

1. INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Goiás aderiu no dia quatro de setembro de dois mil e três ao Programa Estadual da Qualidade dando início a Gestão pela Qualidade na Corporação.

Para atingir satisfatoriamente a Qualidade nas diversas atividades operacionais, evidenciou-se a importância da prática da busca de melhores resultados por todos os colaboradores, numa seqüência lógica no desenvolvimento dos seus processos; permitindo também, a identificação e a eliminação de problemas operacionais, levando toda a tropa a introjetar o princípio da não aceitação de erros. Esse esforço visa minimizar os riscos de ocorrências de erros no exercício da função Policial Militar, para prestar suas atividades com o mais elevado grau de profissionalismo.

Erro nessa profissão pode representar perda de vidas, danos à integridade das pessoas, destruição dos patrimônios público e privado, além de máculas à imagem dos profissionais da Instituição; e, como conseqüências secundárias, restam as responsabilidades civis, penais e administrativas que atingem os autores dos erros.

A análise e melhoria de Processos constante propiciarão igualmente a identificação e o aproveitamento de oportunidades para a melhoria do atendimento das necessidades do cidadão, para a adesão dos colaboradores no princípio da melhoria contínua.

A busca da qualidade nas atividades policiais militares depende da existência de padrões operacionais adequados; os Procedimentos Operacionais Padrão (POP), foram estabelecidos do que existe de melhor na técnica policial e nos exatos limites da lei. Os policiais serão treinados diariamente nos ambientes dos quartéis, acompanhados pelos escalões de supervisão operacional de cada uma das Unidades da Corporação para cumprirem o POP.

A padronização dos procedimentos operacionais da Polícia Militar de Goiás, como principal processo produtivo da Corporação, possibilitará o controle, a correção e a avaliação sistemática dos resultados.

A implantação do POP ocorrerá em caráter progressivo e alcançará toda a Polícia Militar, desde Batalhões até as menores subdivisões, com o treinamento de toda a tropa através de multiplicadores.

Serão necessárias adequações curriculares para a educação nos diversos cursos da Corporação, desde os técnicos básicos aos de graduação e pós-graduação em nível superior.

Com a implantação do Procedimento Técnico de Análise de Conduta Operacional e do Sistema de Supervisão e Padronização Operacional serão viabilizadas alternativas para o controle e avaliação do POP.

Foi utilizado na elaboração do presente artigo o estudo descritivo, o qual permitiu a delimitação do tema, objetivando uma maior clareza na resolução dos problemas levantados. TRIVINÕS (1987, p. 110), diz que:

Os estudos descritivos exigem do investigador uma série de informações sobre o que se deseja estudar. [...] O estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade [...] os estudos descritivos não ficam simplesmente na coleta, ordenação, classificação dos dados, [...] Podem estabelecer relações entre variáveis...

2. O PROCESSO OPERACIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Vivemos numa sociedade politicamente organizada onde a participação política é a única forma de realizar a transformação social.

Quando os indivíduos se recusam a participar das decisões sociais, estão recusando a possibilidade de decidir sobre as suas próprias vidas, estão aceitando que os seus problemas sejam tratados e resolvidos por terceiros, que em muitos casos não comungam com o seu pensamento.

A solução para se obter uma sociedade equilibrada e forte, é a participação dos cidadãos nas questões públicas. Esse é o enunciado de uma palavra cada vez mais pronunciada em nossa sociedade, a palavra cidadão.

O verdadeiro cidadão não espera que o outro lhe dê as condições necessárias para participar, pois essas condições devem brotar espontaneamente. O cidadão sabe que é preciso buscar; É preciso conquistar e autodeterminar-se.

A consciência da cidadania organiza as pessoas em entidades que lhes dão vez e voz.

Com a valorização da Cidadania, houve um deslocamento do foco da atenção no modo de produzir bens e serviços para as sociedades. No passado este foco esteve no lucro das empresas, depois nos produtos, e hoje está no cliente, no consumidor, ou seja, tudo que é produzido tem por finalidade, satisfazer o consumidor, o cidadão.

A sobrevivência das organizações depende do cumprimento desse requisito, e assim, as organizações vencedoras, sejam públicas ou privadas, buscam ouvir seus clientes para encontrarem a melhor forma de dar-lhes satisfação com os seus produtos, serviços e atividades.

Essa consciência social tornou a sociedade mais competitiva, de forma que organizações públicas que por toda a sua existência gozavam de exclusividade de atuação num mercado cativo, com clientela garantida e acomodada, hoje buscam aproximação com seus clientes, promovem reestruturações, reposicionamentos gerenciais e filosóficos, com o propósito da sobrevivência. Alguns fenômenos importantes são frutos desse estado de coisas tais como: a privatização de

empresas públicas tradicionais e a permissão para que a iniciativa privada divida suas atividades com serviços públicos. Desse processo surgiu então a concorrência, como um convite à atualização e ao aperfeiçoamento das Instituições, sob pena da extinção, se tais requisitos não forem cumpridos.

A implantação de ações voltadas para a melhoria da qualidade e da eficácia dos serviços e a redução dos custos operacionais dos diversos processos evidencia o principal objetivo do Programa da Qualidade de Goiás e constitui uma estratégia básica do Governo do Estado para toda administração, ao estabelecer mecanismos de controle, reconhecimento de resultados e melhoria do desempenho dos serviços e atividades.

A oportunidade da transformação da gestão na Polícia Militar, com a adesão ao Programa da Qualidade de Goiás, proporcionará uma nova fase, em que serão melhor evidenciados os aspectos profissionais do entendimento do cliente e da compreensão de suas necessidades. Nesse contexto, em que a Corporação inicia seu Programa da Qualidade, constarão diversas atividades. O início desse importante projeto será a realização de um intenso Programa de Educação de todo seu efetivo.

Será um importante incentivo à prática da excelência na gestão da Polícia Militar de Goiás, motivando o comprometimento de cada um, para o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

A filosofia básica na gestão da qualidade estará baseada no controle de processos. Isto se explica pelo fato do trabalho humano ser realizado através de processos. "Processo é o conjunto de atividades destinadas a produzir produtos ou serviços desejados pelos clientes, de acordo com uma lógica preestabelecida e com agregação de valor" (GALVÃO¹, 1996. p. 89).

É claro que, quanto mais simples o processo, mais fácil se torna gerenciá-lo. A Gestão da Qualidade propõe a subdivisão desses grandes processos em outros menores, para facilitar o seu controle. Assim, o Processo Operacional na Polícia Militar foi subdividido e desmembrado em processos menores para localizar mais facilmente os problemas e agir sobre sua causa fundamental.

¹ GALVÃO, Célio, MENDONÇA, Mauro, **Fazendo Acontecer na Qualidade Total: Análise e Melhoria de Processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

A garantia da qualidade na prestação dos serviços da Polícia Militar depende da existência de definição de seus processos operacionais, por ser urgente, prioritário e envolver a maioria dos seus recursos humanos.

Quanto aos demais processos da Corporação, serão mapeados e estabelecidos numa seqüência de prioridades subseqüentemente à implantação definitiva da gestão do POP.

O esforço em padronizar o processo operacional, prioritário e urgente, minimizará os riscos de ocorrências com erro no exercício da função policial-militar, para prestar serviço com o mais elevado grau de profissionalismo.

Erro nessa profissão, como já dissemos, pode representar perda de várias vidas, danos à integridade física de pessoas, destruição do patrimônio público ou privado, além de máculas à imagem dos profissionais e na Instituição.

A padronização na Polícia Militar de Goiás tem por objetivo aumentar a qualidade dos serviços prestados; melhorar os índices de produtividade; permitir o controle efetivo dos Processos Geradores dos serviços PM; aumentar o grau de segurança no trabalho; melhorar os índices de resultados; permitir a descrição das funções operacionais; identificar responsabilidades pelo desempenho das funções operacionais e diminuir erros profissionais.

A necessidade da existência de padrões adequados fez com que a Corporação buscasse os Procedimentos Operacionais Padrão (POP), na legislação, na co-irmã de São Paulo, na doutrina, e nas normas e regras da Gestão da Qualidade. Durante dois meses quarenta e oito Técnicos, entre oficiais e praças, elaboraram e discutiram exaustivamente todo o conteúdo do POP, estabelecendo sob a melhor técnica policial e nos exatos limites da lei, por meio de bancas examinadoras, trinta e nove processos adequados à realidade goiana.

Após a conclusão da elaboração técnica do POP, o Comando da Polícia Militar, como forma de descentralizar as decisões e ampliar o universo das avaliações, inserções e conclusões, motivou a realização do I Seminário da Qualidade, para legitimar essa importante ferramenta e para que alcançasse os anseios da tropa de área operacional, entregando-lhes um instrumento operacional padronizado, evitando assim, empirismo, individualismo e ações não profissionais no trabalho.

O I Seminário da Qualidade abordou exclusivamente o conteúdo do POP, com a participação de representantes de todos os segmentos da PMGO, num total

aproximado de setecentos participantes, em um ambiente neutro, fora dos quartéis como forma de descentralizar as decisões e ampliar o universo das avaliações, inserções e conclusões. A ampla liberdade dos participantes para a conclusão do POP conferiu o sucesso e legitimidade das discussões; distribuídos em oito oficinas os policiais militares e convidados puderam aflorar iniciativas e exercitar avaliações.

A legitimidade do POP, durante o Seminário, alcançou segmentos importantes da sociedade (cliente externo), que se fez representar por clubes de serviços, maçonaria, entidades de classes e conselhos comunitários de segurança, com o entendimento de que as ações serão voltadas exclusivamente para o benefício do cidadão.

Ressalta-se na Polícia Militar de Goiás o apoio e o envolvimento incondicional do alto Comando no Programa da Qualidade e especificamente nas ações do Procedimento Operacional Padrão, que iniciou as mudanças necessárias ao alcance dos princípios, objetivos e metas da organização, sustentados na gestão da qualidade, como a gerência participativa, a delegação de competências e a gestão de processos e pessoas.

É fundamental o entendimento de que haja absoluto controle dos processos operacionais, pois “a maioria dos problemas, de ‘85% a 95%’, é resultado de falha nos processos e não de falha das pessoas”, segundo DEMING² (1982, p. 32).

Espera-se melhoras substanciais nos resultados operacionais da Corporação com a padronização dos Processos, disponibilizando oportunidades para facilitar o entendimento e o treinamento dos técnicos e da tropa. Se o Procedimento Operacional Padrão for suficientemente claro, simples, completo, desenhado e acompanhado, certamente garantir-se-á melhoras em todos os níveis de desempenho.

² DEMING, W. Edwards, **Qualidade; a revolução da administração**. São Paulo: Ed. Marques Saraiva, 1982.

3. IMPLANTAÇÃO DO POP NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

3.1. Conteúdo

A Polícia Militar de Goiás iniciou nos primeiros meses do ano de dois mil e quatro, os treinamentos para a efetiva aplicação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP). Foram fornecidas aos policiais militares orientações, as mais precisas e atuais possíveis, de como proceder diante das mais básicas situações profissionais.

O POP é o documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance da meta padrão. Contém: nome do Processo, material necessário de uso individual do policial militar, etapas e procedimentos, doutrina operacional, atividades críticas, seqüência de ações, resultados esperados, ações corretivas, possibilidades de erros e esclarecimentos; roteiro de supervisão operacional, relatório de não conformidade, procedimentos técnicos de análise de conduta operacional e o sistema de supervisão e padronização operacional.

O POP trata primordialmente de ações básicas do Policiamento Ostensivo, sendo voltado para as Unidades operacionais de área e foi distribuído em trinta e nove processos.

A identificação do processo operacional é essencial para a análise sistêmica da organização, faz entender o processo atual, que define o ponto de partida de onde as melhorias serão implementadas e servirão de base para avaliar sua eficácia.

Mapear o processo operacional possibilitou identificar as seqüências de processos e sub-processos para entendê-lo, documentá-lo e medí-lo.

Por isso, o mapeamento do processo operacional foi realizado em detrimento dos demais processos produtivos da Corporação, por ser mais urgente, aparente e importante, pois os erros nesse processo expõem sobremaneira a imagem da Instituição, além de outras conseqüências não menos graves.

A inclusão dos outros processos da Corporação estarão em conformidade com o Programa da Qualidade, a exemplo da comunicação interna e comunicação com a sociedade e a mediação, análise e melhoria de processos.

O POP deverá certamente demonstrar suas interações com os demais processos gerenciais, como no modelo abaixo:

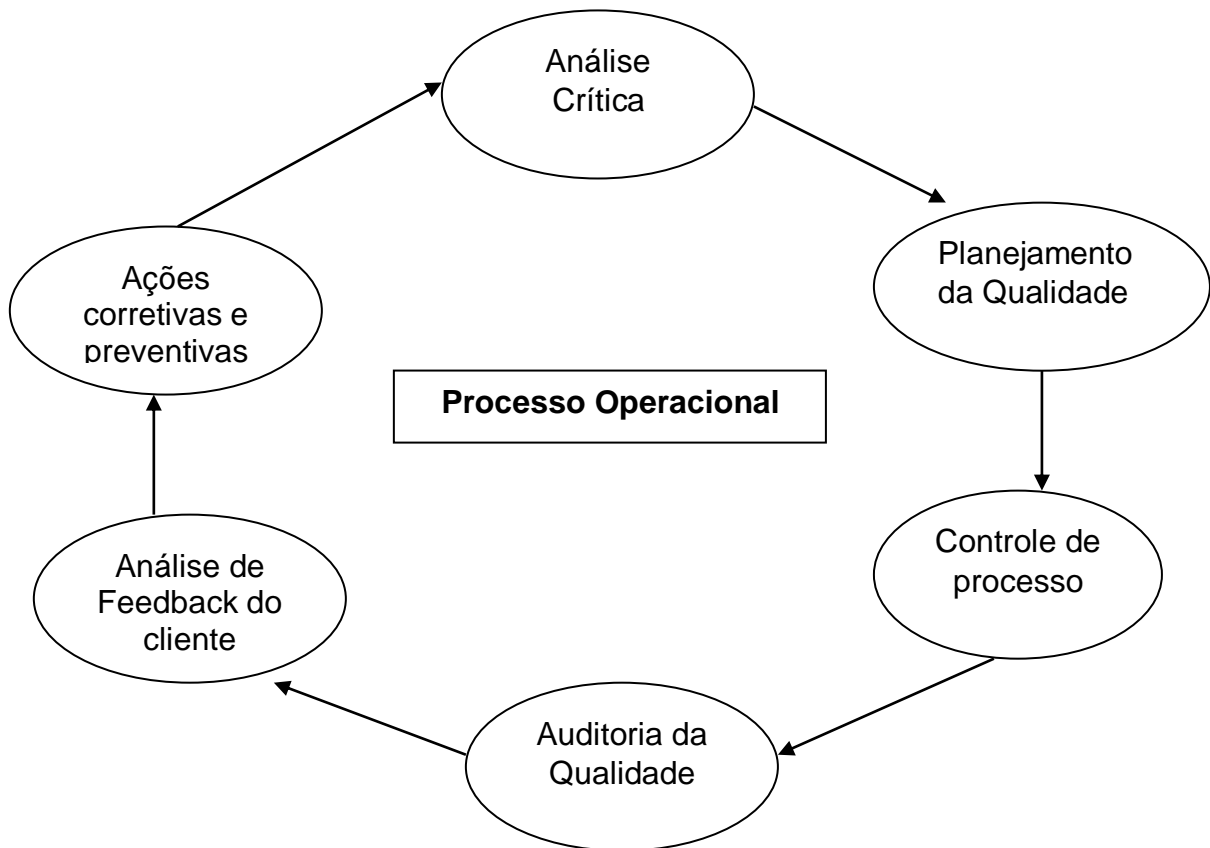


FIGURA 1 – Gerenciamento de Processos

Fonte: Gerência de Processos – Manual do Curso de Qualificação de Gestores da Qualidade / RD – SEBRAE-GO – 2003.

Gerenciar um processo é mantê-lo, no mínimo, com o nível de desempenho já conseguido – esta fase é denominada rotina, manutenção ou controle.

Gerenciar um processo é melhorar o seu desempenho, por iniciativa própria ou por recomendação superior, metodicamente – esta fase é denominada melhoria.

Gerenciar um processo é decidir e atuar com base em fatos e dados relativos a itens de verificação e itens de controle³.

3.2. Treinamento da Polícia Militar de Goiás para o POP

O Processo ou as atividades de educação, treinamento e capacitação visam tornar as pessoas aptas a atuarem com proficiência em todas as ações operacionais da Corporação.

O caminho seguro é capacitar as pessoas na dose certa e no momento certo, produzindo resultados que representem o ganho coletivo, para o indivíduo, para a Instituição e para toda a sociedade.

Os fortalecimentos das competências internas devem contribuir para a motivação, o desenvolvimento e o crescimento dos policiais militares. O treinamento da tropa deve ser um processo participativo, que envolva todas as unidades e as pessoas, de forma a obter o comprometimento dos comandantes e comandados para a operacionalização do POP.

O POP necessita ser factível sob o aspecto Orçamentário/Financeiro, com garantia de efetivação dos planos de treinamento.

As praticas institucionais devem assegurar que as habilidades e conhecimentos adquiridos pelos policiais militares nos treinamentos possam ser aplicados na prática diária do Serviço Policial Militar.

Os treinamentos deverão ser adequadamente registrados e repassados internamente para se garantir o controle desses pela Corporação, como também as avaliações pós-treinamento, poderá gerar abertura de novas oportunidades de trabalho para a Polícia Militar, no exercício de suas atividades, em harmonia com os estágios supervisionados e a complementação de treinamento em serviço.

O treinamento da Polícia Militar de Goiás, para todo o Processo Operacional, está amparado pela Portaria nº 678/PM-026/03-PM1, de 11/11/2003, que instituiu o POP na Corporação e pela Diretriz nº 016/03-PM/3, datados de 11/11/2003, que normatizou o treinamento de multiplicadores representantes de todas as Unidades Operacionais visando alcançar todos os seguimentos.

A missão em nível geral estabelecida na Diretriz determinou a reunião de todos os técnicos encarregados da elaboração e conclusão do POP para

³ CHISLAPHER Paris Olebudg, Gerência de Processos – **Manual do Curso de Qualificação de Gestores da Qualidade** / RD – SEBRAE-GO–2003.

estabelecer um cronograma e o conteúdo programático para o treinamento dos multiplicadores.

A missão em nível particular determinou a capacitação dos multiplicadores para transmitir os conteúdos do POP aos profissionais da Polícia Militar.

3.3. A Educação na Polícia Militar de Goiás para o POP

O ensino na Polícia Militar de Goiás organiza-se no princípio básico da preparação de homens e mulheres voluntários para o serviço policial militar, oriundos da sociedade, selecionados em concurso público em nível de competências. Os candidatos ao ingresso na Corporação, são submetidos ao exame intelectual, médico, físico, psicológico e de aptidão.

É notório que nos últimos concursos para ingresso na carreira policial militar, a procura foi verdadeiramente surpreendente, onde milhares de candidatos foram submetidos à seleção, numa concorrência que em alguns casos, alcançou a 150 (cento e cinquenta) candidatos por vaga.

O objetivo principal do ensino policial militar é a preparação técnico-profissional, que se estabelece desde o ensino técnico, de graduação superior e de Pós Graduação superior "latu sensu", vinculados à Academia Estadual da Segurança Pública, nos cursos de formação de soldados e sargentos em nível técnico; curso de formação de Oficiais, de graduação superior; curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública e curso Superior de Polícia e de Especialização em Direito "latu sensu" (convênio com Universidade Católica), ambos de Pós Graduação superior, o primeiro para capitães e o segundo para oficiais superiores. Além dos cursos de aperfeiçoamento de praças em nível técnico e os cursos Especiais de formação de Cabos e Sargentos, oferecidos ao público interno.

A Portaria nº 678/PM-026/03-PM1 e a Diretriz nº 016/03-PM/3 determinou aos órgãos de Ensino da Polícia Militar que promovam a adequação de todos os currículos dos diversos cursos da Corporação de conformidade com o conteúdo total que foi estabelecido no POP, constituindo a ferramenta de aplicação do ensino.

A aplicação do POP no Ensino da Corporação em nível de Educação teve início no ano de dois mil e quatro em todos os cursos.

4. IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA DE SUPERVISÃO E PADRONIZAÇÃO OPERACIONAL - SISUPA

O SISUPA é um sistema que pretende dar à atividade operacional policial militar, condições para que se garanta a qualidade do serviço realizado, propiciando maior satisfação da sociedade com o trabalho da Polícia Militar, além da minimização dos erros profissionais.

O sistema é constituído pelo POP mais os elementos de supervisão. Os elementos de supervisão são constituídos pela Comissão Central de Padronização, pela Supervisão Operacional, pelo Sistema de Padronização, pelo Relatório de Não Conformidade – RNC e pelo Procedimento Técnico de Análise de Conduta Operacional – PROTACO.

A Comissão Central de Padronização constituirá no elo principal do sucesso da aplicação da ferramenta, que estará apta a receber todos os relatórios de não-conformidade apresentados nas ações do serviço policial-militar, a fim de detectar se os erros submetidos à avaliação dos resultados foram falhas no processo ou de pessoas.

A constituição básica de cada CRP (Comissão Regional de Padronização) é peculiar e depende da nomeação de seus membros por parte do Comandante / Diretor, para período específico.

Supervisão Operacional é a função encarregada de ensinar e garantir o cumprimento dos procedimentos operacional padrão de uma organização além de relatar não-conformidades, ouvir diariamente os operacionais para buscar suas necessidades de aperfeiçoamento dos processos de trabalho e sugerir mudanças ao nível de gerência.

Operação é a função encarregada de conhecer os padrões existentes e cumpri-los no exercício diário do trabalho, além de relatar não-conformidades constatadas na realização do trabalho diário.

Sistema de Padronização é o conjunto de orientações formais consubstanciadas num compêndio – Guia de Procedimentos, e praticadas por todos

os operacionais, com a finalidade de criar unidade de comportamento para as situações rotineiras e previsíveis do trabalho do dia-a-dia.

Relatório de Não-Conformidade – RNC, é a ferramenta disponibilizada para o exercício do “Aperfeiçoamento Contínuo”. Indica que, numa circunstância específica, um determinado procedimento deixou de ser cumprido ou deve ser aperfeiçoado, ou ainda, que o procedimento deve ser padronizado. É uma forma convencionada pela Corporação para permitir que todos os seus integrantes possam participar do processo de aperfeiçoamento contínuo da Instituição. Ele pode ser elaborado por qualquer policial militar que, estando ou não de serviço, verifica que algum procedimento operacional da Corporação deixou de ser cumprido ou precisa ser aperfeiçoado ou, ainda, precisa ser padronizado.

O RNC não tem caráter disciplinar, por estar ligado aos padrões operacionais, portanto, não avalia conduta. Funciona como um elemento de controle dos processos de produção dos serviços policiais militares, e de aperfeiçoamento contínuo da Instituição.

O policial militar que se motivar a elaborar um RNC deverá fazê-lo sustentado na comprovação pessoal do ato de não conformidade, sendo que o encaminhará pela via administrativa normal, de onde o relatório seguirá ao CRP para apreciação.

Após análise, o CRP deliberará pelas providências a serem adotadas que podem ser, desde ações de revisão local do planejamento da instrução, até a remessa à CCP (Comissão Central de Padronização), sugerindo alterações nos padrões em vigor.

O Procedimento Técnico de Análise de Conduta Operacional – PROTACO, é a ferramenta disponibilizada para o exercício da não aceitação de defeitos, investiga as causas dos erros, acidentes e incidentes profissionais com o propósito de evitar a reincidência. Documento policial militar, de natureza técnica, não disciplinar, destinado a comprovar as causas prováveis da ocorrência de um determinado resultado indesejável, no transcorrer da atividade policial-militar.

O PROTACO deve ser instaurado compulsoriamente pelo Comandante da OPM a que pertence o(s) policial (s) militar(s), toda vez que houver uma ocorrência no serviço policial-militar de acidente ou incidente grave, ou mesmo, erro manifesto na execução do serviço.

5. CONCLUSÃO

A Instituição Polícia Militar é verdadeiramente legítima quando alcança a sociedade e o resultado final é medido em vidas transformadas.

Os efeitos podem ser sentidos nas vidas das pessoas fora da organização por crianças salvas das mãos de marginais, vidas resgatadas e salvas que estavam sob poder de seqüestradores, mulheres amparadas e estupradores presos, lares protegidos, patrimônios re-estabelecidos, tantos outros, e, atingir o resultado final é de suma importância. Há vinte e dois anos, quando começamos a trabalhar na Polícia Militar de Goiás, muitos julgavam que ter boas intenções era o bastante. Questões ditas policiais militares, como patrulhamento, segurança do cidadão, foco no cliente, ações contundentes de motivação do público interno, modernização, gestão participativa e investimentos, quase nunca eram discutidas.

Hoje, a Corporação necessita refletir intensamente sobre quais são seus resultados. Deve demonstrar, ao mesmo tempo, compromisso e competência em um ambiente altamente competitivo. As pessoas não estão mais interessadas em saber simplesmente: É uma Instituição capaz e digna de atenção? Que diferença ela faz à sociedade, nas comunidades, na vida das pessoas?

Uma Polícia Militar bem sucedida será responsável pelo desempenho dentro da Corporação, por sua imagem, pela gestão exemplar dos recursos humanos, pela gestão proativa dos seus processos finalísticos e de apoio, pela contribuição em todas as áreas, mas sempre com o foco central em seu resultado final: Vidas Transformadas.

Reservamos nosso ideal, nossa carreira e nossas vidas por uma Polícia Militar transformada, capaz, legítima e autêntica. Em 146 anos de existência muitos foram seus heróis. Faremos elevado esforço para não decepcionar, pois o registro mais importante que deixaremos na sua história será certamente os resultados.

Padronizar os processos operacionais constitui apenas em uma ferramenta dentre muitas no Programa da Qualidade. Mas, a extinção de individualismos,

empirismos, não profissionalismo e o não planejamento, certamente dará um novo rumo à Corporação para o alcance da excelência na prestação dos seus serviços.

Nesse trabalho e proposta buscamos evidenciar os processos finalísticos, os conteúdos dos processos e a melhoria contínua.

O treinamento e a educação trarão a garantia suficiente para a tropa exercer as atividades e ações do serviço policial militar, que não são simples, com capacidade e segurança.

Os mecanismos de supervisão, controle, registro e avaliação caminharão passo a passo com as adaptações e correções necessárias ao alcance de uma ferramenta cada vez mais adequada.

Resta-nos agradecer a oportunidade da vida e da carreira, que são excelentes. O desafio do ideal de desenvolver qualidade, mentalidade, caráter e valores organizacionais, nos dá cada vez mais coragem por um futuro melhor.

BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistema de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário, Rio de Janeiro: 2000.

BRASIL. **Melhoria de Processos** / José Arimatéia Soares de Oliveira, Coordenador. Brasília: Ed. SEBRAE, 1997.

_____. **Projeto de Segurança Pública para o Brasil**. 2ª Ed. Instituto Cidadania, Fundação Djalma Guimarães – Paulo Tarciso Okamoto e Equipe, São Paulo: Gráfica e Editora FGV, 2002.

CHISLAPHER Paris Olebudg, Gerência de Processos – **Manual do Curso de Qualificação de Gestores da Qualidade** / RD. SEBRAE-GO, 2003.

DEMING, W. Edwards, **Qualidade: a revolução da administração**. São Paulo: Ed. Marques Saraiva, 1982.

DRUCKER, Peter F., **Terceiro Setor**, exercícios de Auto Avaliação para Empresas, São Paulo: Ed. Futura, 2001.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Snard R. **Planejamento Estratégico na Prática**, 2º ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

GALVÃO, Célio, MENDONÇA, Mauro, **Fazendo Acontecer na Qualidade Total: Análise e Melhoria de Processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1996.

GERÊNCIA DE PROCESSOS – **Manual do curso de Qualificação de Gestores da Qualidade** / RD – SEBRAE-GO – 2003.

GOIÁS (Estado). Polícia Militar – Comando Geral, Portaria 678/PM-026/03-PM/1, **Institui o Procedimento Operacional Padrão**, publicada no Boletim Geral nº 213, de 14 de novembro de 2003.

_____. Diretriz 016/03-PM/3, **Treinamento e Educação do POP**, Normatiza o treinamento e a educação de todo o efetivo da Polícia Militar na conformidade do Procedimento Operacional Padrão estabelecido na Portaria nº 678PM-026/03-PM1.

HSM MANAGEMENT - **Informação e Conhecimento Empresarial**. Revista Bimestral, – Publicação pela HSM do Brasil, Números de 36 a 40 – Ano 7, 2003.

SÃO PAULO (Estado). Polícia Militar. **Procedimento Operacional Padrão**. In Curso de Gestão Contemporânea pela Qualidade. São Paulo, 2003. CD-ROM.

SÉRIES PRÁTICAS DA GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL, **AMP – Análise e Melhoria de Processos**, Edição SEBRAE, 1996.

TRIVINOS, Augusto N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**, São Paulo: Editora Atlas, 1987, 175 p.