

**SÍNTESE DOS RESULTADOS FINAIS DO ENCONTRO DE
OFICIAIS CHEFES DE 4ª SEÇÃO DE ESTADO-MAIOR,
REALIZADO EM POÇOS DE CALDAS, MG,
DE 16 A 24 DE AGOSTO DE 1989**

Ten Cel Fortunato de Nazareth Ribeiro *

*Resumo: O Autor faz uma síntese dos resultados a que chegou
no Simpósio do Encontro de Oficiais Chefes de 4ª. Seção.*

1 INTRODUÇÃO

Conforme ficou estabelecido na NSv 4003/89-CG, realizou-se em Poços de Caldas, MG, entre 16 a 19 de agosto de 1989, o Encontro da Comunidade dos Chefes de 4a. Seção do Estado-Maior, promovido pela PM/4.

Dentre os objetivos propostos estava o da produção de um documento final sobre os resultados do Encontro, que seria o coroamento de nossos trabalhos iniciais.

Trata-se deste documento, que pretende levar a cada Unidade da PMMG os valiosos produtos do esforço pessoal de cada participante que, somados, transformam-se num pequeno *Vade-mecum* para guiar-nos, inicialmente, na adoção de uma nova postura profissional diante dos problemas logísticos da Corporação.

2 POSTURA RECOMENDADA

A vivência nos assuntos logísticos traz, sem dúvida, experiência e maior desenvoltura do profissional e lhe permite, ao longo do tempo, ter amplo domínio do passado, estar vivendo o presente e ter sempre os olhos voltados para o futuro da Organização.

Para certas funções, é indiscutível que a instabilidade e as constantes mudanças de pessoal prejudicam o acompanhamento e a perseguição dos objetivos traçados, como também é indiscutível que a boa escolha do titular é fator fundamental para o êxito.

Vimos durante o Encontro, e relembramos agora, que o serviço operacional é a razão de ser da Corporação e que somos, os logísticos, cientes e conscientes do nosso papel imprescindível para o desempenho das operações.

Não admitimos, em hipótese alguma, que deixemos de buscar permanentemente o nível ideal de atendimento demandado pelas operações.

Diante desse quadro, a dedução é óbvia: qualquer Comando que deseje ter sua organização em constante apresto operacional há de investir bem na escolha de seu pessoal logístico. É esse pessoal que, imbuído do verdadeiro espírito logístico, irá manter a OPM, levantar suas necessidades, instituir prioridades, buscar os recursos, procurar alternativas e, enfim, fazer rolar constantemente o fluxo das atividades diversas, passo a passo com as operações da Unidade.

A PM/4, consciente desses fatos e fatores, insiste na necessidade da criteriosa seleção dos P/4 das Unidades dos diversos níveis, na permanência mais duradoura desses Oficiais à frente dessa Seção e na sua interação e integração na comunidade da qual participam.

3 O SEMINÁRIO REALIZADO

Caminhando cada um por si e por caminhos diversos, na certa não almejaríamos chegar ao mesmo lugar.

Partindo dessa lógica, implícita no Plano de Atuação Externa da PM/4, a Seção verificou a necessidade de, através de encontros, discussões, debates, etc., nos reunirmos, conhecermo-nos e à Corporação, entender a doutrina do Comando e, juntos, descobrirmos o melhor caminho pelo qual todos seguiríamos, com maiores chances de sucesso.

O encontro de Poços de Caldas, base inicial do processo, tem aí a sua grande importância. Propiciou-nos uma intensa troca de informações e experiências. Juntos, debatemos e achamos solução comum aos grandes problemas discutidos. Ampliamos nossa visão logística, revimos nossa postura e, enfim, percebemos que crescemos juntos, que demos um grande passo inicial para o novo caminho que, reconhecemos, não pode e não deve mais ser deixado.

A forma adotada sempre teve a preocupação com o homem, sua valorização, as condições e o ambiente de trabalho. É possível dizer que acertamos, na medida em que os resultados superaram as expectativas.

Novos encontros virão, outras formas e locais de reunião, mas sempre será mantida a busca desses propósitos, unindo nossos esforços em benefício de cada um e da Corporação como um todo.

4 A AÇÃO LOGÍSTICA

Chegamos a um consenso de que o pessoal da PMMG deve conhecer, discutir, interagir, integrar, sugerir e, enfim, participar da logística, que faz parte da vida profissional de cada um.

Dessa forma, a Polícia Militar não mais precisa conviver com desculpas daqueles que, mal informados, atribuem a falta de sucesso somente à escassez de meios; daqueles que planejam sobre bases irreais, prevendo o emprego de meios inexistentes ou indisponíveis no momento considerado e mesmo daqueles que se deixam abater diante das primeiras dificuldades, cruzando os braços sem procurar caminhos ou soluções alternativas ou de insistir na busca do necessário.

O Oficial logístico, principalmente o P/4, há de ser a mola-mestra, a pedra angular da Unidade, no que concerne ao clássico chavão logístico: "tornar disponível o necessário e tornar necessário o disponível", o que somente conseguirá através da completa interação com a área operacional, com todas as demais Seções da Unidade e da Corporação e com o público externo de interesse.

O envolvimento de todos nas ações logísticas (do usuário, do detentor, do operador, do conservador, do depositário, etc) é responsabilidade direta do P/4, mostrando que todos somos responsáveis direta ou indiretamente pelo uso e conservação dos materiais e pelo fluxo constante de informações sobre a necessidade, adequabilidade, exequibilidade e disponibilidade dos meios.

5 RESULTADOS DOS GRUPOS DE TRABALHO

Neste primeiro Encontro, oito temas foram debatidos e as conclusões apresentadas pelos grupos de trabalhos foram as seguintes:

a. A Logística na Polícia Militar

Ficou patente a necessidade de se criar um SISTEMA LOGÍSTICO na Corporação com a mesma ênfase do SIPOM e da INFORMÁTICA, e ao mesmo tempo de se estabelecer uma POLÍTICA LOGÍSTICA voltada para a modernização, para uma maior utilização da informática; especialização dos condutores da logística e treinamento dos operadores; instrução sobre manutenção para todos os níveis de ensino e abrangendo todos os aspectos (se possível dirigido ao equipamento/ material utilizado pelo instruendo) e pela interação interna/externa com todos os órgãos e Seções de interesse. Externamente, essa interação e integração devem atingir mais de perto as Secretarias de Estado que têm maior envolvimento na liberação de recursos para a PMMG.

Essa política deve estabelecer objetivos claros e bem definidos, mas procurar, prioritariamente:

- 1) agilização na liberação de recursos;
- 2) consecução de meios em qualidade e quantidade satisfatórias;
- 3) descentralização e acompanhamento;
- 4) fontes alternativas de recursos (PREFEITURAS, GOVERNO FEDERAL, SUDS, DOAÇÕES, SALDOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL, ETC).

O sistema, com sua política, deve primar pela confiabilidade, credibilidade, conscientização dos integrantes e trabalhos mais realistas com escalonamento de prioridades.

Deve, também, utilizar os P/4 dos Comandos Intermediários, envolvendo-os realmente nos planejamentos e no controle de suas Unidades subordinadas.

A especialização dos Administradores deve ser buscada através de cursos e estágios específicos, não sendo recomendável a utilização de Oficiais sem experiência nas funções administrativas antes de submetê-los ao treinamento devido.

O treinamento do recurso humano que opera os meios existentes é também objetivo a alcançar, dando-lhe, segundo o material que utiliza, a adequada noção de manutenção de primeiro escalão junto às regras operativas do material.

Como uma das formas de atingir o homem, até no menor nível, atentar para o estabelecimento de uma literatura específica, com pequenos e grandes manuais adequados aos diversos níveis de ensino e/ou divulgação.

Deve-se ainda incentivar os Comandos a desenvolverem Planos ou Programas de Ação que estabeleçam, periodicamente, os objetivos das Unidades, o que lhes possibilita seu acompanhamento e continuidade.

Sugeriu-se, mais, que os P/4 devem ser transformados em Assessores Administrativos da Unidade, dando maior amplitude à função, o que o EMPM crie mecanismo que permita o planejamento orçamentário diante do quadro inflacionário atual.

b. O Chefe de 4a. Seção de Estado-Maior

A primeira verificação foi a de que a legislação atual é esparsa e pouco ou quase nada fala do P/4. Ultrapassada e imprecisa, dificulta o desempenho do Chefe de 4a. Seção.

Reafirma-se que o Chefe de 4a. Seção é o principal assessor do Estado-Maior nos assuntos logísticos, elaborando planos e ordens e assegurando a disponibilidade e a adequação nas atividades de apoio administrativo.

Deve estar em constante planejamento, levantando as necessidades e buscando recursos. Realiza análises e conclusões pertinentes. Coordena todas as atividades, supervisiona e sintetiza todas as propostas físico-orçamentárias. Deve cuidar da manutenção, realizando inspeções e verificando as necessidades de reparos.

Deve ser um Oficial dinâmico, com tino administrativo, interessado, sempre buscando novos conhecimentos, ter ascendência sobre os demais oficiais logísticos, ser estável na função, fiscalizador, experiente, esforçado, ter autoconfiança, espírito de iniciativa, ser criativo, dedicado, persistente, participativo, desembaraçado, organizado, planejador e ter integridade e moralidade profissional.

No nível estratégico, deve atuar mais como assessor e planejador.

No nível intermediário, deve continuar atuando mais na assessoria e no planejamento, mas realizando as atividades inerentes de coordenação e controle.

No nível de execução, passa a ser mais um agente de coordenação e controle, vivendo o dia-a-dia da Unidade e, secundariamente, é assessor e planejador.

É ele o braço do Comando no que tange ao planejamento e execução das atividades administrativas da Unidade. Compete-lhe conhecer a situação e as necessidades da Unidade e envidar esforços para empregar os recursos dentro das metas traçadas. Deve coordenar os agentes das atividades de forma a garantir-lhes um trabalho uniforme, visando ao atingimento dos objetivos a alcançar.

c. Interação Logístico/Operações

O setor operacional é a razão de ser da Corporação, mas é necessário reconhecer o papel imprescindível da logística para o bom desempenho das operações.

O planejador logístico não pode se furtar à busca permanente de um nível ideal de atendimento às operações. Deve tornar disponível o necessário, fazer bom uso do que se tem e procurar sempre melhorar o nível de atendimento.

O planejador operacional que espera ter às mãos tudo o que precisar, sem levar em conta o existente no momento considerado, está fadado ao insucesso. Deve planejar em bases sólidas, reais, viáveis e dentro das disponibilidades do existente.

Para conjugar os interesses de ambos, logístico e operacional, é que aparece a necessidade de uma interação constante, com muito entrosamento, pesquisa, debates, discussões e conhecimento entre as duas partes.

A logística deve ter pleno domínio das necessidades físicas da operacionalidade. Estabelecer prioridades e procurar dotar a Unidade do ideal, perseguindo sempre esse objetivo. Deve caminhar lado a lado, harmonicamente, com as operações. A logística procurando demonstrar o existente e o disponível, mantendo-os sempre em condições de emprego e as operações tirando o maior proveito possível dos meios à sua disposição, através da boa utilização e do uso racional. Após cada operação e realização de uma avaliação conjunta oferecerá subsídios valiosos para os planejamentos futuros de parte a parte.

É pois na ação de planejamento que se encontra a maior necessidade de uma perfeita harmonia e constante interação. Não se admite a ausência de troca de informações entre as diversas Seções do EM, antes, durante e após toda e qualquer operação. Como a Polícia Militar vive em constante operação é certo que essa interação deve ser intensa e contínua, sem interrupção.

Dessa forma foram listadas algumas condições básicas para tal interação:

- 1) conhecimento pleno das missões;
- 2) levantamento dos meios disponíveis X necessários;
- 3) planejamento prévio das operações;
- 4) busca das alternativas possíveis;
- 5) antecipação constante na identificação dos problemas atuais e futuros;
- 6) constante levantamento das necessidades para o apoio rotineiro e extraordinário;

nário;

7) análises e propostas quanto à adequabilidade dos meios existentes, visando a influir nas futuras aquisições;

8) coleta de informações junto ao usuário, visando ao conhecimento real do quadro atual;

9) evitar a superestimação ou a subestimação das necessidades;

10) avaliação habitual dos resultados obtidos e a influência dos meios na operação;

11) inspeção rotineira dos meios em operação;

12) engajamento de todos nas operações de manutenção e conservação dos meios e seu correto emprego nas situações e missões surgidas.

d. Desempenho dos Recursos Humanos Logísticos na Ação Operacional e Desempenho dos Recursos Humanos Operacionais na Ação Logística

A qualidade da prestação de serviços da Corporação está intimamente ligada ao desempenho profissional de cada elemento.

O preparo profissional específico, a especialização, é fator fundamental para o bom aproveitamento dos recursos, e cabe à Corporação dar o treinamento necessário a cada elemento segundo o seu emprego e os meios que utiliza.

Não é raro encontrarmos nas Unidades recursos valiosos sendo subaproveitados por falta de pessoal qualificado para operá-los, como também não são raras as ocorrências de materiais danificados, às vezes irreversivelmente, pelo uso incorreto do operador.

Acidentes e incidentes poderiam ser evitados, maior durabilidade e melhor aproveitamento poderiam ser conseguidos e, finalmente, maior produtividade certamente seria a consequência lógica dos treinamentos.

Verificou-se nesse estudo que há a necessidade da definição dos perfis fisiográficos na seleção do recurso humano logístico, permitindo dessa forma que sua formação e treinamento sejam direcionados para essa atividade.

A PMMG dispõe de um considerável número de elementos especializados que se encontram no exercício de outras funções, enquanto, no setor ora considerado, o elemento humano é às vezes fruto da improvisação.

Aperfeiçoamento constante através de cursos e estágios, fornecimento de literatura específica, incentivo à pesquisa, instruções, seminários, palestras, intercâmbio, etc. resultariam em mão-de-obra devidamente apta e voltada para os interesses da Corporação.

Atualmente há deficiência de treinamentos para os nossos administradores. Temos funções gerenciais diversas que requerem preparação diversa. Aproximador, Almo-xarife, Chefe da SS Mnt Trnp e outros necessitam de uma base comum e de outra específica. O mesmo ocorre com os elementos operativos da logística (garçons, cozinheiros, mecânicos, datilógrafos, motoristas, telefonistas, etc) que reconhecidamente devem ter um preparo geral e conhecimentos específicos.

Concluiu-se que a falta de mecanismos adequados de avaliação e controle de desempenho dos recursos humanos prejudica as atividades e desestimula o próprio servidor, que não dá o real valor ao seu trabalho.

A grande rotatividade de pessoal, o empenho fora da especialidade ou o desvio do funcionário treinado por uma OPM, para outra, têm acarretado sérios problemas no atingimento ideal dos resultados.

O desrespeito à vida útil dos equipamentos e maquinários, os reparos em materiais com custo próximo ao valor de aquisição e fatos semelhantes revelam desinformação e falta de critérios quanto ao uso e manutenção.

O ambiente e o espaço físico impróprios às funções causam entraves na execução das tarefas.

Conclui o trabalho apontando a necessidade também do treinamento constante do usuário ou detentor de material, o elemento operacional, que muitas vezes recebe o recurso material para o seu apoio e não sabe como utilizá-lo, ou usa-o incorretamente, não o conserva e o leva ao desgaste prematuro.

e. Dotações — Critérios

Chegou-se à conclusão de que a Corporação deve partir para a fixação de dotações e de tabelas de suprimento em todas as suas atividades logísticas, o que permitirá, de imediato, por simples comparação entre a dotação e o existente, conhecermos nossas necessidades, facilitando em muito os planejamentos, principalmente no aspecto da programação física.

É ponto pacífico que a dotação de uma atividade será determinada pelo que basta para que a prestação de serviço não sofra solução de continuidade.

A importância de se fixarem dotações está na maior organização e no melhor controle de aquisição e de gastos, evitando-se o desperdício ou a carência. Facilita, ainda, a administração logística na medida em que conhecemos o que temos, quanto temos e de quanto necessitamos. É um importante fator de planejamento.

Para o estabelecimento de dotações, é de maior importância a existência de critérios padronizados e difundidos a todos, permitindo uniformização dos procedimentos.

Há de se combinar critérios calcados na experiência com estatísticos, os primeiros auxiliando o administrador na avaliação correta e na ponderação adequada dos itens objetos de dotação, e os outros fornecendo elementos objetivos para quantificar as dotações por setor interessado.

A vivência na atividade é certamente fator fundamental para o estabelecimento de critérios que devem ser, obviamente, diferenciados segundo cada atividade e material em exame. É importante frisar que nem só a estatística e nem só a experiência servem para estabelecer um critério, sendo mister a conciliação de ambos.

Estabelecidos os critérios, um processo adequado do acompanhamento e avaliação dará os resultados tendentes a sedimentá-los ou reavaliá-los.

A obtenção de dados que orientarão a formulação dos critérios será buscada junto a todos os níveis de administradores de material e de elementos da área logística, aos quais também incumbirá difundir os critérios estabelecidos e conscientizar a todos da necessidade de sua existência, observância e avaliação, fazendo fluir naturalmente os mecanismos para o controle e avaliação dos resultados.

f. Planejamento de Manutenção de Obras

De início foi feita uma avaliação da situação dos imóveis ocupados pela PMMG e que são divididos em próprios, locados pela PM, cedidos pela SSP/MG, Prefeituras ou terceiros e do Estado. Levantou-se a existência de 1262 imóveis, dos quais 84 estão na Capital e 1178 no interior.

Citou-se que neste ano, até maio, seria muito alto o custo com os reparos emergenciais nesses imóveis.

Só por essas simples análises já fica evidenciada a importância do planejamento, cuja falta leva à má aplicação dos recursos e inviabilizaria o atendimento a toda essa extensa rede em todo o Estado.

No caso específico de manutenção de obras, um planejamento perfeito deve levar em conta certos fatores intervenientes como:

— TERRITORIAL — a dispersão dos imóveis por todo o Estado.

— TEMPORAL — A manutenção é dinâmica e se repete ciclicamente segundo o serviço considerado, podendo, em cada caso, ser diária, semanal, mensal, anual, quinquenal, etc., (limpeza, pagamento de serviços públicos, troca de lâmpadas, pintura, etc.).

— TÉCNICO — O planejamento deve ser baseado em bases técnicas, visando a reparar a causa e não somente os efeitos dos danos.

— DIVERSIFICAÇÃO — A grande diversidade de ações envolvidas dificulta o planejamento, mas é contornável e deve ser considerada (exemplos: limpeza, ajardinamento, manutenção de mobiliário, instalações elétricas, instalações hidráulicas, limpeza de terreno, teto, paredes, pisos, etc.).

Conhecidos os fatores intervenientes e devidamente considerados, como fazer o planejamento?

Primeiro, é necessário levantar e conhecer bem as necessidades, sem empirismo. O que fazer? quanto fazer? qual e quanto de material? como fazer?

Para se facilitar essa fase do planejamento, é necessária a existência de um "Caderno de Encargos", um livreto detalhado e simples onde, para o pequeno e o grande planejador, encontram-se listadas todas as necessidades possíveis de uma obra e tabelas para cálculos de materiais, cálculo de mão-de-obra, como fazer uma programação físico-financeira, etc.

Passo necessário também é treinar pessoal no levantamento das necessidades e no manuseio do Caderno de Encargos.

O levantamento de necessidades deve iniciar-se no local, sendo remetido para a Unidade. A Unidade consolida tudo, estabelece as prioridades e remete para o Comando Regional. No Comando Regional, as necessidades das suas Unidades serão sintetizadas em um Plano de Manutenção de Obras Regional e enviado para a DAL que, consolidando os Planos Regionais, fará o Plano de Manutenção de Obras da PMMG.

A DAL e o EMPM partirão para a alocação de recursos, examinando as situações enquadráveis a cada caso, procurando utilizar recursos orçamentários orgânicos e fontes alternativas.

Conseguidos os recursos, estes seriam alocados aos Comandos Regionais que, diante do quantum liberado, fariam as adequações segundo as prioridades. Quando há cortes no recurso necessário, essa análise e adequação são de suma importância para evitar-se a realização de reparo que possivelmente será danificado quando outro reparo necessário, adiado, for realizado. (Exemplo: Pintura de paredes e reparo na rede hidráulica embutida nessa parede. Sendo insuficiente o recurso para reparo na rede hidráulica e suficiente para a pintura, vê-se que esta é inviável, pois em futuro reparo da rede hidráulica se perderia o primeiro serviço).

Por fim há necessidade de se acompanhar toda a execução para não se perder em deixar serviços inacabados, completando-os à medida que surgirem os recursos.

Após tais considerações, chega-se ao PROBLEMA na PMMG:

- existe deficiência no planejamento para a manutenção de obras;
- a complexidade e a diversificação dificultam sua adoção;
- a interveniência dos aspectos temporais, territoriais e técnicos também são óbices à implantação desse planejamento.

4. Apesar das considerações anteriores, é possível planejar e fazê-lo com critérios técnico-científicos.

Assim, sugere-se:

- 1) elaboração e adoção de um "Caderno de Encargos";
- 2) programação de Estágios para P/4 e Agentes de Atividade 285, treinando-os especificamente no uso do Caderno de Encargos e na Programação Físico-Financeira, como parte inicial de difusão dos novos conhecimentos;

3) elaboração anual de Plano de Manutenção de Obras, em nível de Comando Regional e Global.

g. Acidentes de Viaturas — Causas/Tratamento

A primeira observação feita é quanto à falta de conscientização dos nossos motoristas a respeito da importância da manutenção de primeiro escalão. Apesar das instruções, orientações e até de documento formal (verso da Ordem de Movimento), o que normalmente se observa é o total descaso para com as simples verificações de rotina.

Análise primeira dos acidentes ocorridos na Corporação mostram gritantes falhas que, via de regra, refletem um comportamento desrespeitoso, irresponsável e às vezes até criminoso dos condutores, não fugindo ao atual contexto social e que, voz geral, nos leva a pensar em melhor seleção, treinamento e reeducação dos condutores. Não pode também ser esquecida a posição arbitrária de Chefes que obrigam a utilização de viatura com problemas detectados (freios, luzes, limpadores, etc.) ou exigem a prestação do serviço do motorista temporariamente inapto (cansaço, problemas psicológicos, problemas físicos, etc.).

1) Causas:

As causas dos acidentes, de forma geral, são oriundas de três motivos geradores principais:

- O Ato Inseguro;
- A Condição Insegura e
- O Fator Pessoal de Insegurança.

a) O Ato Inseguro:

É todo ato, ação, que o motorista pratica, voluntariamente ou não, e que pode provocar um acidente, como por exemplo:

- o desconhecimento ou o descaso pelas regras de segurança dos métodos de direção defensiva;
- idem quanto às regras da legislação de trânsito;
- a imperícia decorrente de aprendizagem ou treinamento insuficiente ou inadequado;
- o excesso de confiança dos veteranos;
- as idéias pré-concebidas ou o fatalismo;
- o desejo de impressionar bem aos companheiros;
- o excesso de velocidade;
- a negligência e o desleixo quanto à segurança e à manutenção;
- o desinteresse ou o indiferentismo;
- a falta de ritmo na condução de viaturas, decorrentes do emprego

esporádico;

- a indecisão;
- a fadiga;
- a falta de concentração;
- outros.

b) A Condição Insegura:

É a situação existente no ambiente e/ou veículo, que pode causar acidente, como por exemplo:

- vias mal conservadas;
- fator climático desfavorável;
- defeitos mecânicos na viatura;

- jornada extensa ou turno mal distribuído;
- maior concentração de viaturas em áreas de grande risco de acidentes (centros urbanos, etc.);
- viaturas inadequadas ao serviço;
- outros.

c) O Fator Pessoal de Insegurança:

São problemas de ordem pessoal do indivíduo e que, agindo sobre ele, podem vir a provocar acidentes:

- problemas de saúde;
- conflitos familiares;
- desinteresse pela atividade desempenhada;
- abuso de bebidas alcoólicas;
- uso de medicamentos controlados;
- fadiga em função de atividade particular exercida durante o descanso;
- outros.

2) Tratamento das Causas:

a) No Ato Inseguro

- implantação de cursos de direção defensiva voltadas para as características do motorista da PMMG;
- Treinamento específico dos motoristas militares candidatos ao credenciamento;
- Melhor seleção para o credenciamento dos motoristas;
- Acompanhamento e avaliação constante dos motoristas;
- Engajamento dos Cmt Gu e de todos os usuários, tornando-os responsáveis em todo o processo;
- Inspeção e supervisões constantes;
- Evitar a utilização de motoristas temporários (os que, apesar de cadastrados, não dirigem regularmente para a Corporação);
- Empenho dos motoristas em jornadas e turnos compatíveis (horários, tipo de veículo, setor de trabalho, etc.);
- Criar incentivos e aplicar o previsto no parágrafo 137 do Manual de Motomecanização;
- Reciclagem periódica dos motoristas através de cursos, estágios, palestras, reuniões de avaliações, etc.;
- Indenizações mais adequadas e reajustadas para o motorista culpado.

b) Nos casos de Condição Insegura:

- Efetivação das manutenções preventivas;
- Escalas de serviço para motoristas, com horários não prolongados;
- Treinamento contínuo dos mecânicos;
- Renovação mais freqüente da frota.

c) Nos casos de Fator Pessoal de Insegurança:

- Controle periódico de saúde dos motoristas;

- Acompanhamento e assistência social e/ou psicológica aos motoristas necessitados, segundo cada caso;
- Adoção de mecanismos para detectar e afastar os motoristas relapsos, desinteressados e imprudentes;
- Descredenciamento imediato dos motoristas dependentes do álcool;
- Análise criteriosa e completa dos acidentes, verificando as possíveis variantes envolvidas, adotando de imediato as medidas legais, administrativas, educativas e outras se necessário.

h. Acidentes e Incidentes de Tiro — Causas/Tratamento

O fenômeno do aumento da criminalidade e o uso de armas sofisticadas pelos marginais ensejou a diversificação do armamento em uso nas operações policiais.

Pelo acompanhamento dos noticiários internos, verifica-se também um crescente número dos acidentes e incidentes ocorridos com nosso pessoal, quando do uso dessas armas, ceifando vidas ou causando danos irreversíveis no homem ou no material.

Há de ser preocupação da Corporação a identificação das causas e sua conseqüente correção, o que, já se tem conhecimento, é motivo de diversas ações já processadas no atual Comando.

O acidente de tiro é tido como a interrupção do tiro com danos de natureza material e/ou pessoal.

O incidente de tiro é a interrupção do tiro resultante de uma ação imperfeita de uma peça da arma ou de falha de munição, sem causar danos para o material e/ou pessoal, por motivo independente da vontade do atirador.

Ambos comprometem a segurança de nosso pessoal quando no serviço operacional e todas as formas de se evitá-los devem ser empregadas.

As principais causas de acidentes e incidentes são:

- sabotagem;
- má-fé;
- inobservância de regras técnicas e legais;
- estado de saúde do atirador;
- estado emocional do atirador;
- falta de conhecimento sobre a arma utilizada;
- curiosidade;
- fabricação defeituosa da arma ou munição;
- estocagem inadequada e promíscua;
- falta de limpeza e lubrificação, principalmente após o tiro ou serviço;
- falta de munição, para treinamento da tropa;
- inexistência de estandes;
- deficiência de treinamento e reciclagem.

Para se tratar convenientemente essas causas, são sugeridas as seguintes medidas:

- motivação do atirador para a manutenção de 1º escalão;
- treinamento constante;
- evitar reparos que fujam à competência da pessoa/órgão;
- revisão e manutenções especializadas constantes;
- construção de estandes adequados;
- ampliação e modernização da recarga de munição;
- cursos e estágios junto aos fabricantes;
- aquisição e difusão de material audiovisual para instrução;

- melhor dotação de ferramental e material para manutenção;
- formação de instrutores e monitores de Armamento e Tiro, em caráter constante;
- padronização dos locais de armamento e desarmamento de pessoal, com requisitos mínimos de segurança;
- difusão de normas sobre estocagem e empaiolamento de munições, para todos os níveis de execução (até Dst PM);
- elaboração de estatísticas de acidentes/incidentes e difundi-las periodicamente, com citação dos casos mais relevantes;
- incentivo a instrução preparatória "a seco";
- continuação dos estudos em Seminários, Debates, etc.

6 AVALIAÇÃO

O resultado do Encontro foi do maior proveito possível, e suas conclusões comprovam o acerto de se discutir, debater e de procurar soluções em conjunto, somando experiências e conhecimentos diversos.

Ficou também patente que certas medidas, já em adoção pela Corporação, estão de conformidade com o pensamento dominante e que há necessidade de se implementarem diversas outras ações no campo logístico, visando a adequar o Sistema e continuar o caminho para o futuro.

O Encontro foi importante não só como um marco novo da postura logística atual, como também pelos seus resultados que possibilitam vislumbrar novas perspectivas e avanços, movidos pelo entusiasmo e dedicação demonstrados por todos os envolvidos.

É necessário que se continue a trabalhar as idéias surgidas, que se cultivem as sementes lançadas, regando-as com a experiência e a cultura profissional, fazendo germinar e brotar novos conceitos, novas soluções e uma nova mentalidade logística voltada para os reais interesses da PMMG.

A Polícia Militar, dentro dessa nova ótica, já vem trabalhando nesse sentido, revendo posições e atuando em diversas frentes com os olhos voltados para o atingimento dos objetivos apontados.

Já foram realizados ou estão em andamento:

- Estudo sobre auto-escolas na Corporação (BGPM nº 166/89);
- Estudo sobre as necessidades de instalações físicas e materiais de Bombeiros, em todo o Estado (BGPM 179/89);
- Estabelecimento da função e do encargo de Oficial de Armamento e Tiro nas Unidades de Execução Operacional e de Apoio, respectivamente (BGPM 160/89);
- Elaboração de Manuais de Armamento Convencional, de Administração de Armamento e Munição e de Administração da Instrução de Tiro da PMMG (BGPM 119/89);
- Realização do 1º Encontro de Oficiais de Armamento e Tiro da PMMG (N Sv 4003/89-CG);
- Reuniões de Avaliação com os P/4 de todas as Unidades;
- Participação na revisão dos currículos, no ensino profissional, na área logística;
- Palestra e debate com os Cmt CRP e Unidades, CSP, CAO, CFO, Oficiais de Transportes e nos Encontros de outras Seções do EM/PM;
- Criação de Curso e distintivos para instrutores e monitores de Armamento e Tiro.