presente trabalho objetivou diagnosticar um problema enfrentado pelo Comando do Policiamento Ambiental (1º BPMA e 1ª CIPMA), o qual necessita de uma possível intervenção gerencial.

Após o estudo e análise, foi diagnosticada, a necessidade de intervenção gerencial nas atividades operacionais desenvolvidas pelo Comando do Policiamento Ambiental, pois esmiuçando o Procedimento Operacional Padrão (POP) da Polícia Militar do Estado de Goiás, constata-se que inexistem processos operacionais padrões (padronização), direcionados ao exercício das atividades operacionais ambientais.

Sendo assim, com a utilização das ferramentas de gestão e qualidade já explicitadas, o presente trabalho objetivou e culminou na elaboração de 16 (dezesesseis) processos operacionais padrões, designados ao mapeamento (uniformização) e padronização das principais atividades operacionais desenvolvidas pelo Comando do Policiamento Ambiental, os quais seguem em Apêndices.

Sabe-se que o POP tem como objetivo, manter o processo em funcionamento por meio da padronização e minimização de desvios na execução da atividade, ou seja, ele busca assegurar que as ações realizadas para a garantia da qualidade sejam padronizadas e executadas conforme o planejado, sobretudo avaliar resultados, propor oportunidades de melhorias, sempre focadas na excelência da prestação dos serviços públicos.

Destinam-se, ainda, a garantir a padronização (uniformização) de tarefas e assegurar aos usuários um serviço ou produto livre de variações ou não conformidades (empirismo), que poderão interferir na sua qualidade final, através da avaliação dos resultados.

Destarte, foram elaborados os seguintes processos operacionais padrões para o comando de policiamento ambiental, abaixo relacionados, os quais se encontram na íntegra em apêndices:

1. **PROCESSO 101** – UTILIZAÇÃO DO GPS;
2. **PROCESSO 102** – PREPARO E EMPREGO DO MOTOR DE POPA;

3. **PROCESSO 103** – CONDOTA DA PATRULHA AMBIENTAL EM OPERAÇÕES DO CERRADO;
4. **PROCESSO 104** - POLICIAMENTO EM UNIDADES DE CONSERVAÇÃO (GUARDA PARQUES);
5. **PROCESSO 105** - PATRULHAMENTO NÁUTICO (FLUVIAL E LACUSTRE);
6. **PROCESSO 106** - ABORDAGEM A EMBARCAÇÃO EM ATIVIDADE DE PESCA, SOB FUNDADA SUSPEITA, OCUPADA POR INFRATORES DA LEI PORTANDO OU NÃO ARMA DE FOGO (PATRULHA COM 03 POLICIAIS MILITARES AMBIENTAIS);
7. **PROCESO 107** - ABORDAGEM A EMBARCAÇÃO EM ATIVIDADE DE PESCA, SOB FUNDADA SUSPEITA, OCUPADA POR INFRATORES DA LEI PORTANDO OU NÃO ARMA DE FOGO (PATRULHA COM 04 POLICIAIS MILITARES AMBIENTAIS);
8. **PROCESSO 108** - OCORRÊNCIA ENVOLVENDO CRIME DE CAÇA;
9. **PROCESSO 109** - OCORRÊNCIA ENVOLVENDO TRANSPORTE OU POSSE ILEGAL DE ESPÉCIMES DE ANIMAIS, PRODUTOS E SUBPRODUTOS DA FAUNA SILVESTRE;
10. **PROCESSO 110** - MANEJO, CAPTURA E CONTENÇÃO DE ANIMAIS SILVESTRES;
11. **PROCESSO 111** - FISCALIZAÇÃO À INDÚSTRIA, FÁBRICA, COMÉRCIO, CONSUMIDOR E TRANSPORTE DE PRODUTOS E SUBPRODUTOS FLORESTAIS;
12. **PROCESSO 112** - OCORRÊNCIA ENVOLVENDO DESMATAMENTO, CORTE DE ÁRVORES, MANEJO, QUEIMA E EXTRAÇÃO DE PRODUTOS DE ORIGEM FLORESTAL NATIVA;
13. **PROCESSO 113** - FISCALIZAÇÃO DE COMPANHIAS MINERADORAS, INDÚSTRIAS E DEMAIS ATIVIDADES QUE CAUSAM IMPACTO AMBIENTAL;
14. **PROCESSO 114** - FISCALIZAÇÃO DO USO DE RECURSOS HÍDRICOS;
15. **PROCESSO 115** - RECOLHIMENTO DE ANIMAL SILVESTRE MORTO;
16. **PROCESSO 116** - LOCALIZAÇÃO DE MATERIAL SUSPEITO DE RADIOATIVIDADE.

Insta-nos salientar que, o objetivo do presente trabalho não é discorrer sobre a funcionabilidade e aplicabilidade dos processos operacionais padrões supracitados, uma vez que, os processos acima descritos são autoexplicativos e seguiram a mesma formatação de elaboração adotado nos processos contidos no Procedimento Operacional Padrão (POP) da própria PMGO.

Ademais, a relação supratranscrita não é taxativa, e o autor não esgotou a possibilidade de criação, implantação e revisão destes processos e procedimentos operacionais padrões, posto que, as atividades policiais são dinâmicas e devem acompanhar os anseios do interesse público.

Outrossim, a presente proposta torna-se viável para ser implementada no Comando Policiamento Ambiental, haja vista, que as vantagens da presente implementação seriam em tese, uma forma de preservar a vida, sendo a sociedade

a maior beneficiária, pois quando o estado através de seus entes prestam um serviço público eficaz e eficiente e ainda procuram implantar qualidade e padronização em suas ações, a sociedade passa a receber uma melhor qualidade de serviço executado.

Por último, ressalta-se que os processos elaborados e apresentados, como propostas de implantação, estão apresentados e descritos integralmente nos **apêndices**.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob a égide da administração pública gerencial, a Polícia Militar do Estado de Goiás ao longo dos seus 159 anos de existência, evoluiu satisfatoriamente em termos de qualidades e gestão, realizando serviços públicos com qualidade, eficientes, eficazes e efetivos.

Um dos motivos desta evolução se deve à adaptação da Polícia Militar do Estado de Goiás ao Programa de Gestão de Qualidade Total, concretizada, primeiramente, no ano de 2004, através da elaboração e implementação da 1ª edição do Procedimento Operacional Padrão (POP).

Várias atualizações ocorreram após a 1ª edição da nossa doutrina operacional padrão (POP), sempre buscando padronizar as diferentes atividades operacionais, objetivando eliminar cada vez mais as possíveis atividades empíricas.

Nesta concepção, a literatura menciona que as empresas que mantêm seus processos conhecidos e organizados possuem um diferencial que facilita a sua sobrevivência e sucesso.

Diante deste cenário, a padronização dos métodos de trabalho é imprescindível a qualquer organização.

Deste modo, o momento atual da história estabelece que as instituições devam ser geridas pelos conceitos da administração gerencial e estratégica, onde o desafio é otimizar as atividades incansavelmente em busca dos melhores resultados.

Assim, almejando adequar corretamente, as atividades operacionais desenvolvidas pela Instituição, às diretrizes de uma gestão pública contemporânea, gerencial e estratégica, buscando aprimorar constantemente os seus processos,

tornam-se imprescindível a extirpação de possíveis ações operacionais amadoras, vez que, estas ações podem danificar e macular todo o processo e os resultados a serem obtidos.

Destarte, o aprendizado obtido através das pesquisas realizadas colaborou na identificação (diagnóstico), análise e apresentação de soluções (respostas) ao problema encontrado nas Unidades Policiais Militares Ambientais do Estado de Goiás, qual seja, a ausência de processos e procedimentos operacionais padrões direcionados ao policiamento e fiscalização ambiental.

Isto posto, objetivando o aprimoramento e aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas pela Polícia Militar do Estado de Goiás, sobretudo, na defesa eficaz, eficiente e efetiva do meio ambiente, este trabalho projeta-se de forma planejada, à apresentação de proposta de implantação de 16 (dezesesseis) processos operacionais padrões destinados ao policiamento e fiscalização ambiental, atividades estas exercidas pelo Comando do Policiamento Ambiental (1º BPMA e 1ª CIPMA) no Estado de Goiás e em outras Unidades da Federação, através do Pacto Integrador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil** (1988). Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/constitui. Acesso em: 03 nov. 2017.

CAMPOS, Renata Alves e DE LIMA, Sandra Maria Peron. **Mapeamento de Processos: Importância para as organizações**. Rio de Janeiro, 2012.

CAMPOS, V. F. TQC – **Controle da qualidade total: no estilo japonês**. Minas Gerais: 5° ed., 1992.

GOIÁS .**Constituição do Estado** . Disponível em: http://www.gabinetecivil.goias.gov.br/constituicoes/constituicao_1988.htm. Acesso em: 03 de nov. 2017.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

FERREIRA, F.S. **Como elaborar um POP (Procedimento Operacional Padronizado)**. Disponível em: <http://fernandastoduto.blogspot.com.br/2011/06/como-elaborar-um-pop-procedimento.html>. Publicado em: 18 de junho de 2011. Acesso em: 30 de out. 2017.

Gestão da Qualidade, o segredo para a melhoria contínua. Disponível em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/gestao-da-qualidade/>. Publicado em 25 de agosto de 2017. Acesso em: 10 de Nov. 2017

KINGESKI, Adriana Aparecida Inglez. **Diagnóstico organizacional: um estudo dos problemas organizacionais a partir das relações interpessoais**. Bauru, 2005.

LORIGGIO, Antonio. **De onde vêm os problemas: método para um diagnóstico eficaz**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

Polícia Militar de Goiás. **Procedimento Operacional Padrão: POP / Polícia Militar de Goiás**. 3 ed. – Goiânia: PMGO, 2014.

Polícia Militar do Estado de Goiás. **Planejamento Estratégico da Polícia Militar: 2016 a 2022**. Polícia Militar do Estado de Goiás. Goiânia, 2016.

SCARTEZINI, L.M.B. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009.

SOUZA, Elenice. **Explorando novos desafios na Polícia: O papel do analista, o policiamento orientado para o problema e a metodologia IARA**. Rio de Janeiro, 2008.

Disponível: http://www.pm.go.gov.br/2017/download/ARTICULACAO_PM_2017

Disponível: <http://pt.wikipedia.org/wiki/>