



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍCIA E SEGURANÇA PÚBLICA**



RAFAEL HUNGRIA NOGUEIRA

**PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DA POLÍCIA
MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

GOIÂNIA-GO

2024

RAFAEL HUNGRIA NOGUEIRA

**PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DA POLÍCIA
MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação em Polícia e Segurança Pública pelo Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Dra. Andreia Aparecida de Abreu Rosa.

GOIÂNIA-GO

2024

PADRONIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

STANDARDIZATION OF OPERATIONAL PROCEDURES OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

Rafael Hungria Nogueira¹
Andreia Aparecida de Abreu Rosa²

Resumo

Este estudo trata da Padronização dos Procedimentos Operacionais da Polícia Militar do Estado de Goiás, ou seja, uma análise dos protocolos existentes no Procedimento Operacional Padrão e sua eficácia no meio policial. A intenção do artigo foi de aferir se o Procedimento Operacional Padrão é aplicável na rotina policial, se os procedimentos e ações ali previstos são facilitam a atividade policial, proporcionando segurança para os policiais e otimização dos trabalhos. Ao longo do estudo, foram apresentadas opiniões doutrinárias sobre o POP, além da realização de entrevistas com policiais militares para obter as experiências dos mesmos acerca do POP. Concluiu-se que a Padronização dos Procedimentos Operacionais da Polícia Militar só contribuiu para melhora, segurança e eficiência das ações policiais, mesmo apresentando alguns desafios a serem superados.

Palavras-chave: Procedimentos Operacionais. Polícia Militar. Segurança. Padronização.

Abstract

This study addresses the Standardization of Operational Procedures of the Military Police of the State of Goiás, which involves an analysis of the protocols outlined in the Standard Operating Procedure and their effectiveness in the police environment. The article aimed to assess the applicability of the Standard Operating Procedure in police routines, examining whether the procedures and actions specified therein facilitate police activities, providing safety for officers and optimizing their work. Throughout the study, doctrinal opinions on the Standard Operating Procedure were presented, along with interviews with military police officers to gather their experiences regarding the procedure. It was concluded that the Standardization of Operational Procedures of the Military Police significantly contributes to the improvement, safety, and efficiency of police actions, even though it presents some challenges to be overcome.

Keywords: Operational Procedures. Military Police. Safety. Standardization.

¹ Aluno do Curso de Formação de Praças – 2ª Turma, Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: rafaelhnx@hotmail.com. Telefone: (62) 9682-6333.

² Orientadora. Professora da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Graduada em História pela Universidade Federal de Goiás e Especialista em Ciências Criminais pela Pontifícia Universidade Católica. Email: oficialandreia@icloud.com. Telefone: (62) 99965-2111.

1 INTRODUÇÃO

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) desempenham um papel crucial na eficiência e na consistência das operações em diversas organizações, sendo fundamentais para garantir a execução de tarefas de maneira uniforme e eficaz. O principal objetivo desses protocolos é estabelecer diretrizes claras e específicas para a realização de atividades operacionais, promovendo a padronização de práticas para alcançar resultados consistentes. Ao fornecer um conjunto estruturado de passos e normas, os POP visam minimizar ambiguidades, reduzir riscos, e assegurar que todos os membros da equipe estejam alinhados quanto às melhores práticas e procedimentos estabelecidos.

Além disso, os POP são essenciais para a promoção da segurança, tanto para os profissionais envolvidos nas operações quanto para a comunidade em geral. Ao estabelecer diretrizes claras, esses procedimentos contribuem para a prevenção de incidentes e a gestão eficiente de situações adversas. Em suma, a implementação eficaz de Procedimentos Operacionais Padrão não apenas otimiza a eficiência operacional, mas também fortalece a segurança e a confiabilidade das atividades realizadas dentro de uma organização.

A utilização do Procedimento Operacional Padrão (POP) é crucial devido a várias razões que visam otimizar a eficiência e a consistência das operações em uma organização. Primeiramente, o POP proporcionam padronização, estabelecendo diretrizes claras e específicas para a execução de tarefas operacionais. Isso reduz a ambiguidade, garantindo que todos os membros da equipe compreendam e sigam os mesmos procedimentos, o que é essencial para alcançar resultados consistentes.

Um problema potencial associado à padronização operacional padrão (POP) é a rigidez excessiva. Quando os procedimentos são excessivamente rígidos, pode haver dificuldade em lidar com situações únicas ou imprevistas. Isso pode limitar a capacidade da equipe de adaptar-se a circunstâncias específicas, prejudicando a flexibilidade operacional. Além disso, a falta de atualização regular dos POP pode resultar em práticas desatualizadas, tornando-se um desafio manter os procedimentos alinhados com as mudanças no ambiente operacional.

Desta forma, constitui objetivo deste artigo analisar a eficácia da implementação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP) em uma organização específica, avaliando seu impacto na eficiência operacional, na padronização de práticas e na promoção da segurança.

Por conseguinte, também será avaliada a consistência e uniformidade das operações por meio da análise de dados quantitativos, buscando correlações entre a adoção dos POP e a redução de erros operacionais.

Este artigo foi elaborado com uso do método dedutivo e através de pesquisas qualitativas em livros, revistas e artigos científicos, bem como no material sobre procedimento operacional padrão da Polícia Militar de Goiás.

2 REVISÃO TEÓRICA

Conforme Marcos Rolim (2010), o Brasil tem experimentado nas últimas duas décadas um problema grave na segurança pública: a crescente e expansiva criminalidade, principalmente no que diz respeito aos crimes violentos, como homicídio. A resposta policial a ser dada pode parecer a repressão maciça, no entanto, percebe-se que a melhor tática a ser utilizada é a organização. Organizar procedimentos para lidar com os mais variados tipos de criminalidade e que os policiais estejam preparados e dotados de estratégias próprias.

A construção de um padrão de condutas de operações e procedimentos policiais surgiu da necessidade do aprimoramento das atividades policiais, na medida em que a criminalidade se moderniza e se aperfeiçoa, e desta forma, também é necessário o aperfeiçoamento das técnicas operacionais. Neste aspecto, acentua Castilho:

A criminalidade não é estática, ela se moderniza e se aperfeiçoa. É claro, a sociedade evolui e passa a exigir mais qualidade e eficiência dos aparatos policiais e na prestação de serviços. Desde meados da década de 1990, oficiais subalternos da PMGO começaram a perceber que a instituição deveria avançar desenvolvendo padrões doutrinários para melhor aplicabilidade na operacionalidade. Neste contexto, a ROTAM e BPM choque tiveram uma fundamental importância e se desdobraram em um contínuo e desbravador processo de especialização modernizadora de seus integrantes (Castilho, 2010).

Foi neste contexto de necessidade de atualização da Polícia Militar que se originou o estudo para padronização de operações policiais em vários estados brasileiros. No estado de Goiás o Procedimento Operacional Padrão da Polícia Militar foi desenvolvido no ano de 2003, através do estudo de uma equipe de 47 técnicos, entre oficiais e praças, considerado à época um projeto ambicioso e inovador, com o objetivo de “mapear e otimizar as ações operacionais, proporcionando o desenvolvimento da doutrina militar” (Goiás, 2023b).

O POP é uma padronização de condutas ou procedimentos policiais, que permite o alcance de padrões de qualidade, sempre baseado em fatos, estudos e técnicas sólidas, de forma que:

Padronizar condutas é essencial para ampliar a qualidade de uma instituição. Ao qualificar as ações se busca satisfazer as necessidades sociais de nossas comunidades e melhorar os resultados institucionais no cumprimento da missão (Goiás, 2023a).

Para Castilho (2010), o POP é uma doutrina que abrange toda a operacionalidade da Polícia Militar de Goiás, tratando-se do “mapeamento do processo produtivo, uma ferramenta legítima e institucional, que desenha padrões de atuação e desvia do empirismo e do improvisado”.

Trata-se de um importante instrumento para combater a criminalidade de maneira eficaz, propiciando um serviço de qualidade da Polícia Militar, além de se constituir um forte aliado para o policial militar, que tem um exemplo a ser seguido e que subsidia suas ações. Assim, apontam Pelegrini e Sanches (2018):

O POP é fundamental para o dia-a-dia do militar, uma vez que apresenta técnicas legais como o uso de algemas, que de certa forma se não utilizada de forma excepcional, se enquadra, desde abuso, até constrangimento físico e moral da pessoa, outros equipamentos utilizados nas atividades da Polícia Militar e que requerem o POP são os espargidores, sendo eles de spray, tonfa ou dispositivos eletrônicos de controle que liberam eletrodos energizados

Além disso, há o fato de proteção ao policial militar, que obedecendo às regras do procedimento operacional padrão tem suas ações justificadas e estará resguardado de possíveis ações penais, ou de responsabilidade civil e administrativa, já que os profissionais que elaboram o POP observam toda a legislação vigente e as tendências dos tribunais no tratamento das atividades policiais.

Também se faz importante seguir a padronização do POP para que a ação policial não seja invalidada no âmbito do processo penal. Desta forma, percebe-se que o POP orienta o policial a agir nas mais variadas situações, desde o uso de equipamentos ao uso seletivo da força policial, abordagem, buscas pessoal e veicular, patrulhamento e etc (Goiás, 2023a).

Terra (2012 apud Pelegrini; Sanches, 2019) afirma que o procedimento operacional padrão se enquadra como um programa que analisa as melhores opções para a segurança pública do estado ou em âmbito nacional, sendo certo que a instituição policial no seu dever

legal de proteção precisa estar preparada para a ostensividade e repressão que a criminalidade impõe a fim de evitar o caos público.

Desta forma, o procedimento operacional padrão se constitui através da estrutura cultural e organizacional da Polícia Militar e isso influencia no modelo de gestão da corporação. Cada estado enfrenta problemas próprios e por isso precisa estabelecer seu procedimento diferenciado. Portanto, o procedimento operacional padrão costuma ter uma identidade própria em cada estado, tendo em vista os problemas de criminalidade que enfrentam.

Gourevitch e Morris (2010) falam sobre isso, ao mencionar que a instituição policial não pode plagiar um procedimento já em operação, já que procedimentos de outras corporações possuem particularidades locais e cada polícia tem sua identidade e características específicas.

É importante lembrar, no entanto, que o POP deve obedecer a aspectos legais, sob pena de invalidação das ações, assim os procedimentos são pautados nas determinações constitucionais e legais, por isso se fala em padronização das ações com uso de inteligência policial. Neste aspecto, conforme Campos:

Manter o procedimento em todas as funções e atividades inerentes leva a um índice de erros extremamente ínfimo. Seguir o padrão de como proceder no decorrer dos processos decisórios, fortalece as informações das organizações e, é a maneira mais eficaz para manter suas atividades plausíveis (Campos, 2014, p. 22 apud Pelegrini; Sanches, 2018).

A experiência para a construção do POP se mostra essencial e por outro lado, o policial militar em formação ou recém-formado recebe esse arsenal de conhecimento sobre as operações rotineiras, de forma a orientar suas atividades.

Após o término da elaboração e consequente implantação do POP, este também precisa ser constantemente monitorado, a fim de assegurar se a padronização está coerente e se as tarefas estão sendo seguidas corretamente (Gourevitch; Morris, 2010).

Da mesma forma que o monitoramento precisa ser realizado, há a necessidade de atualização do POP. A falta de atualização pode provocar uma ação desalinhada e passível de nulidade, prejudicando o combate à criminalidade. Além disso, o policial enquanto profissional pertencente à segurança pública deve estar preparado e apto para os mais variados tipos de ocorrências que surgirão no dia a dia, e por isso a necessidade de atualização do POP é tão importante.

É substancial que o estado esteja disposto a investir na atualização tanto do POP quanto dos próprios policiais, com a aplicação de cursos e gestão de equipamentos de segurança. Neste sentido, Silva e Oliveira (2019) aduzem que “os investimentos cada vez se tornam mais necessários para o aprimoramento e inovação das atividades dos órgãos de segurança pública, através de equipamento e técnicas”.

A padronização do POP é importante, na medida em que ele é aplicado a todas as unidades da Polícia Militar de Goiás, fazendo com que a instituição trabalhe de forma uniforme e que todo e qualquer policial conheça as regras, mesmo que seja transferido para outra cidade do estado (Silva; Oliveira, 2019).

Por outro lado, constata-se que se o procedimento previsto no POP for excessivamente excessivo, pode haver dificuldades em sua execução, assim como problemas em lidar com situações únicas e específicas, o que prejudica a flexibilidade operacional. Tais dificuldades serão analisadas no tópico referente a resultados e discussões.

3 METODOLOGIA

Inicialmente, foi elaborado um referencial teórico sobre os procedimentos operacionais padrão e sua importância para o cotidiano policial, considerando também as dificuldades vivenciadas.

A fim de dar consistência ao estudo, foi elaborado um questionário estruturado, baseado na revisão bibliográfica, para coletar dados quantitativos sobre a aderência e compreensão dos membros da equipe em relação aos procedimentos operacionais padrão (POP). Neste questionário também foram incluídas perguntas que abordem a eficiência operacional, padronização de práticas e percepção de segurança. Outra questão pertinente é se há dificuldades na execução dos procedimentos ali previstos, por rigidez ou outros motivos.

Também constitui objetivo através de estudos de resultados analisar se o POP tem sido devidamente atualizado, na medida em que a criminalidade também se atualiza e se equipa.

O questionário será ofertado a policiais militares pertencentes à Polícia Militar de Goiás, para que analisem o procedimento operacional padrão e sua eficiência no dia-a-dia, sendo possível, desta forma, aferir a importância de normas que condizem com a realidade das unidades da PMGO.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

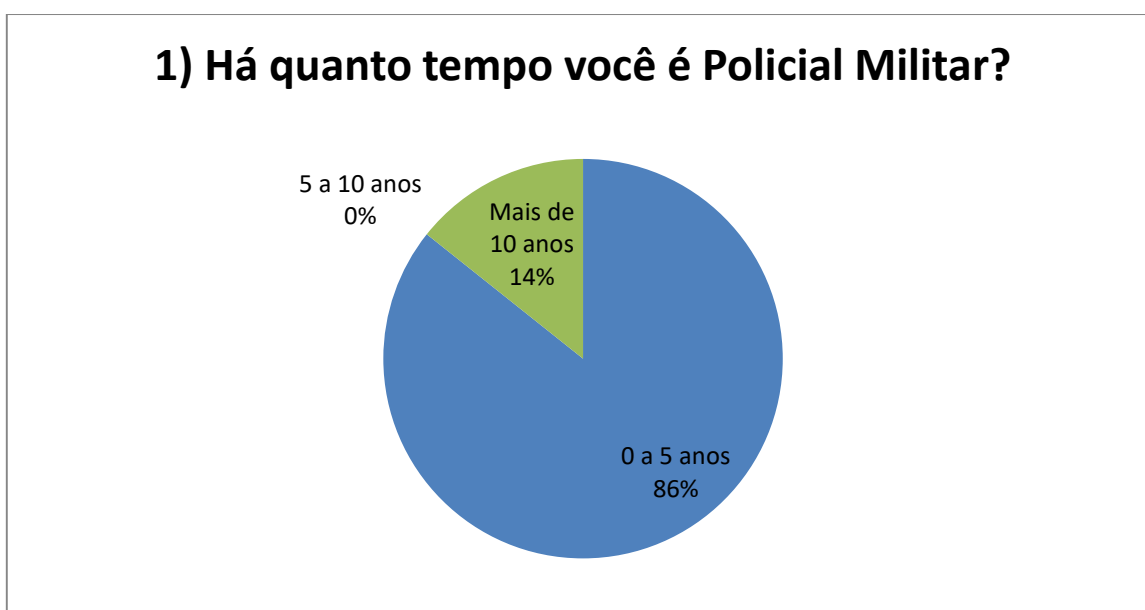
O Procedimento Operacional Padrão, como visto, é um documento norteador de condutas policiais, um conjunto de regras, que engloba uma série de passos a ser seguidos nas mais variáveis ações: abordagem, buscas, condução, prisão, desarmamento e etc.

Vislumbra-se que o Procedimento Operacional Padrão é fruto de estudos de uma equipe técnica, atualmente com 47 (quarenta e sete policiais), atentos à demanda diária da Polícia, mas também às exigências legais. Atualmente, o Procedimento Operacional Padrão, criado há vinte anos, está em sua 4ª edição, elaborada no ano de 2022 (Goiás, 2022a).

O Procedimento Operacional Padrão orienta e auxilia nas condutas policiais e nos procedimentos do dia-a-dia, resultando em ações próximas da excelência. Sabe-se, no entanto, que o POP pode conter condutas muito formais ou burocráticas que podem, a depender do contexto, prejudicar o serviço policial.

Neste sentido, foi aplicado um questionário a policiais militares do estado de Goiás, a fim de aferir a experiência sobre o POP, que permitirá analisar sua consistência e aplicabilidade.

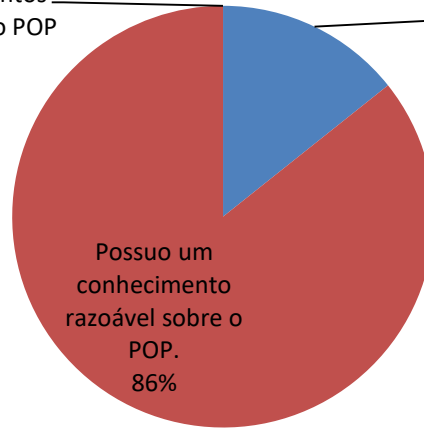
O questionário contou com dez questões de múltipla escolha, sendo convidados dezenas de policiais para que pudessem responder. Após exaustivas tentativas, houve quatorze respostas, conforme a seguir:



2) Qual seu conhecimento sobre o Procedimento Operacional Padrão (POP)?

Não conheço os procedimentos previstos no POP
0%

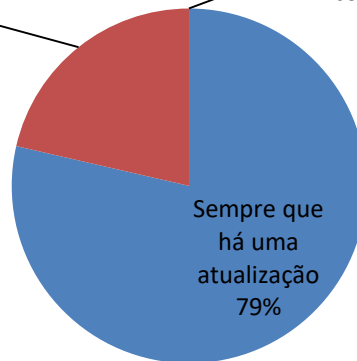
Tenho amplo conhecimento sobre o POP
14%



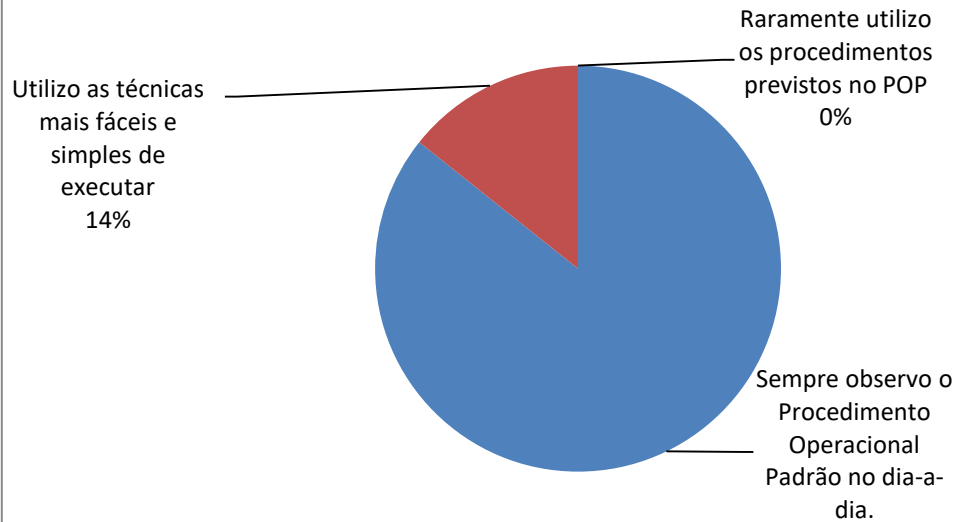
Raramente, quando é necessário uma ação diferente da minha rotina
21%

3) Com que frequência você atualiza seus conhecimentos sobre o Procedimento Operacional Padrão?

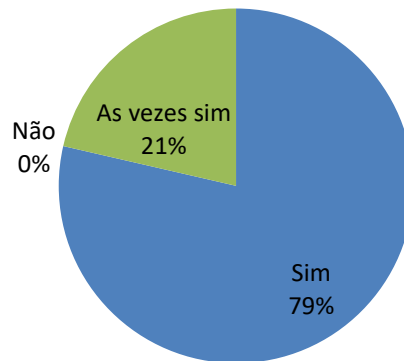
Não atualizo meus conhecimentos
0%



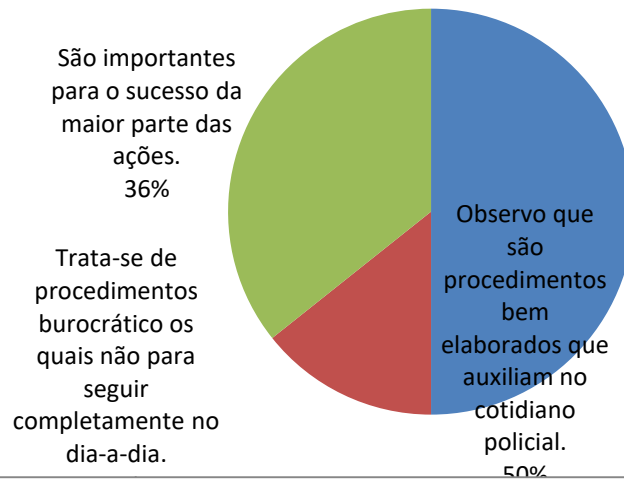
4) Você observa o Procedimento Operacional Padrão na sua rotina de trabalho?



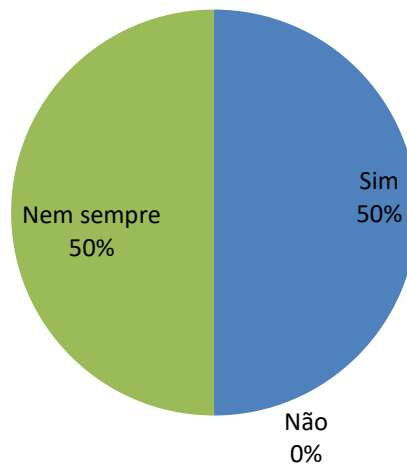
5) Você acredita que o POP atual fornece diretrizes claras para a execução das atividades policiais?



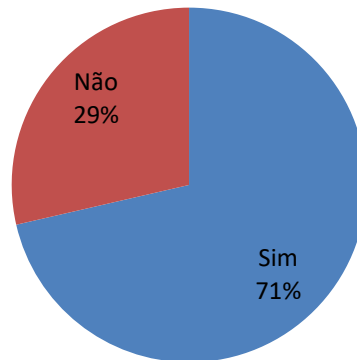
6) Sobre a eficácia do Procedimento Operacional Padrão:



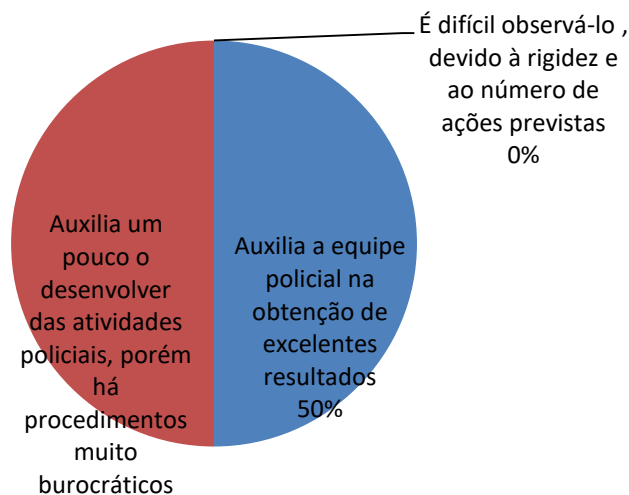
7) Na sua opinião, o POP propicia segurança nas ações policiais?



8) Você já enfrentou situações em que o POP não foi suficiente para lidar com a situação e precisou adaptar os procedimentos?



9) Qual sua opinião sobre o Procedimento Operacional Padrão?



Os resultados demonstram o que foi analisado no referencial teórico. O Procedimento Operacional Padrão pode tempo fornecer segurança, técnica e controle das ações, fazendo com que as operações sejam otimizadas, tornando-as mais previsíveis e controláveis.

Isso faz com que o policial sinta-se seguro de suas ações, além de também trazer segurança aos colegas e farda, como também ao público em geral. O fato de obedecer às normas do POP pode livrar a equipe de responder por abusos, constrangimentos e falsas

acusações. Ao seguir os padrões pré-estabelecidos, o risco de erros e acidentes é reduzido. Isto ficou demonstrado na pergunta sobre a percepção de segurança nas operações policiais, onde metade dos entrevistados respondeu que sim e a outra metade respondeu “nem sempre”, mas nenhum policial respondeu que não.

Denota-se que os policiais que responderam ao questionário acreditam na segurança que o POP proporciona em suas ações. Sendo assim, a maioria possui um razoável conhecimento sobre o POP e procura sempre acompanhar as atualizações. Isso demonstra a confiança dos policiais no trabalho desenvolvido pelos técnicos responsáveis pelo POP.

Sobre a observância do Procedimento, a maioria declarou observar o POP no dia-a-dia, enquanto que alguns disseram que somente utilizam as técnicas mais fáceis. Para eles, o POP oferece diretrizes claras para execução das atividades policiais, ao passo que alguns acreditam que nem sempre isso acontece.

Na prática policial, nem sempre será possível aplicar com exatidão as disposições previstas no POP e isso fica evidente quando perguntado se o policial já lidou com alguma situação em que teve que adaptar os procedimentos do POP, onde a maioria respondeu que sim.

Em outra questão que abordou a eficácia do POP, metade dos entrevistados respondeu que o POP possui procedimentos bem elaborados que auxiliam o cotidiano policial, um terço respondeu que são importantes para o sucesso da maior parte das ações e cerca de 14% responderam que tratam-se de procedimentos burocráticos, cuja aplicação não é sempre viável para o dia-a-dia.

Na percepção geral sobre o POP, houve uma divisão de opiniões. Enquanto metade acredita que o POP auxilia a equipe a obter excelentes resultados, outra metade considera difícil observá-lo com exatidão devido sua rigidez e número de ações previstas.

Com certeza, a burocracia de alguns procedimentos, rigidez ou excesso de ações previstas para determinada abordagem representa o maior desafio para o cumprimento fiel do Procedimento Operacional Padrão. Ficou evidente nas respostas das questões que, por mais que o POP tenha questões bem elaboradas ou que propicie a segurança necessária para equipe, nem sempre será possível seu exato cumprimento.

É necessário enfatizar que alguns procedimentos poderiam ser encurtados ou facilitados no POP, desde que isso não gere ilegalidade ou nulidade da ação policial, pois deve-se considerar, sobretudo, o respeito às leis e à Constituição Federal.

No entanto, os resultados são satisfatoriamente positivos para os fins propostos pelo Procedimento Operacional Padrão. Sua existência e padronização se mostraram importantes para a prática policial.

5 CONCLUSÃO

Após análise das questões apresentadas neste estudo, conclui-se que o Procedimento Operacional Padrão (POP) é um instrumento crucial para direção e orientação das condutas policiais, assegurando um conjunto de regras que auxilia tanto nas ações, nas abordagens e até nas prisões.

O POP é um documento que é fruto de estudos e ponderações de policiais militares especializados para isso, os quais estão atentos às demandas policiais e aos requisitos legais dos procedimentos.

A conformidade das ações policiais com os padrões estabelecidos reduz riscos de erros, acidentes, abusos, constrangimentos, além de proporcionar ações mais padronizadas e previsíveis, proporcionando segurança para a equipe policial e para todos que estão em volta.

Alguns procedimentos previstos no POP se mostram bastante burocráticos e rígidos, e isso representa um desafio a ser superado através de adaptações que são necessárias para que o procedimento não se torne apenas um texto sem possibilidade de aplicação.

É necessário, neste aspecto, encontrar um equilíbrio, tornando as ações menos rígidas e burocráticas, porém sempre observando as demandas legais para que os procedimentos não se tornem ilegais ou irregulares posteriormente.

Apesar dos desafios apontados, como a burocracia, a rigidez e o número de ações previstas, a existência e prática do Procedimento Operacional Padrão são cruciais para a prática policial, contribuindo de forma positiva para a segurança, responsabilidade e eficiência das operações e ações rotineiras.

Emerge como desafio constante para a Polícia Militar de Goiás a contínua revisão e ajuste do POP, considerando que a realidade policial se altera frequentemente, demandando atualização e otimização dos procedimentos previstos, a fim de proporcionar sua efetividade e aplicabilidade no cenário policial.

REFERÊNCIAS

CASTILHO, Newton Nery de. **O desenvolvimento da segurança pública em Goiás.** Disponível em: <<https://nccombatecrime.blogspot.com/2010/06/o-desenvolvimento-da-seguranca-publica.html>>. Acesso em: 20 dez. 2023.

GOIÁS. Polícia Militar. **Procedimento Operacional Padrão.** 4. ed. Goiânia: PMGO, 2023a.

GOIÁS. Polícia Militar. **Procedimento operacional padrão- POP: 20 anos de excelência operacional.** 2023b. Disponível em: <<https://www.pm.go.gov.br/procedimento-operacional-padro-pop-20-anos-de-excelencia-operacional/>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

GOUREVITCH, Philip. MORRIS, Errol. SILVA, Carlos Eduardo Lins da. **Procedimento operacional padrão: uma história de guerra.** São Paulo. 2010.

GUEDES, Eduardo Augusto Caetano; COSTA, Leon Denis da. **A implementação das normas para a gestão da Polícia Militar do Estado de Goiás.** Biblioteca de Segurança Pública, 2019. Disponível em: <<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/handle/123456789/2159>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

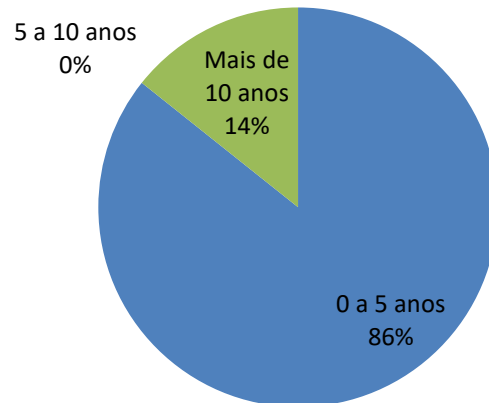
PELEGRINI, Antonio de Jesus Neres; SANCHES, Clives Pereira. **Procedimento operacional padrão na PMGO.** Biblioteca digital de Segurança Pública, 2019. Disponível em: <<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/handle/123456789/1835>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

ROLIM, Marcos. Caminhos para inovação em segurança pública no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, n 3., São Paulo, 2010.

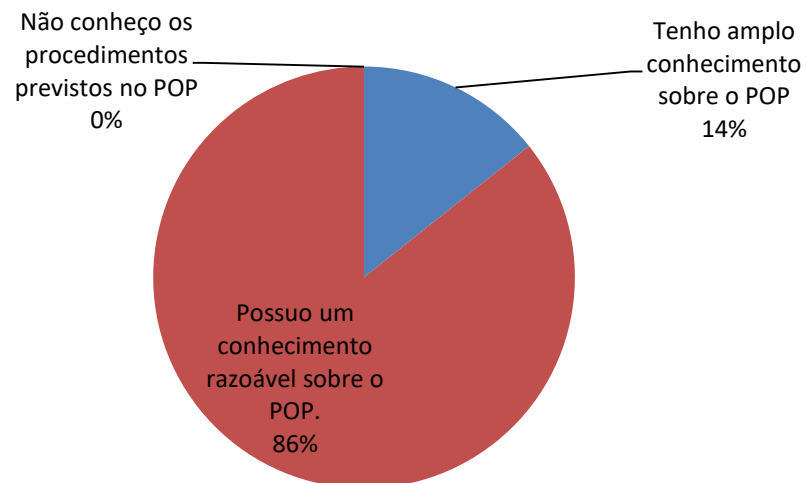
SILVA, Douglas de Jesus; OLIVEIRA, Ionilde. **Avanços nos procedimentos da Polícia Militar.** Biblioteca digital de Segurança Pública, 2019. Disponível em: <<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/handle/123456789/2026>>. Acesso em: 28 nov. 2023.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCEDIMENTO OPERACIONAL
PADRÃO**

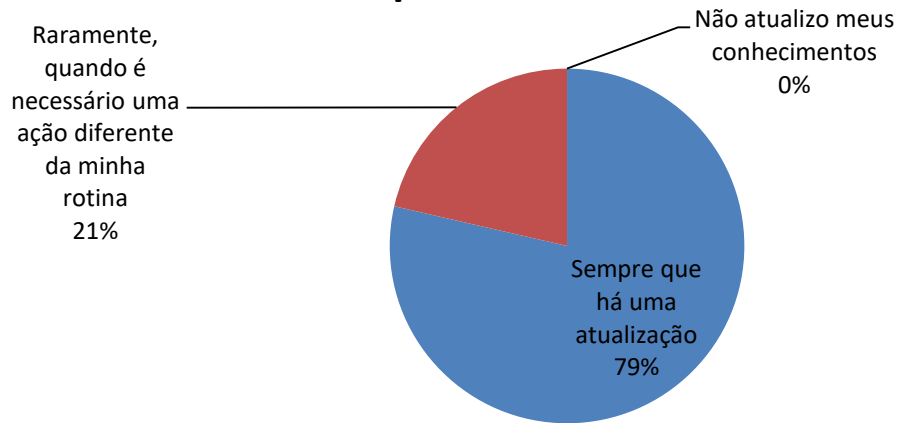
1) Há quanto tempo você é Policial Militar?



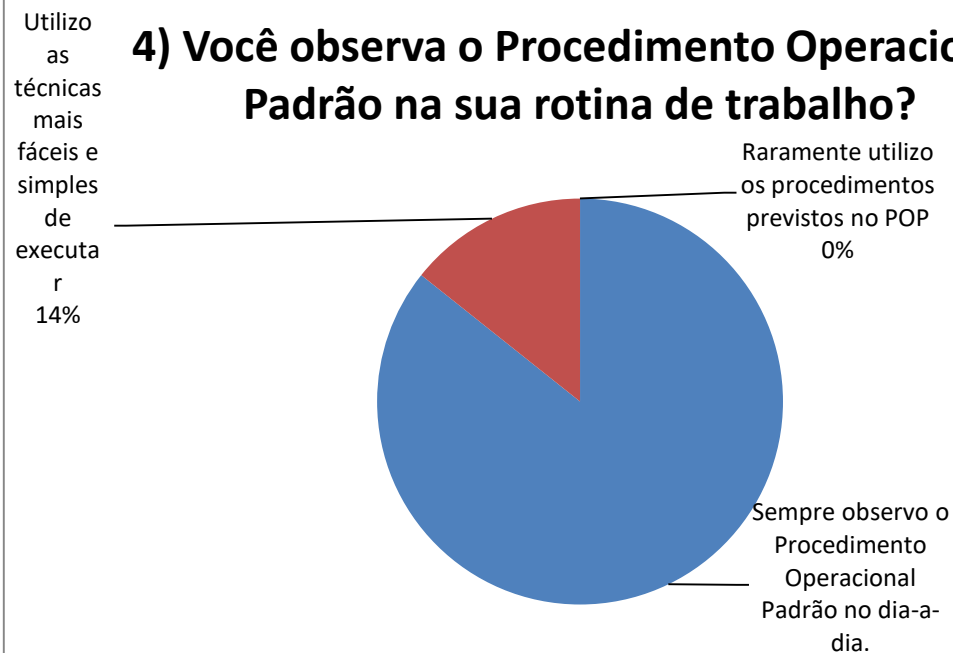
**2) Qual seu conhecimento sobre o
Procedimento Operacional Padrão (POP)?**



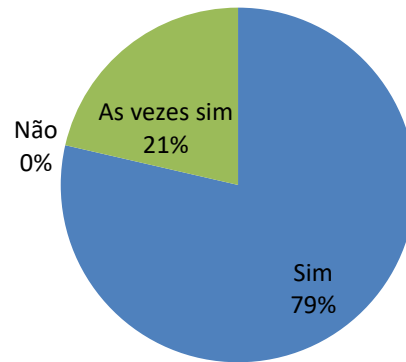
3) Com que frequência você atualiza seus conhecimentos sobre o Procedimento Operacional Padrão?



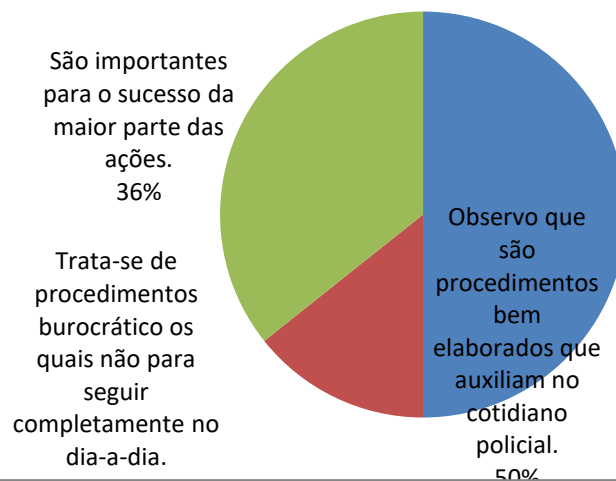
4) Você observa o Procedimento Operacional Padrão na sua rotina de trabalho?



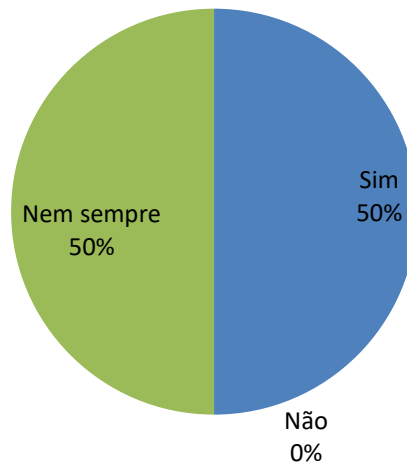
5) Você acredita que o POP atual fornece diretrizes claras para a execução das atividades policiais?



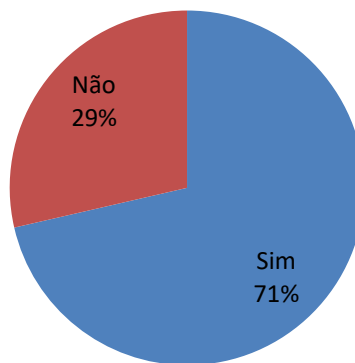
6) Sobre a eficácia do Procedimento Operacional Padrão:



7) Na sua opinião, o POP propicia segurança nas ações policiais?



8) Você já enfrentou situações em que o POP não foi suficiente para lidar com a situação e precisou adaptar os procedimentos?



9) Qual sua opinião sobre o Procedimento Operacional Padrão?

