

**JOSÉ ARIMATEA VALENTIM
JULIMAR ARAÚJO DE FREITAS**

**PADRONIZAÇÃO DA FROTA OPERACIONAL
DA POLÍCIA MILITAR**

**GOIANIA, GO,
MAIO/2006**

JOSÉ ARIMATEA VALENTIM
JULIMAR ARAÚJO DE FREITAS

**PADRONIZAÇÃO DA FROTA OPERACIONAL
DA POLÍCIA MILITAR**

Artigo Científico apresentado à Universidade Católica de Goiás,
em convênio com a Superintendência da Academia Estadual de
Segurança Pública, como pré-requisito para a conclusão do
Curso de Especialização em Segurança Pública/Curso Superior
de Polícia, lato sensu, sob a orientação do Prof. Ms. Eurípedes
Barsanulfo Lima.

GOIÂNIA, GO,
MAIO/2006

1007

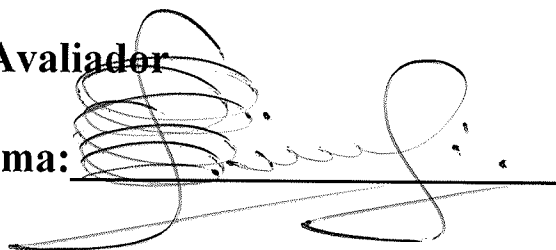
JOSÉ ARIMATEA VALENTIM
JULIMAR ARAÚJO DE FREITAS

**PADRONIZAÇÃO DA FROTA OPERACIONAL
DA POLÍCIA MILITAR**

Goiânia, GO, 21 / 08 / 2023

Orientador/Avaliador

Prof. Ms. Eurípedes Barsanulfo Lima:



UCG

Nota

9,5 (nove e cinco)

SUMÁRIO

RESUMO	01
ABSTRACT.....	02
1 INTRODUÇÃO.....	03
2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO	04
3 CONCEITO	05
4 VANTAGENS DA PADRONIZAÇÃO.....	06
5 ELEMENTOS ESTRUTURAIS BÁSICOS DOS PADRÕES.....	06
6 ANÁLISE DAS PRIORIDADES E PLANEJAMENTO	07
7 IMPLANTAÇÃO	08
8 SOLUÇÃO LEGAL E DOUTRINÁRIA.....	09
8.1 Aspectos Legais	09
8.2 Princípio da Padronização	09
8.3 A Padronização como Regra e a Preferência por Marca como Opção	11
8.4 Riscos Aparentes para a Polícia Militar.....	16
9 PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO	16
CONCLUSÃO	18
BIBLIOGRAFIA	19

PADRONIZAÇÃO DAS VIATURAS NA POLÍCIA MILITAR

RESUMO

O mundo moderno exige qualidade, eficiência e eficácia em todas as atividades, aliados a estes fatores existem outros elementos que concorrem para a melhoria dos processos. A padronização é o principal meio para se alcançar a qualidade. Na Administração Pública contamos com complicadores de caráter legal, muitas vezes resultado de interpretações incorretas do espírito da lei. A Lei de licitações impõe que a regra é a padronização, em um rápido balanço percebe-se que a padronização apresenta um grande rol de vantagens e praticamente não se constata desvantagens. O processo de padronização deve ser visto como atividade contínua, em que os esforços para implantar e manter o padrão, dependem muito da liderança, motivação, controle dos elementos estruturais básicos e da escolha das prioridades. A padronização é de fundamental importância para a qualidade dos serviços prestados pela Polícia Militar, porque a aquisição e manutenção dos veículos serão menos onerosas, mais rápidas, e efetuadas através de procedimentos menos burocráticos, proporcionando uniformidade no treinamento dos técnicos, que se especializarão em uma categoria de automóvel. Por essa perspectiva, a padronização torna-se o fator de maior importância na implantação dos programas de controle de qualidade. A Polícia Militar precisa padronizar seus automóveis por categoria.

ABSTRACT

The modern world requires quality, efficiency, efficacy in all areas from human action and activity. Joined to this factor rises others elements that concur to alter the process. The patterning is the principal way to reach the quality. In the Public Administration there are complications about legality, caused by incorrect interpretation of law. The bidding law imposes that the rule is the patterning. In a quick observation we can perceive that the patterning presents o plenty of vantages and practically there isn't disadvantages. The patterning process shall be a continued activity all effort to implant and maintain a pattern depend of the leadership, command, motivation and control of the elements framework basic and of the choices from priority, the patterning is a factor of fundamental importance to the quality of services that the Military Police do to society. The purchase and maintenance of cars are less onerous and faster, through simple process less bureaucratic. Proportioning uniformity and specialization in the training of the technician in the same category of car. The patterning is the most important factor to the quality control program. The Military Police needs to pattern its all cars by categories

1 INTRODUÇÃO

Na administração moderna a Padronização ocupa lugar de destaque como base do Programa de Qualidade na Administração Pública. Partindo de uma análise dos conceitos ligados aos sistemas de controle da qualidade, este trabalho propõe a criação de um programa interno de padronização. De início para as viaturas da Polícia Militar, através de um projeto piloto em parte da operacionalidade da Corporação Militar, buscando a verdade e após a constatação, implantar a padronização nos seus serviços de motomecanização, buscando os fundamentos e os principais elementos que possam compor o programa.

Um Programa de Qualidade é de fundamental importância para qualquer Organização Militar. Em Goiás já existe um programa de operação padrão que vem dando certo nos serviços operacionais. A Organização está preocupada com os resultados, logo deve buscar os caminhos que levem à padronização dos meios utilizados nas atividades de rotina, através de processos seguros que conduzam ao domínio das funções de padronização. Para tanto é necessário o desenvolvimento de um sistema que ajude a todos a desempenhar uniformemente esta função em todos os setores da Corporação.

Neste momento, percebemos a necessidade urgente de estudos sobre um **Sistema de Padronização** para as viaturas, onde um conjunto de elementos serão pensados para que juntos e organizadamente façam fluir a implantação da padronização. Este sistema permitirá que a Corporação padronize sua frota em todas as unidades operacionais, com base no padrão determinado, o que com certeza se constituirá em uma facilitação das ações.

Veremos no texto deste trabalho que é necessário igualar, uniformizar, standardizar através de um processo de padronização, a aquisição, a manutenção e o emprego de viaturas. A opção por este tema (Padronização da Frota Operacional da Polícia Militar) baseia-se na necessidade que encontramos de esclarecer peculiaridades acerca do princípio da padronização, bem como os demais aspectos, referentes ao seu procedimento e a vinculação de marca, com o intuito de identificar o produto de interesse da Administração Pública, especificamente para a Polícia Militar.

Grande parte dos doutrinadores silencia e, por vezes, não discute a matéria a fundo, sendo certo que a Lei 8.666/93, explicita em seu art. 15, I, primeira parte, ser imperativo atender ao princípio da padronização. Resta saber, como fazer para implantar a padronização? Quais os requisitos e fundamentos? Se pode ser vinculada à 'Marca' conforme o sistema normativo em vigência? Essas e outras questões serão abordadas à luz da boa doutrina, jurisprudências e demais fontes do Direito.

Em todas as atividades da Administração Pública, o planejamento é um imperativo categórico. A falta de um planejamento criterioso para as ações a serem desenvolvidas, podem desencadear conseqüências inesperadas, com resultados deficientes e ineficazes. No 'Controle de Qualidade', liderança e motivação, educação

e treinamento, método e ferramenta, constituem o alicerce que sustenta os resultados das ações planejadas e colaboram muito no sentido de propiciar um ambiente solucionador de problemas, onde todos contribuem para a grandeza da Corporação, praticando a qualidade em equipe; trabalhar em equipe é a chave que abre uma das portas para o Controle de Qualidade.

Este estudo nos levará a entender que é de fundamental importância distinguir **padronização e continuidade de marca** utilizada pela Administração Pública. No primeiro caso, são necessários pesquisas e estudos para demonstração das vantagens e na utilização do produto ou marca, para padronização e aquisição futura do estander; já no segundo, o que se denota, é que Administração utiliza o produto há anos, tendo ainda como demonstrado, vantagens para o órgão, haja vista que em muitos procedimentos licitatórios a marca ou produto venceu. A Polícia Militar pode muito bem optar pela continuação de uma determinada marca que já está devidamente aprovada nas atividades operacionais e administrativas, ou criar uma nova especificação técnica padronizada.

2 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O desenvolvimento deste trabalho justifica-se através de três fatores distintos, de grande importância para a efetivação da padronização. São eles:

1) Relevância econômica - pelo fato de que as idéias que se materializam em melhorias dos processos só se sustentam operacionalmente através da padronização dos mesmos. Sabendo-se padronizar, todo o esforço despendido intelectualmente, fisicamente e socialmente, nas suas mais diversas formas, será fator de relevância econômica, principalmente na manutenção da frota.

2) Relevância social - pelo fato de que a metodologia proposta é participativa, tanto em nível gerencial quanto em nível operacional, gerando conhecimento organizado pela interação de valores práticos e científicos e pela prática do **PDCA**¹ como método de gestão.

3) Levantar justificativas diante dos rigores da Lei 8.666/93 - O único fator limitante neste trabalho é de natureza legal. O tema padronização, quando se destina ao setor público, causa preocupação porque surgem os mais controversos questionamentos, principalmente por parte dos fornecedores que se vêem no risco de perder uma fatia no mercado e com certeza tudo farão para inviabilizar o processo de padronização.

Assim, é preciso então destacar os operadores e os destinatários dos serviços prestados pela Polícia Militar, de modo a ajustar o sistema ótico-gerencial, a fim de se

¹ - PDCA, Sistema de controle de qualidade, abordado por diversos autores, dentre eles JURAN em sua obra Planejando para a qualidade. 3ª ed. - São Paulo: Pioneira, 1995.

formar uma imagem nítida do que é a qualidade desejada, e permitindo a quem produz, fazê-la adequada ao uso, focalizando a comunidade nas suas necessidades, deve-se portanto, desenvolver mecanismos de obtenção e sustentação dos resultados que constituem esta qualidade, melhorando-os continuamente.

Este é o enfoque dado à sobrevivência de uma organização, comandada pelo binômio manutenção e melhoria da qualidade, ambas fruto do domínio do método PDCA, e que segundo ISHIKAWA (90) por todos e em toda a organização. A manutenção da qualidade é possível desde que estabelecidos e cumpridos os padrões que fortaleçam os processos nos seus pontos vitais e tarefas fundamentais, através da melhoria destes padrões e das inovações.

Depreende-se destas considerações que um adequado entendimento do que seja estabelecer e cumprir padrões, transformando-os em realidade do dia-a-dia do gerenciamento, toda e qualquer melhoria com certeza será mantida e os resultados serão eternamente previsíveis.

3 CONCEITO

Padronizar significa igualar, uniformizar. Para AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA FERREIRA, padronização é a redução dos objetivos do mesmo gênero a um só tipo, unificado e simplificado, segundo um padrão ou modelo preestabelecido.

CARLOS PINTO COELHO MOTTA, em 'Eficácia nas Licitações e Contratos', aponta que o Anteprojeto de Lei de Licitação, em seu artigo 26, inciso III, alínea b, define bem padronizado como aquele disponível no mercado em linha de produção regular, ou cujas especificações encontram-se previstas em lei, norma técnica ou administrativa, tratado ou convenção (DOU de 19/02/1997). Outro grande mestre faz uma abordagem com peculiar domínio na matéria, vejamos que diz DIÓGENES GASPARINI:

Padronizar significa igualar, uniformizar, estandardizar. Padronização, por sua vez, quer dizer adoção de um estander, um modelo. A palavra 'princípio' indica o básico, o elementar. Assim, deve a entidade compradora, em todos os negócios para a aquisição de bens, observar as regras básicas que levam a adoção de um estander, de um padrão que, vantajosamente, possa satisfazer as necessidades das atividades que estão a seu cargo..." (DIÓGENES GASPARINI. BLC, in Licitações e Contratos, p. 399).

Assim, quando se parte de um gênero para um modelo padrão, difícil não chegar a uma marca. Note-se que mesmo existindo especificações em comum, nunca serão de todo iguais, seja qual for o produto. Vamos mais além, em se atendo a igualdade de corpos físicos (objetos), inexistente o idêntico no todo.

Com uma breve noção dos conceitos, chega-se a conclusão que padronização é o ato ou efeito de padronizar; é a adoção de uma medida, especificação, paradigma ou tipo para uniformizar a produção ou avaliação de qualquer coisa. Ainda, é a

uniformização dos produtos, dos meios do mesmo gênero, em obediência a mesma forma e aspecto.

4 VANTAGENS DA PADRONIZAÇÃO

Primeira vantagem: Manutenção menos onerosa, em decorrência da possibilidade de se adquirir peças de um só fornecedor, com os descontos praticados naturalmente no mercado.

Segunda vantagem: Comparar a vida útil dos veículos automotores, através de seu emprego, localidade de atuação, qualidade dos equipamentos e outro itens elencados por técnicos em motomecanização.

Terceira vantagem: comparar o consumo dos combustíveis verificando a média de consumo por viatura e no âmbito restrito de um Batalhão ou até mesmo na totalidade da frota padronizada.

Quarta vantagem: uniformidade no treinamento do pessoal, conhecimento técnico especializado e dedicado a uma determinada categoria de veículos, propiciando a especialização dos responsáveis pela manutenção.

Quinta vantagem: maior celeridade para os procedimentos, servindo de mola propulsora capaz de fazer os meios de aquisição e pagamento submeterem-se a condições semelhantes as do setor privado, forçando sobressair o exercício do interesse público e o princípio da economicidade.

São tão poucas ou insignificantes as desvantagens, que discutiremos este tópico, no item a frente referente aos riscos ou desvantagens para a Polícia Militar, mas a princípio afirmamos que as desvantagens apontadas por alguns que pretendem bloquear os processos de padronização, são totalmente inconsistentes.

5 ELEMENTOS ESTRUTURAIS BÁSICOS DOS PADRÕES

A estruturação dos padrões não segue uma regra universal. Cada organização estabelece a que melhor lhe convém, entretanto, alguns pontos são quase obrigatórios em todos os padrões, sendo que a omissão de algum deles impossibilita o seu gerenciamento (elaboração, consenso, treinamento, aprovação, auditoria e cancelamento). No caso da Polícia Militar, de início, a padronização deve passar pela especificação técnica das viaturas, principalmente as que são empregadas na operacionalidade de rotina.

Os padrões devem ser identificados por um conjunto de informações tais que permitam, com facilidade, conhecer sua origem, objetivo, classificação e data de sua aprovação. Estas informações básicas são os elementos do padrão.

Os padrões são documentos elaborados com a cooperação entre as pessoas envolvidas na sua aplicação. Por isso, e por serem fruto da ciência, da tecnologia e principalmente da experiência, devem ser constituídos organizadamente, de modo que o seu conteúdo sirva de orientação e base para o domínio da rotina; e a melhor forma de conseguir este objetivo, é dar ao padrão um conteúdo simples, claro, criterioso e organizado. Para tanto, recomenda-se que o seu conteúdo seja distribuído em capítulos pré-definidos.

Para os padrões textuais, principalmente, é aconselhável o uso de figuras e desenhos esclarecedores além de uma perfeita compatibilização de conteúdo com objetivo, figuras falam mais que palavras. Os modelos de automóveis, a visão externa e interna das viaturas, o equipamento específico de cada tipo de atividade operacional ou administrativa, devem ser demonstrados através de fotografias ou gravuras que permitam identificar corretamente cada caractere do padrão.

Durante a elaboração destes padrões é muito comum se cometer alguns erros, principalmente no início deste processo, deve-se ter o máximo cuidado com emprego dos termos técnicos para não causar um transtorno futuro com os elementos que compõem o padrão predefinido, todas as dúvidas devem ser sanadas antes de implantar definitivamente uma padronização.

6 ANÁLISE DAS PRIORIDADES E PLANEJAMENTO

Os problemas da motomecanização da Polícia Militar não podem ser solucionados apenas pensando que se conhece a solução, baseando-se tão somente na explicação que se dá aos fatos sob a ótica da experiência pessoal de cada um.

Quando não se planeja criteriosamente as ações a serem desenvolvidas, é muito comum que o resultado obtido não seja o esperado. É certo que, movidos pela empolgação e até mesmo apela vaidade, se deixe tomar pela emoção e se perca de vista os objetivos. Mas, quando se está falando de qualidade, se está verdadeiramente lutando contra o tempo. Portanto, tem que existir uma análise de prioridades, caso contrário se estará trocando o essencial pelo vulgar.

Para a Polícia Militar, onde já existe indício de padronização com sistematização comprovadamente eficaz (POP)², a prioridade é melhorar os resultados que trarão maior aproveitamento dos meios. Neste estágio, padronizar é uma função gerencial com informações consolidadas em uma área específica. É uma expectativa normal de toda e qualquer melhoria, mas, em grande parte das organizações, a realidade é outra, a padronização é algo a ser implantado e normalmente isto é feito sem sistematização, o que causa uma série de contrapontos.

²- POP – Procedimento Operacional Padrão implantado na Polícia Militar do Estado de Goiás, como sistema integrante do Programa de qualidade da Corporação.

Por se tratar de enfoque na linha do Controle da Qualidade, remete-se a fundamentos básicos da qualidade total, ou seja, priorizar os processos para padronizá-los, visando a boa qualidade dos serviços prestados a sociedade.

Desta forma, quando da priorização, tanto na área de aquisição dos carros quanto na área de serviços de manutenção, deve-se levar em conta as características que mais dificuldades trazem aos operadores do processo e analisá-las na busca das causas mais influentes, e por aí começar a padronização.

Significa dizer que se pode iniciar a padronização de um processo pela especificação da funcionalidade, pelo procedimento operacional de determinada tarefa ou pelo estabelecimento de método de ensaio dos materiais e produtos ou até mesmo através de uma pesquisa no âmbito da Corporação ou junto ao público externo, por exemplo. Será o resultado da análise, com base nos fatos e dados do processo em questão, que nos dirá onde está a prioridade. Esta é uma tarefa para o Comandante e sua equipe de apoio. Ela é indelegável.

É o Comandante quem deve liderar este momento, tantas vezes quantas forem necessárias, afinal, a padronização é uma função gerencial.

7 IMPLANTAÇÃO

Esta é a fase em que a rotina referente ao cumprimento do padrão entra em regime de gerenciamento. O padrão foi testado e aprovado, as pessoas treinadas e certificadas de suas habilidades. Daí em diante, é cumprir o padrão e acompanhar os resultados. Este é o momento da consistência; as informações obtidas quando da elaboração e treinamento podem agora ser devidamente aproveitadas. Neste período de consistência, o supervisor deve estar atento aos relatos da equipe, de modo a agir rapidamente, seja no padrão, seja no treinamento.

Esta fase cria o hábito no cumprimento do padrão, sendo, portanto uma fase que não pode ser negligenciada. Afinal, o desejo maior é que se cumpram os padrões, desde que sejam exeqüíveis.

Se no início da padronização, quando as dificuldades são maiores, esta fase não for consistentemente gerenciada, dando à equipe a certeza de que há liderança e comprometimento do gerente e de seus supervisores, dificilmente haverá motivação para a continuidade. Por outro lado, o tempo de implantação será tão menor quanto mais consistente for o padrão e o treinamento, e esta consistência é fruto também de um aprendizado que tem uma rica fonte de dados, principalmente no início da padronização das viaturas e das atividades, que é a avaliação do processo.

Deixando-se passar esta oportunidade, criam-se duas complexidades ao trabalho de gerente. A primeira, e mais difícil de ser eliminada, é a perda de credibilidade. Se o processo de padronização correr solto, sem controle, ele passa a ser visto como um modismo temporário, e aí dificilmente será incorporado pela equipe. A segunda é que,

quanto mais cedo se aprender com a prática a elaborar padrões e a treinar em padrões, menos tempo se gasta nas implantações futuras.

O Chefe eficaz transforma estes primeiros momentos da padronização, quando o aprendizado é rico, numa alavancagem da sua liderança, bastando para isto ter firmeza de propósitos e acreditar que a padronização é o único caminho para a delegação do processo sem traumas e desconfiança.

Aqueles que assim procederam, chegarão a resultados tão impressionantes que a fase de elaboração do padrão se confunde com a educação e a do treinamento com a implantação.

8 SOLUÇÃO LEGAL E DOUTRINÁRIA

A opção por este tema (Padronização da Frota Operacional da Polícia Militar) baseia-se na necessidade que encontramos de esclarecer peculiaridades acerca do princípio da padronização, e de outros aspectos referentes ao seu procedimento e a vinculação de marca, com o intuito de identificar o produto de interesse da administração pública, especificamente para a Polícia Militar.

A grande maioria dos doutrinadores silencia e, por vezes, não discute a matéria a fundo, sendo certo que a Lei 8.666/93, explicita em seu art. 15, I, primeira parte, ser imperativo atender ao princípio da padronização. Resta saber, O que é? Como fazer a padronização? Quais os requisitos e fundamentos da padronização? Pode ser vinculada a 'Marca' a luz do sistema normativo em vigência? Essas e outras questões serão abordadas, a luz da boa doutrina, jurisprudências e demais fontes do Direito.

8.1 Aspectos Legais

Se iniciarmos o trabalho observando o que prescreve o inciso IX do art. 24 da Lei 8.666/93, vamos verificar que a limitação parece ser intransponível, uma vez que aquelas normas se destinam exclusivamente às Forças Armadas, e se trata de normas específicas de caráter fechado que não admitem outra interpretação.

Autores renomados como MARÇAL JUSTEN FILHO (2000), afirmam que a norma referenciada acima, é restritiva onde se exclui completamente as Força Auxiliares. Este trabalho não é para apontar impossibilidades, e sim buscar soluções para o problema. Conforme se pode ver a seguir, uma interpretação correta de outros pontos da mesma Lei, determina que a regra é a padronização.

8.2 Princípio da Padronização:

A Lei das Licitações, quando trata de compras em seu art. 15, I, expressa que sempre que possível, deve-se atender ao princípio da padronização, que imponha

compatibilidade técnica e de desempenho, observadas, quando for o caso, as condições de manutenção, assistência técnica e garantias oferecidas;

Existe uma polêmica, quando se discute o tema da padronização. Parte da doutrina faz confusão acerca dos fundamentos postos nos dispositivos do art. 7º, § 5º cumulado com art. 25, I em face do princípio da padronização, com dicção do art. 15, I. Deixaremos para diferenciar em tópico próprio a preferência por marca, da utilização de marca para identificação do estander padronizado.

O que está estatuído no art. 15, I não constitui uma faculdade do poder público de imprimir a padronização. O verbo “deverão” denota que o legislador desejou que sempre nas compras fossem atendidos os aspectos relativos ao princípio da padronização. Entendemos que a padronização é obrigatória em todos os casos onde existam possibilidades para tanto, inclusive para bens de consumo.

Segundo GASPARINI (2004), a padronização é a regra, sendo necessário que a impossibilidade da aquisição de certos bens, com a observância desse princípio, fique devidamente demonstrada, senão restaria inócuo e não teria qualquer utilidade a determinação 'sempre que possível', consignada no caput do art. 15. De sorte que, sendo possível a padronização, a entidade compradora não pode escapar dela.

Para MARÇAL JUSTEN FILHO (2000, p. 143) a cláusula "sempre que possível" não remete a discricionariedade da Administração. Não é equivalente a "quando a Administração quiser". A fórmula verbal torna impositiva e obrigatória a adoção das providências constantes do elenco, ressalvadas as hipóteses em que tal for "impossível".

As aquisições, de um modo geral, não devem ser feitas com despreocupação; é preciso que esteja presente o princípio da eficiência, para assim não se comprar com desdém. Mas dizemos que devem ser realizadas todas as aquisições de forma pensada e decididas antes de sua efetivação; para agilizar e planejar é preciso, antes de tudo, padronizar. Entendemos que o Administrador deve ser inquieto no aspecto de bem administrar, procurando sempre o bem e o bom para sua administração.

Com relação às viaturas operacionais e administrativas da Polícia Militar, nos juntamos à corrente dos que entendem, face a obrigatoriedade do atendimento ao princípio da padronização, que toda compra, necessariamente, deverá ser avaliada a luz deste princípio especial, tudo com vistas a evitar aquisições de bens diferentes nos seus elementos componentes, na qualidade, na produtividade, na durabilidade, em respeito a historicidade das aquisições, e, em última análise, em considerando-se o estoque, manutenção, assistência técnica, custo e benefício a administração pública.

Em linhas gerais, o princípio da padronização implica em que as aquisições deverão utilizar-se de padrões previamente fixados (standers), chegando, inclusive, em muitos casos, a autorização da própria *marca*, tudo pautado na mais lúdima consciência do interesse público. A título de exemplificação, manejemos,

imaginariamente, a hipótese (muito comum, por sinal) da compra de viaturas leves pela Polícia Militar. Se a Corporação, há algum tempo, vem adquirindo produtos de um mesmo padrão, resta, numa primeira análise, luminoso o Interesse Público de manter a linha daquela marca, seja por motivos de economicidade (desnecessidade de trocar toda a frota), seja por motivo de praticidade/eficiência (facilidade de manutenção), enfim tudo que moldure a idéia de interesse público.

Assim, o que se almeja, administrativamente, em casos de padronização, passa, necessariamente, pela via crucis do princípio do interesse público, a qual é composta pelas idéias da funcionalidade, segurança, compatibilidade de especificações, garantia, assistência e economia para o Erário.

8.3 A Padronização como Regra e Preferência por Marca como Opção

O renomado autor, ADILSON ABREU DALLARI, sustenta que "sendo interesse público, o problema da determinação de marca é prerrogativa da Administração Pública, e quanto a especificação deve ser motivada apenas pelo objetivo de identificar o bem ou serviço exatamente adequado para satisfazendo o interesse público e nunca como um subterfúgio destinado exclusivamente a evitar licitação." (in "Aspectos Jurídicos da Licitação", Editora Saraiva, p. 61).

Assim, face ao princípio da legalidade, a regra é a padronização, e, só em caso de patente impossibilidade, esta demonstrada nos autos de padronização, é que se deve optar pela não estandarização.

Por esta linha de raciocínio, entendemos que cabe à Administração Pública, sempre que possível, adotar o estandar, o modelo, dentre os vários bens similares encontráveis no mercado, ou criar o seu próprio padrão, inconfundível com qualquer outro existente no comércio. Na primeira hipótese, acolherá, conforme o bem, uma marca, provavelmente, àquela que já está em operacionalidade na Corporação. Na segunda hipótese, indicará como deve ser o bem desejado, com sua especificação técnica devidamente estudada pelos seus oficiais técnicos. É o que se depreende da lição de DIÓGENES GASPARINI - Direito Administrativo. Editora Saraiva, p 416, 2004.

Um parêntese, nesta oportunidade, merece ser aberto. É que uma exegese da expressão precisa e legal "sempre que possível", faz o intérprete concluir que a possibilidade exigida alude, tão-somente, a questões de exequibilidade material da padronização, do que possibilidade jurídica da mesma. Em outras palavras, o que o legislador exigiu foi que, sempre que houvesse possibilidade física de se padronizar, que a padronização fosse feita.

Na prática administrativa, por exemplo, é muito comum que, pelas condições ambientais do órgão público, determinada linha de produto não se adeque perfeitamente as necessidades e exigências da administração.

Assim concluído, o que se há de notar é que toda discussão acerca dos questionamentos jurídicos opostos contra a idéia da padronização, falece por completa imprecisão.

Não cabem indagações sobre ferimento do princípio da igualdade dos licitantes, da livre concorrência, das leis de mercado, posto que, no sopesamento dos diversos princípios norteadores do processo licitatório, o de maior peso, em tema de padronização é a assunção de marca. É o próprio princípio da legalidade, que envolve o da vinculação do ato jurídico, pois, como dissemos inicialmente, desde quando verificada a possibilidade material de realização de padronização, estará o Administrador, legalmente, obrigado a realizá-la.

Portanto, é totalmente descabida a discussão a respeito da lesão da igualdade dos licitantes, por exemplo. Certo é afirmar, nesta esteira de raciocínio, que a padronização, como dito acima, é regra. Não se pode esquecer que a padronização visa a eficiência administrativa e dentre os princípios constitucionais que regem a Administração Pública são o da eficiência e a eficácia que se apresentam com maior destaque.

Um aspecto importante acerca do problema da padronização das compras reside na vinculação de marca ao estender, lembrando-se que a padronização, na dicção do artigo 15, I, da Lei das Licitações, admite e incentiva a uniformização, adotando um Standard predeterminado.

O Centro de Estudos sobre Licitações e Contratos editou trabalho denominado Especificação de Marca. Nele o Jurista ANTÔNIO CARLOS CINTRA DO AMARAL admitiu e sustenta que o administrador público pode especificar a marca no instrumento convocatório, e disse mais: "...vedada a preferência de marca' (art. 25, I)". Com base nessa norma, tem sido comum considerar-se proibida, em qualquer caso, a especificação de marca no instrumento convocatório.

As normas legais, porém, devem ser interpretadas, sobretudo a partir da noção de sistema. O ordenamento jurídico é um sistema de norma. Por isso, a interpretação de uma norma legal deve ser sistemática, ou seja, deve ser feita levando-se em conta outras normas legais e, sobretudo, as normas constitucionais, que lhe são hierarquicamente superiores.

A vedação de preferência de marca, contida no art. 25, I, da Lei 8.666/93, deve ser interpretada em consonância com a norma do art. 15, I, da mesma lei, que dispõe que as compras, sempre que possível, deverão 'atender ao princípio da padronização'. A padronização visa a eficiência administrativa e um dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública é justamente o da eficiência (art. 37 da CF).

Por outro lado, além do princípio da eficiência, a Constituição contempla o princípio da economicidade (art.70 da CF), que se traduz na relação de

custo/benefício. O administrador público deve observar a lei, pois, se não o fizer, estará descumprindo o princípio constitucional da legalidade.

Andou bem o Mestre MARÇAL JUSTEN FILHO, quando purificou seu saber e esclareceu a problemática em que boa parte da doutrina se contradiz. Em sua obra 'Comentários a Lei de Licitações e Contratos Administrativos', o autor diz que não é desnecessário reiterar que para ele inexistente confusão entre os conceitos de padronização e preferência por marca.

Continua o autor "a padronização pode resultar na seleção de um produto identificável através de uma marca. Logo, o resultado será a escolha pela Administração de uma 'marca' determinada, a qual será utilizada posteriormente para identificar os objetos que serão contratados. Isso não se traduz em qualquer tipo de atuação reprovável, não inflige a Constituição nem viola a Lei 8.666/93. O que se veda é a preferência subjetiva e arbitrária por um produto, fundada exclusivamente na marca. Não há infringência quando se elege um produto (serviço, etc.) em virtude de qualidades específicas, utilizando-se sua marca apenas como instrumento de identificação. No caso, não há preferência pela marca, mas pelo objeto. A marca é, tão-somente, o meio pelo qual se individualiza o objeto que se escolheu" (Comentários a Lei de Licitações e Contratos Administrativos - Marçal Justen Filho, 7a ed., Editora Dialética, 2001).

Não desejamos fugir do Princípio da Licitação e nem mesmo da Isonomia na competição, e sustentamos que a padronização, por si só, não inviabiliza por completo o procedimento licitatório. Note-se que o produto da *marca* padronizada pode estar disponível por vários fornecedores, e, inclusive, ser vendido até pelo fabricante, como o caso dos veículos em uso na Polícia Militar. Assim, se a sua comercialização não for centralizada pelo próprio fabricante, podem os vários representantes mitigar no processo e estabelecer o menor preço, dentro, é claro, do estander preestabelecido.

Não adianta polemizar, a realidade da norma legal e a necessidade prática da Administração são fatores que obrigam a padronização com todas suas características peculiares, dentre elas, o estabelecimento da marca. Toda especificação leva a um produto, e este, é representado por uma marca. Por isso, entendemos que nem sempre a unificação a um padrão culminará na eleição de uma única marca, pois um mesmo produto pode ensejar a ocorrência de várias marcas de um idêntico padrão.

Assim, se só um produto representado por uma marca atende as necessidades da administração, cabe a esta elegê-lo como padrão. O que é vedado são os arbitrários e subjetivos anseios do administrador, é isso que a Lei das Licitações veda, mas, se houver vantagem e interesse público, a designação de marca é lícita e não viola a Constituição, e muito menos, a Lei das Licitações.

Em lição magistral o Mestre DIÓGENES GASPARINI, disse a respeito da eleição de marca, onde destilou seu entendimento a luz da antinomia de princípios licitatórios:

A eleição da marca ou a adoção do estander próprio somente pode acontecer mediante prévia e devida justificativa, lastreada em estudos, laudos, perícias

e pareceres técnicos, em que as vantagens para o interesse público fiquem clara e sobejamente demonstradas, sob pena de caracterizar fraude ao princípio da licitação. (GASPARINI, Diógenes, Direito Administrativo, Saraiva, pg. 416, 2004, SP)

O que se proíbe não é a utilização de marca, mas esta não deve ficar ao alvedrio do administrador e a falta da comprovação das vantagens pode ensejar a anulação do ato.

Em sua obra 'Contratação Direta sem Licitação' o Mestre JORGE ULISSES JACOBY FERNANDES, leciona que existe possibilidade jurídica de indicar marca, e, na análise detida da questão, firmar entendimento de que equivale a indicação de marca, a indicação do produto com características exclusivas.

Não adianta simular, tergiversar diante da legislação, a ponto de se querer mascarar o que, na prática, é normal e legal. Sob o pálio da livre concorrência e demais princípios, tenta-se comprar o produto mais barato mesmo que fora de especificações, e, até, que não atenda ao anseio da Administração. Na maioria das vezes deixa-se de lado a qualidade, finalidade, segurança, e a padronização, e o que acontece é que o barato sai muito caro.

Impossível comprar sem saber o que se está comprando. Ora, o nome, a marca é a identificação do produto, e nada mais, se está mascarando a condição “sine qua non” de adquirir, se é lícito especificar quando de características exclusivas, como vedar nos demais casos de padronização?

Professor JORGE ULISSES JACOBY, in A qualidade na Lei de Licitação - o equívoco de comprar pelo menor preço, sem garantir a qualidade - Jus Navegandi (www.jus.com.br) disse:

Contudo, se mesmo existindo outra similar, a Administração só se satisfizer com a marca, essa deverá ser expressamente indicada, ao invés das características exclusivas, posto que não deve o Administrador praticar ato simulado... a mera indicação de marca pode ou não levar a inexigibilidade de licitação. Haverá inexigibilidade se, na localidade, só houver um fornecedor daquele produto e, do contrário, será a mesma obrigatória ... tanto o TCU, como o TCDF e vários Tribunais buscaram confrontar a razoabilidade dessa restrição a competitividade com o interesse público. Com sabedoria e cautela equacionaram os princípios da isonomia na medida da desigualdade indispensável a satisfação eficiente do interesse público.

Para HELY LOPES MEIRELLES (Curso de Direito Administrativo, SP.1993, p. 104), é possível a aquisição de produto de marca determinada, com exclusão de similares, em três hipóteses: 1- Para continuidade de utilização de marca já existente no serviço público; 2- Para adoção de nova marca mais conveniente que as existentes; 3- Para padronização de marca ou tipo no serviço público. Em magistral interpretação, o Mestre conclui que o essencial é que a Administração demonstre a efetiva vantagem

de determinada marca ou tipo, para continuidade, adoção ou padronização em seus órgãos e serviços, com exclusividade.

Existe uma diferença entre Padronização e continuidade de marca utilizada pela Administração. Na padronização, são necessários pesquisas e estudos para demonstração da vantagem na utilização do produto ou marca, para o modelo e aquisição futura do estander.

Na continuidade da marca, o que se denota, é que Administração utiliza o produto a anos, tendo, ainda como demonstrado, vantagem para o órgão, haja vista que em muitos procedimentos licitatórios a marca ou produto venceu. A Polícia Militar pode muito bem optar pela continuação de uma determinada marca que já está devidamente aprovada nas atividades operacionais e administrativas.

Ainda, no que diz respeito a continuidade de marca utilizada, se determinado órgão utiliza um alto percentual, seja na frota de veículos, seja em material permanente ou até material de consumo, temos, pois, por demonstrado, através dos anos, pelo princípio da historicidade e razoabilidade, que em procedimentos próprios e legais (licitação), se durante muito tempo foi utilizado este produto, ele se encontra, em tese, padronizado, restando apenas sua formalização; a vantagem, a economia para Administração aliada ao interesse público estão acima de tudo.

Em antinomia de princípios, devemos lembrar que também fazem parte do escopo principiológico a boa-fé, lealdade e boa administração. Ora, se a finalidade do mecanismo de padronizar é tornar possível à Administração Pública valer-se dos benefícios da economia de mercado, a exemplo do que ocorre na iniciativa privada, é admissível, ao nosso sentir, criar procedimentos geradores de efeitos práticos assimétricos a finalidade de padronizar.

Temos o princípio da padronização como representante da maior celeridade para os procedimentos administrativos, sendo em análise sistemática, a mola propulsora capaz de trazer meios de aquisição em condições semelhantes as do setor privado, em tempos de ISO 9000, e, de Qualidade Total, o esmero e excesso de formalidade já são coisas do passado.

Sob nossa ótica, para realização do princípio da padronização, acreditamos que se agregam os princípios da legalidade, finalidade, eficiência, eficácia e economicidade. Restando, mais bem atendido, presentes o interesse público e a vantagem para a Administração, os demais são importantes, mas não essenciais.

O mestre JACOBY, in 'Contratação Direta sem Licitação', 2001,p. 564)" "Há insegurança para definir ostensivamente uma marca é por isso mesmo compreensível, mas não pode inibir a ação do agente público, quando essa for a alternativa mais adequada para alcançar com eficiência e eficácia a satisfação do interesse público"

Não temos dúvidas de que, em última análise, nenhum Oficial Militar de bom

senso defenderia uma especificação de marca que tivesse por objetivo a restrição pura e simples a competição, dirigindo a licitação para um determinado fornecedor. Mas, também, não nos parece razoável a opinião de que a lei proíbe, em qualquer caso, a especificação de marca. Nem razoável, nem legal e, muito menos, respaldada em princípio constitucional vigente.

8.4 Riscos Aparentes para a Polícia Militar

Com a implantação da padronização, maior risco que a Administração Pública correria seria no que diz respeito a submissão a um determinado fabricante.

Há, é bem verdade, em tudo isso, uma aparente fragilização do princípio da competição por uma suposta diminuição da aquilatação do princípio da igualdade dos licitantes. Os que são contra a padronização opõem diversos problemas, como a possibilidade de, a Administração ficar refém de um só produto ou fornecedor; correndo o risco da imposição de preço; ou demora na entrega e até falta do produto, e dificuldades na assistência técnica.

Não concordamos com esse entendimento. Com relação aos preços, existem instrumentos seguros de avaliação dos preços praticados com produtos similares no mercado; no que diz respeito ao prazo de entrega, a Administração precisa ter o cuidado de fazer constar nos contratos as penalidades previstas em lei e deixar bem claro que a qualquer momento poderá despadronizar e punir rigorosamente o fornecedor inadimplente, colocando-o fora das licitações, se vier a faltar os produtos ou surgirem dificuldades na assistência técnica, certamente se poderá exigir do fornecedor uma solução adequada, pois antes de padronizar, tudo isso tem que ser pensado.

Note-se que o processo de padronização não opera "coisa julgada", já que a padronização se deu por conveniência e oportunidade, pelos mesmos motivos que a Administração um determinado padrão de certo produto ou de determinada marca, pode ela, novamente, sob a luz do interesse público, despadronizar, elegendo outra Marca através de outra especificação técnica.

9 PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO:

Antes de tudo, é de bom alvitre registrar que o processo de padronização não se confunde com procedimento licitatório. Nele, ao contrário do que ocorre na licitação propriamente dita, não se almeja seleção de proposta mais vantajosa (menor preço). O sentido deste procedimento administrativo é, através do interesse público, encontrar o produto que mais se adequa ao fim ao qual se destina.

Neste procedimento de padronização não há mitigação entre as partes, nem, muito menos, concorrentes; o que existe é um processo onde a Administração, atendendo ao princípio da legalidade, faz o que a lei determina, analisa a viabilidade

em determinado caso. A marca ou produto que for oficializado como padrão, aqueles que não se enquadrarem, não têm direito de reivindicar, pois a padronização não se confunde, salvo outros entendimentos, com adjudicação, só existindo mera expectativa de direitos.

No dizer de MARÇAL JUSTEN FILHO, "é perfeitamente possível que a padronização conclua pela seleção de objeto que pode ser prestado por um único fornecedor, tornando-se inviável a competição. Nenhum vício ocorrerá nessa hipótese, desde que a padronização tenha sido conduzida de modo adequado, com observância das formalidades cabíveis e respeitados os princípios fundamentais" (ob. Cit.)

Sendo assim, o elementar em um processo de padronização reside em que o mesmo é elemento de cognição interna da Administração Pública, onde, em respeito a vinculação normativa, analisa-se a viabilidade ou não de standardização, através de uma escolha técnica e fundamentada no interesse público.

Para CARLOS PINTO COELHO MOTTA, in 'Eficácia nas Licitações e Contratos' a instrução de um processo de padronização ou standardização deve incluir os seguintes dados essenciais: 1) Parecer focalizando as especificações técnicas dos itens; 2) Parecer sobre o desempenho, se possível incluindo análise de anterioridade das aquisições; 3) Parecer analisando a garantia, manutenção e assistência técnica; 4) Despacho da autoridade competente adotando, ou não, o Standard, e fazendo publicar o ato, para consolidar os efeitos externos.

Não existe, em lei, procedimento de padronização, e a doutrina se utiliza do disposto na Lei das Licitações e Contratos, quando se refere a comissões de licitação. Para nós, o essencial foi bem traçado, acima, nos quatro itens, entretanto, comentaremos, na prática, como ocorre ou deve ocorrer especificamente no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás:

1) O setor competente (no caso a Diretoria de Apoio Logístico), solicita a padronização e remete a Autoridade competente para reconhecer a solicitação de padronização, geralmente os ordenadores de despesas, despacham, mandando autuar;

2) A autoridade competente, através de ato administrativo formal, após autuação, constitui comissão especial de padronização, que realizará os estudos necessários para padronização, podendo, antes, solicitar parecer prévio ao setor jurídico. Dada a não formalidade deste procedimento, existe possibilidade de não ser constituído comissão de padronização. Impossível olvidar, em nosso sentir, de se realizar estudos e esclarecimentos com vistas a desenvolver o interesse público e economicidade;

3) Feitos os estudos técnicos, a comissão especial de padronização elabora relatório. O relatório pode ser pela viabilidade ou não; em qualquer das hipóteses, deverá remeter a autoridade ordenadora, ou chefe do órgão. No relatório deverão constar os benefícios ou não da padronização;

4) Chegando o processo de padronização, a autoridade decide pela padronização ou não, dado ao não formalismo deste procedimento, e, estando devidamente fundamentado em pareceres, estudos técnicos e no próprio relatório, desnecessária fundamentação extensa, bastando fazer menção aos pontos no processo, que fundamentem a standardização;

5) Decidido, deverá ser publicado no Diário Oficial, e, se entender, antes de fazer aquisições com base na padronização, poder-se-á submeter ao Tribunal de Contas e Procuradoria Geral do Estado, apenas para resguardar os atos da Administração, não sendo imperativo esta análise a priori.

Com toda certeza, este trabalho não visa exaurir a matéria, entretanto, robustecido no desiderato preciso de dar uma contribuição acadêmico/doutrinária a um princípio pouco utilizado e respeitado nas hostes da Administração Pública, uma vez que consideramos o princípio da padronização, o símbolo da maior celeridade para os procedimentos, servindo de mola propulsora capaz de fazer os meios de aquisição e pagamento, submeterem-se as condições semelhantes do setor privado, forçando sobressair o exercício do interesse público e o princípio da economicidade.

Analisando todos os assuntos abordados neste trabalho, entendemos que a Administração Pública deve cumprir as normas do Direito, que para nós são lógicas, razoáveis e de bom senso. Cabe ao administrador ser coerente e saber conduzir o processo com maestria e a devida fundamentação legal.

CONCLUSÃO

Constata-se que o Programa de Qualidade na Administração Pública tem como principal base, a Padronização. Ao analisar os conceitos ligados ao sistema de controle da qualidade, este trabalho vislumbrou a necessidade de se criar um programa de padronização interna, a princípio para as viaturas da Polícia Militar.

São fatores imprescindíveis na implantação de um Programa de Padronização no Controle de Qualidade: liderança e motivação, educação e treinamento, método e ferramenta. Estes fatores constituem os alicerces que sustentam os resultados conquistados e propiciam um ambiente solucionador de problemas, onde todos contribuem para a grandeza da Corporação, praticando a qualidade em equipe. Trabalhar em equipe é a chave que abre uma das portas do Controle de Qualidade.

A Padronização só oferece vantagens, dentre elas foram destacadas as seguintes: Manutenção menos onerosa, em decorrência da possibilidade de se adquirir peça de um só fornecedor; comparar a vida útil dos veículos automotores, através de seu emprego e localidade; comparar o consumo dos combustíveis verificando a média de por veículo; uniformidade no treinamento do pessoal; conhecimento técnico especializado e dedicado a uma determinada categoria de veículos; maior celeridade para os procedimentos, agilizando a aquisição e pagamento em condições semelhantes

as do setor privado, dando ênfase ao exercício do interesse público e ao princípio da economicidade.

Verificou-se uma aparente fragilização do princípio da competição por uma suposta redução do princípio da igualdade dos licitantes, como: a possibilidade da Administração Pública ficar refém de um só produto ou fornecedor; possibilidade da imposição de preço; demora na entrega; falta do produto e dificuldades na assistência técnica. Após analisadas as normas que conduzem à padronização, as aparentes fragilidades não são suficientes para limitar ou inviabilizar o processo.

O processo de padronização não define "coisa julgada". Pelos mesmos motivos que a Administração padronizou, pode novamente, sob a luz da conveniência e do interesse público, despadronizar, elegendo outra especificação técnica ou até mesmo outra marca.

A regra é a Padronização face ao princípio da legalidade, só em caso de patente impossibilidade demonstrada nos autos de padronização, é que se deve optar pela diversificação. Por esta linha de raciocínio, entendemos que cabe à Administração Pública, sempre que possível, adotar o estander, o modelo, dentre os vários bens similares encontráveis no mercado, ou criar o seu próprio padrão, inconfundível com qualquer outro existente no comércio.

De todo o estudo resultou a certeza de que é plenamente possível padronizar a frota da Polícia Militar, visando no âmbito interno, maior economicidade, e no externo, um melhor serviço prestado à comunidade. Este trabalho tem também o objetivo de servir a qualquer pessoa jurídica ou física que se interessar pelo assunto.

BIBLIOGRAFIA

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil / colaboração de Antônio Luiz de Tolêdo Pinto e Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt. 22^a ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

CRETELLA JÚNIOR, José. Licitações e Contratos do Estado. 2^a ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999.

DI PIETRO. Maria Sílvia Zanella. Direito Administrativo. 17^a ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. Contratação direta sem licitação. Brasília: Brasília Jurídica, 1995.

FERREIRA, Sérgio de Andréa. Direito administrativo didático. São Paulo: Forense, 1981.

FIGUEIREDO, Lúcia Valle. Curso de Direito Administrativo. 3ª ed. Revista e atualizada.

GASPARINI, Diógenes. Direito Administrativo e Licitações e Contratos. Ed. Saraiva. Ed. Saraiva. 2004.

JURAN. Joseph M. Planejando para a qualidade; tradução de João Maria Csillag e Claudia Csillag. 3ª ed. – São Paulo: Pioneira, 1995

JUSTEN FILHO. Marçal. Comentários a Lei de Licitações e Contratos Administrativos. 8ª ed. São Paulo: Dialética, 2000.

LIMA. Hidelbrando de. Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. 11ª ed. 23ª tiragem. GAMMA; 1971.

MACHADO D'AVILA. Vera Lúcia. Temas Polêmicos sobre Licitações e Contratos. 2ª ed. Ver. e Ampl. São Paulo: Malheiros, 1995.

MEIRELLES. Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 22ª ed. Malheiros: São Paulo, 1997.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. Elementos de Direito Administrativo. 3ª ed. Malheiros: São Paulo, 1992.

MENDES, Renato Geraldo, Lei de Licitações e Contratos Anotada, 2ª ed. São Paulo: ZNT, 1999.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho. Eficácia nas licitações & contratos. 7ª ed. Belo Horizonte: Del Rey, 1998.

MUKAI, Toshio. Licitações e Contratos Públicos. 5ª ed. Atualizada, revista e ampliada. Editora Saraiva. 2004

WHITE, Alasdair. Melhoria Continua da Qualidade. Tradução de Geni Hirato. Rio de Janeiro: Record 1998.

TAGUSHI, Genichi. Engenharia da Qualidade em Sistemas de Produção. Tradução de Regina Claudia Loverri. Revisão técnica José Carlos de Castro Waeny. São Paulo: McGraw-Hill. 1990.

TOLEO, José Carlos de. Qualidade Industrial, conceitos sistemas e estratégias. São Paulo: Atlas, 1987.

TAKAHASHI, Yoshikazu; OSADA, Takashi. TPM/MPT. Tradução outras palavras. São Paulo: Instituto IMAM, 1997.