



Universidade de Brasília (UnB)

**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas (FACE)**

Departamento de Administração (ADM)

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)

MBA em Gestão e Governança em Segurança Pública

A IMPORTÂNCIA E AS POSSIBILIDADES DA UTILIZAÇÃO DAS TICS E DO MÉTODO PDCA NA GESTÃO DE PESSOAS DA PJC/MT

CLEZIO ANDRE GOMES DE OLIVEIRA

Brasília

2025

CLEZIO ANDRE GOMES DE OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA E AS POSSIBILIDADES DA UTILIZAÇÃO DAS TICS E DO
MÉTODO PDCA NA GESTÃO DE PESSOAS DA PJC/MT**

Trabalho de Conclusão de Curso do
Programa de Pós-Graduação *latu sensu*,
em nível de MBA, em Gestão e
Governança de Segurança Pública, da
Universidade de Brasília, como requisito
parcial para obtenção do título MBA.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Gomes
Nascimento

Brasília - DF
2025

CLEZIO ANDRE GOMES DE OLIVEIRA

**A IMPORTÂNCIA E AS POSSIBILIDADES DA UTILIZAÇÃO DAS TICS E DO
MÉTODO PDCA NA GESTÃO DE PESSOAS DA PJC/MT**

Trabalho de Conclusão de Curso do Programa de Pós-Graduação *latu sensu*, em nível de MBA, em Gestão e Governança de Segurança Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título MBA.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Thiago Gomes Nascimento
Universidade de Brasília

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior
Universidade de Brasília

Prof. Dr. Henny Kamilla Ramos de Lima
Universidade de Brasília

THE IMPORTANCE AND POSSIBILITIES OF USING TCIS AND THE PDCA METHOD IN PEOPLE MANAGEMENT AT PJC/MT

RESUMO

O trabalho dos policiais civis toma a cada dia uma dimensão cada vez mais complexa, de maior risco e responsabilidade diante de sua exposição constante para atuarem em várias frentes de investigações criminais. Logo, recursos para investimento em tecnologia, treinamento e aprimoramento possibilitam ampliar a capacidade da PJC/MT de resposta investigativa diante de uma criminalidade que se organiza de diversas formas em seu agir. Esta estrutura de apoio logístico, de inteligência, de pesquisa, de cooperação externa, também alcançam o suporte interno de apoio de gestão de pessoas, onde utiliza-se tecnologias como SIGADOC, GEIA e SEAP para facilitação do alcance de suas atribuições. O artigo possui como objetivo geral entender o funcionamento destas TCIs utilizadas no setor, instigando suas possibilidades em inovar, além de lançar um olhar para outras oportunidades diante da capacidade de aplicação e atualização das ferramentas administrativas. Este relato de experiência indica as TCIS e o método da área administrativa PDCA como alternativas promissoras, elevando a possibilidade de contínuas mudanças com a participação efetiva dos membros da equipe, buscando sempre novas soluções e oportunidades para melhor gestão no controle de qualidade do setor.

Palavras-chave: gestão de pessoas; gestão de conhecimento; gestão de qualidade; tecnologias; ciclo PDCA.

ABSTRACT

The work of civil police officers is becoming increasingly complex, involving greater risk and responsibility, given their constant exposure to work on several fronts of criminal investigations. Therefore, resources for investment in technology, training and improvement make it possible to expand the capacity of the PJC/MT to respond to criminal activity that is organized in different ways. This structure of logistical support, intelligence, research and external cooperation also includes internal support for people management, where technologies such as SIGADOC, GEIA and SEAP are used to facilitate the achievement of their duties. The article's general objective is to understand how these ICTs used in the sector work, instigating their possibilities for innovation, in addition to taking a look at other opportunities given the capacity for application and updating of administrative tools. This experience report indicates that TCIs and the PDCA administrative area method as promising alternatives, increasing the possibility of continuous changes with the effective participation of team members, always seeking new solutions and opportunities for better management in the sector's quality control.

Keywords: people management; knowledge management; quality management; technologies; PDCA cycle.

1 - INTRODUÇÃO

A violência é constantemente vinculada nos noticiários tradicionais e amplificados nas redes sociais, causando muitas vezes indignações, insegurança e muitas críticas na atuação policial que parece não responder a altura. Com isso a segurança pública tornou-se a um bom tempo uma das principais preocupações da população não só nos grandes centros, mas também em cidades de pequeno porte.

Diante deste contexto, o trabalho dos policiais civis tomou uma dimensão cada vez complexa, de maior risco e responsabilidade, diante sua exposição constante, para atuarem em investigações. Recursos para investimento em tecnologia, treinamento e aprimoramento possibilitam ampliar sua capacidade de resposta investigativa contra uma criminalidade que se organiza de várias formas em seu agir.

Entretanto, por trás do trabalho finalístico do policial há uma estrutura que os subsidiam de diversas maneiras para que tudo possa ser realizado da melhor maneira possível, minimizando risco e obtendo maior aproveitamento de suas ações, sejam elas de investigações, buscas e apreensões, cumprimento de mandados e prisões.

Essa estrutura de apoio logístico, de inteligência, de pesquisa, de cooperação externa, também alcançam o suporte de apoio de gestão de pessoas, setor este que “pensa” na relação e no acompanhamento da vida funcional do servidor policial, entre outros o apoio na saúde mental diante de suas atribuições de carreira, mas também diante de quadro de estresse, depressão, de alcoolismo, de garantia de atendimento ao seu plano de carreira, seus direitos, suas progressões, suas falhas, etc. Para tanto, na gestão de pessoas há ferramentas tecnológicas que tratam os dados quantos a esses vários aspectos da carreira do policial civil.

Portanto, diante deste contexto, este artigo procura apresentar, entender e cooperar minimamente na prática metodológica e tecnológica, valorizando e integrando-as ao potencial humano no setor de gestão de pessoas com suas respectivas atribuições.

Para tanto, o artigo se desenvolve através de um relato de experiência a partir da rotina de trabalho do dia a dia, extraíndo dados secundários sobre a instituição e relacionando com pesquisas acadêmicas já existentes. Mas principalmente, entendendo a prática do funcionamento do setor, analisando as informações documentais, como relatórios gerenciais, escritos e oficiais, como leis e decretos, vinculando-os de maneira contextualizada com as políticas e práticas organizacionais da instituição, e especificamente com a gestão de pessoas da PJC/MT.

2 – DESENVOLVIMENTO

2.1 Capital Humano e Gestão de Pessoas no setor público

A clássica definição de gestão de pessoas é atribuída a Chiavenato (2000), o qual afirma ser um conjunto de práticas que permitem que os colaboradores trabalhem em conjunto para atingirem os objetivos da organização. Neste conjunto de práticas há diversas circunstâncias contextualizadas em relações de trabalho que estabelecem uma cultura organizacional que pode levar a consequência positivas ou não, mas que coloca à prova a capacidade de administrar o setor.

Gerir pessoas é como organizar um setor com base nas potencialidades e zelar constantemente para que estas sejam mantidas, tendo a percepção de que elas são impulsionadas sincronicamente e conjuntamente. Não há como um colaborador se desenvolver sem que conheça os objetivos a serem alcançados. Ele precisa ser informado sobre isso e devidamente capacitado e amparado para buscar esses objetivos. (TEIXEIRA, 2017, p. 81).

No esforço de aprimorar a gestão pública e conferir efetividade ao Estado para entregar serviços públicos de qualidade aos cidadãos, é comum que princípios e práticas do setor privado sejam tomados como referência. Portanto, muitos princípios e práticas utilizadas no setor privado são utilizadas como uma certa referência para serem implantados no setor público, entretanto, ao utilizá-las deve-se considerar devidas peculiaridades inerentes a cada setor.

Não se pretende ignorar a necessidade de maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos, mas não se pode perder de vista os efeitos decorrentes da obsessão pela produtividade e por resultados. Há obviamente, a necessidade de a gestão estar orientada para resultados, mas não se pode estabelecer mecanismos de alcance desses objetivos que venham a deteriorar as relações de trabalho e inviabilizar a construção de um modelo próprio de gestão de pessoas no setor público, que pode resgatar alguns elementos do setor privado, servindo-lhe até mesmo de modelo. (SIQUEIRA, 2009).

Já se tornou habitual mencionar não só em revistas especializadas mas em meios de comunicações e redes sociais o quanto que o “capital humano” é valorizado pelas organizações que buscam por talentos exclusivos para agregar um conjunto de habilidades, conhecimento que gerem atitude favorecendo a equipe na realização de trabalhos que gerem valor econômico.

O capital humano, configura-se como um elemento fundamental para as organizações, especialmente com as novas dimensões da relação entre trabalho e emprego, a partir das mudanças de mentalidade das organizações. [...] A partir do momento em que as organizações consideram o capital humano como elemento estratégico, elas adquirem competências necessárias à sua sobrevivência e superam problemas que de outra forma seriam intransponíveis. (BEYER, 2019, p. 47).

2.2 Gestão de Pessoas na Polícia Judiciária Civil de Mato Grosso

A Polícia Judiciária Civil de Mato Grosso (PJC), no conceito legal, é uma instituição permanente do Poder Público essencial à defesa da sociedade e à preservação da ordem. Existe desde 1842 e tem a missão precípua de investigar ilícitos penais.

No relatório do último mês, fevereiro/2025, constatou-se que possui em exercício um efetivo de 3.292 servidores policiais civis, alguns afastados por vários motivos seja por usufruto de férias, cedidos ou tratamento de saúde, chegamos a um total de 2.745 atuando

efetivamente. Nossa estado tem possui extensão continental 903.357 km² e apesar de apenas 142 municípios espalhados há uma série de delegacias espalhadas pelos 142 municípios que são agrupados em 13 regiões geográficas.

Mas por trás do trabalho que busca desvendar os acontecimentos por meio das investigações de ilícitos penais, que desencadeiam atuações em frentes de operações policiais, nos cumprimentos de mandados, na utilização de inteligência policial há toda uma estrutura necessária e articulada em vários eixos, para subsidiar com inúmeros formas de suporte o bom funcionamento da missão da polícia judiciária civil de Mato Grosso.

Entre os diversos setores na relativamente recente estruturação organizacional da PJC/MT, a coordenadoria de gestão de pessoas é um dos setores extremamente sensível em que suas atribuições refletem diretamente na vida funcional do servidor para que seja devidamente acompanhada e auxiliada em todo percurso de sua carreira. Acompanhar e cuidar da vida funcional do policial civil para que ele tenha as melhores condições de proporcionar um atendimento de qualidade a população.

O quantitativo total de servidores da coordenadoria de gestão de pessoas (tabela 1) demonstra um pouco a dimensão e necessidade diante das demandas que os mais de três mil policiais atuantes em todo o estado. Todavia, o interessante de notar é uma diversidade importante no setor entre os quais policiais (investigadores/escrivães/delegado), analista, técnicos administrativos e estagiários. Essa interação percebe-se importante e significante, não só diante de uma mistura de experiência de perfis distintos, mas em relação as idades, as trajetórias, a renovação e inovação na troca e aplicação do conhecimento no setor.

A coordenadoria de gestão de pessoas geri as equipes de servidores da instituição, tendo como principais funções, planejar, controlar e executar atividades com eficiência e desenvolvimento relacionadas à administração de recursos humanos com eficácia e adequação.

O uso da palavra “pessoas” procura ressaltar o caráter de ação com foco nas pessoas da organização. A gestão de pessoas caracteriza-se como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo. [...] A gestão é feita das relações da empresa com as pessoas e não com os recursos, o que demonstra a transição para uma realidade empresarial diversa. (VARZONI, 2021, p. 37).

Os cargos de liderança formal são os de um coordenador (delegado de polícia), quatro gerentes (escrivães ou investigadores) e três assistente de direção (investigadores) que atuam em suas respectivas atividades numa dinâmica própria mas interligadas com as demais numa engrenagem que é coordenada para atingir seus objetivos de qualidade na gestão.

Tabela 1 – Disposição do quantitativos de servidores atuantes no setor

Unidade	Policiais Civis	Auxiliares/Técnicos Administrativos	Estagiários
CGP - Coordenadoria Gestão de Pessoas	3	--	--
GPM - Gerência Provimento e Monitoramento	6	2	7
GSS - Gerência de Saúde Segurança	4	5	4
GAAD - Gerência de Aplicação e Avaliação de Desempenho	4	4	6
GFP - Gerência de Folha de Pagamento	8	1	4
TOTAIS	25	12	21
TOTAL GERAL	58 servidores		

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

As gerências são subordinadas a coordenadoria de gestão de pessoas, e cada qual possui suas atribuições específicas num modelo de departamentalização em que se busca agrupar recursos e atividades em unidades organizacionais com o objetivo de serem mais eficientes.

A **GPM** (Gerência de Provimento e Manutenção) compete controlar o provimento de pessoal desde seu ingresso assegurando os seus direitos bem como fornecendo informações para subsidiar movimentações e decisões da coordenação. Atua também na gestão de concessões, publicações, cancelamento de férias, licenças prêmios, instrui processos de aposentadoria, abono permanência, averbação e certidão de tempo de contribuição. Realiza o controle de assiduidade e pontualidade no sistema biométrico, além do controle do sistema de web ponto ou similar produzindo relatórios pertinentes.

A **GSS** (Gerência de Saúde e Segurança) realiza diversos procedimentos que buscam abranger atendimentos voltados para uma melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho, acompanhando integralmente a saúde e segurança dos servidores e auxiliando para garantia das concessões de programas, benefícios para que sejam analisados e identificados os fatores condicionantes e determinantes dos riscos e agravos à saúde dos servidores relacionados às condições do trabalho. Competindo a GSS coordenar, orientar, instruindo a execução de diversos tipos de processos como de alteração de jornada de trabalho, de readaptação, readequação e reversão dos servidores, também analisar, pesquisar, planejar, executar e monitorar as ações e os programas implementados amenizando ou eliminando os condicionantes e os determinantes dos riscos e agravos à saúde dos servidores.

A **GAAD** (Gerência de Aplicação e Avaliação de Desempenho) compete realizar os enquadramento e progressões funcionais na forma prevista em leis de carreira, realizar as avaliações de desempenho e a disseminação do conhecimento das normas de carreira, oportunizando o desenvolvimento de competências. Realiza o acompanhamento de dispensa para capacitação e/ou qualificação profissional incentivando as capacitações baseada na troca de conhecimento e experiências entre os servidores. No aspecto de aplicação, elabora, executa e monitora ações e projetos de desenvolvimento de competências técnicas e comportamento das lideranças e equipes de trabalho.

Por fim, a **GFP** (Gerência de Folha de Pagamento) trata da administração e acompanhamento da conformidade das informações financeiras inseridas na folha de pagamento dos servidores no sistema informatizado, efetuando assim, vários modalidades de lançamento, como registros de benefícios, ajuda de custos, de verbas indenizatórias e também descontos de várias natureza (faltas, suspensão PJC, interrupção para aguardar regularização do cargo, pensão alimentícia). Além disso, analisa impactos financeiros de diversas demandas, elaborar balancete mensais para TCE, instruir processo de restituição ao erário, gerenciar cobrança de dívida entre outras atividades.

2.3 Gestão de qualidade total, gestão de conhecimento e as TICs

Segundo Silva et al (2024) a gestão da qualidade é o conjunto de atividades e processos adotados por uma organização para garantir que seus produtos, serviços e processos atendam ou superem as expectativas de qualidade do cliente.

O Controle de Qualidade Total é um sistema administrativo, aperfeiçoado no Japão, a partir de ideias americanas ali introduzidas logo após a Segunda Guerra Mundial. [...] é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle de qualidade. [...] utilizada elementos de várias fontes: emprega o método cartesiano, aproveita do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos de Shewart, adota os conceitos de sobre comportamento humano de Maslow e aproveita todo o conhecimento ocidental sobre qualidade de Juran. (CAMPOS, 2004, P.13).

Outro aspecto essencial na atualidade é a perspectiva de atuação das instituições constantemente pautada pela gestão do conhecimento, termo que surgiu no início dos anos 2000, e que diante da expansão da internet houve maior potencialização de sua aplicabilidade.

A “material prima” para o gestor de conhecimento surgi através da utilização e junção dos dados que geram as informações, definidos respectivamente, como uma série de acontecimentos, estatísticas e possíveis conceitos para ser analisados e agregados de forma informacional a produzir significado e encaminhar propósitos para as demandas das organizações.

Nessa abordagem multidisciplinar obtida através da informação significada, a gestão do conhecimento é definida como o processo em que todos os tipos de

conhecimentos são identificados, capturados e codificados para que possam ser difundidos, agregando benefícios para qualquer organização (COOPER apud REIS,2022).

Gestão do conhecimento (GC) é o processo pelo qual as organizações identificam, coletam e codificam o conhecimento explícito existente (documentos, políticas, procedimentos) e o conhecimento implícito não capturado anteriormente (experiência e expertise dos indivíduos) e então o disseminam, para que outros possam se beneficiar. Os indivíduos podem então compartilhar informações e aprender uns com os outros, pois o aprendizado experencial pode ser disponibilizado mais amplamente. (COOPER apud REIS,2022).

Portanto, diante da natureza essencial da gestão de conhecimento, a inevitabilidade das ferramentas e tecnologias nesse processo de mudanças constantes do capital humano também foi ao longo do tempo pressionando as instituições a evoluir e influenciar inclusive as rotinas operacionais de seus inúmeros fazeres.

Muitas transformações ocorreram em várias áreas do conhecimento humano a partir da chegada das tecnologias da informação e o declínio da era industrial. O fenômeno da globalização potencializou a construção do conhecimento em torno das condições de possibilidades que agregam as novas tecnologias na relação do sujeito com o mundo do trabalho. Desse modo, passou a ficar evidente a necessidade de as organizações se adaptarem de forma a acompanharem as transformações econômicas, sociais e culturais. (BEYER, 2019, p. 47).

A partir daí entra em ação as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) que abrange a junção de recursos tecnológicos que possibilitam obter, processar e produzir informações que são disseminadas através de redes de comunicação. As TICs levam o conhecimento a qualquer lugar do mundo, bastando, para isso, que se disponha de equipamentos integrantes de sistemas computacionais e com acesso à internet, que levam ao usuário qualquer tipo de informação, seja ela básica ou já tratada, para determinada demanda instituição ou particular.

As TICs na era da internet estão proporcionando modificações expressivas, não apenas na circulação da informação, mas, sobretudo, nos padrões, comportamentos, e nas relações pessoais. [...] O valor do conhecimento representado pela comunidade científica é a base dessa sociedade, sendo que o saber teórico é o seu ponto fundamental, ou seja, sua principal fonte de inovação assim como de desenvolvimento de tecnologias intelectuais. (ANJOS, 2024, p.33).

Em se tratando da área de segurança pública a necessidade de utilização de TCIs mostra-se essencial pois a partir da conectividade possibilita um apoio mais amplo não só das operações policiais diretas em campo mas também de todo um “suporte” para que elas aconteçam. Isso feito em um tratamento anterior planejado e com vários dados relativos e trabalhados, pois desde os “alvos” até a logística necessária, inclui-se serviços em setores específicos como de inteligência, reconhecimento e planejamento.

As TIC podem contribuir com as organizações que prestam serviços de segurança pública, principalmente na gestão administrativa e operacional desses órgãos, uma vez que a inovação tecnológica oportuniza a adoção de vários sistemas de comunicações, haja vista que se tem em mente que essas tecnologias, além de melhorar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, traz motivação ao funcionários, resultando em aumento da produtividade nas áreas administrativas

e operacionais das empresas públicas encarregadas da prestação de serviços de segurança. OLIVEIRA (2024).

A união ou correlação aperfeiçoada da gestão de qualidade, gestão de conhecimento e TCI's para suprir as demandas produz uma utilização mais otimizada das informações e dos dados dos servidores que são necessários para acompanhar e auxiliar até sua utilização efetiva pelo setor de gestão de pessoas.

2.4 Principais TICs utilizadas na Polícia Judiciária Civil de MT

No cotidiano laboral de nossas atividades administrativas na coordenadoria de gestão de pessoas utilizamos necessariamente ao menos três principais tecnologias para o desempenho nossas diversas atividades rotineiras. De maneira desmembrada temos as seguintes:

2.4.1 SIGADOC – Gestão de Processo do Estado de MT

Para movimentação dos processos em sua enormidade de demanda e visando economia, praticidade, a um bom tempo o estado de Mato Grosso utiliza uma ferramenta chamada SIGADOC (figura 1) que significa Sistema Integrado de Gestão Documental, um software livre e de código aberto desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 2^a Região – TRF2 em uso desde 2007 e implantado em diversos órgãos e entidades do país, os quais colaboraram para a evolução do Sistema.

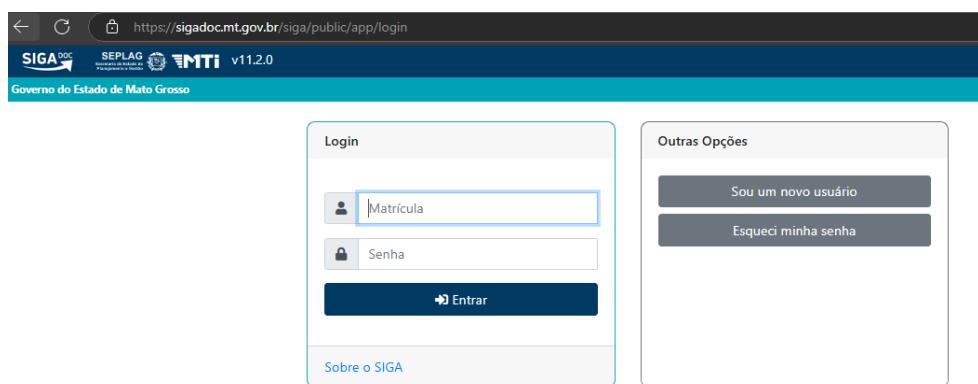


Figura 1- página inicial do SIGADOC

Em nosso estado passou a ser executado em 2020 através de um Projeto Piloto com a implantação dos processos eletrônicos de férias, licença prêmio, nomeação e exoneração de Servidores, além dos Expedientes: Ofício Circular e Comunicação Interna Circular, tendo como marco inicial a publicação dos Decretos n.º 511 e 512 de 04 de junho de 2020.

Essa tecnologia de Sistema permite a produção, captura, assinatura digital, autenticação, tramitação e arquivamento de documentos eletrônicos. Mas a utilização efetiva

do SIGADOC por todos os órgãos e entidades que compõem o Poder Executivo Estadual e, o fim da protocolização e produção de documentos em suporte papel, foram estabelecidos pelo Decreto nº 1.161 de 25 de outubro de 2021.

Durante o projeto de elaboração e sua aplicabilidade sempre foi exposto e divulgado que entre as principais vantagens desse sistema de processamento eletrônico estariam a celeridade na tramitação, a redução dos custos, impossibilidade de deterioração, aumento de produtividade, segurança e transparência.

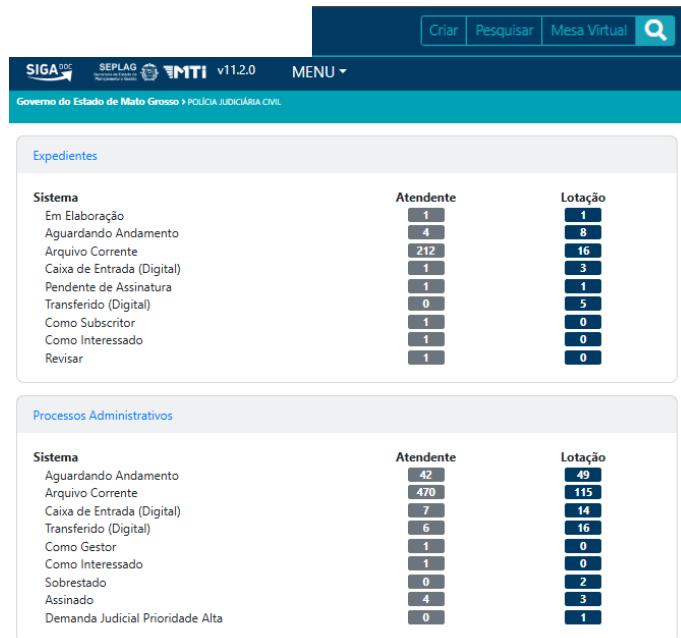


Figura 2- Página principal do SIGADOC

A utilização do sistema pelo servidor demanda inicialmente certa adaptabilidade mas para tanto foi preparado um manual e acesso em vários canais abertos para atendimento junto ao suporte. Após o usuário ser cadastrado e logado ao sistema temos após o seu acesso inicial a página principal (figura 2) onde dar-se a uma ampla possibilidade de manuseio como criar, pesquisar e visualizar de maneira ampla na “mesa virtual”.

Apesar de certa resistência operacional a esta tecnologia e obstáculos de cultura organizacional que foram em sua maioria superados, algumas arestas persistem, mas não há como reverter o percurso diante do momento de evolução tecnológica constante, ainda frente ao contexto de explosão das IAs (Inteligências Artificiais).

Na coordenadoria de gestão de pessoas da PJC/MT as demandas chegam justamente através de processos SIGADOC que podem ser de âmbito interno ou externo que envolvam situações com nosso órgão imediatamente superior a SESP – Secretaria de Estado de Segurança Pública ou outros órgãos de estado.

Enfim, mediante a análise do objeto do processo o coordenador encaminha em despachos ou documentos similar as suas gerencias específicas que procedem de acordo com a determinação ou solicitação que se aplicam em procedimentos geralmente operacionais.

2.4.2 GEIA – Sistemas Policiais

Para organizar separando e interligando esses “eixos” desenvolveu-se o projeto GEIA, perspectiva e sonho de alguns poucos idealizadores que foi tomando forma e aceitação interna e em 2008 a instituição sentiu pressionada a acompanhar a modernidade, principalmente na gestão informatizada e automação de seus processos. Começa aí um verdadeira saga, onde brota de uma reunião ordeira na Gerência de Inteligência, o delegado de polícia Anderson Aparecido dos Anjos Garcia e o escrivão de polícia Ricardo Rodrigues Barcelar, este com formação e experiência na área de sistemas, passar a idealizar a possibilidade de implantação de algumas soluções para auxiliar a catalogação de indivíduos em conflito com a lei, membros de facções e informações de interesse da investigação.

A ideia estava lançada, a PJC/MT precisava de uma estrutura tecnológica em termos de sistemas para sua urgente modernização. No entanto, várias barreiras apresentavam-se de imediato como orçamentária, a inexistência de equipamentos para armazenamento de dados, links de internet para possibilitar a disponibilização do serviço, bem como uma estrutura mínima para iniciar o projeto.

O projeto ficou hibernado até o ano de 2010 em que com as dificuldades a cada dia pressionando, o novo diretor geral constituiu uma comissão para realizar uma visita técnica realizada na polícia civil do Distrito Federal, onde foi possível conhecer a infraestrutura tecnológica, os sistemas e os projetos em andamento.

A ideia seria, até se possível, implantar alguns sistemas de lá em Mato Grosso, contudo entenderam que a solução não seria técnica e nem financeiramente viável ao utilizar eventuais sistemas de outros Estados dada a realidade da plataforma tecnológica de Mato Grosso.

Em 2011 foi necessário reavaliar as questões de tecnologia da informação da Instituição e perceber melhor a gravidade do atraso evidente. Mas que também motivou a



Figura 3 - Transição tecnológica máquina de escrever para computador - Fonte: Livro PJC – 180 anos

busca de esforços para encontrar uma forma de modernizar a gestão e os processos internos. É nesse contexto que o projeto de estruturação tecnológica é batizado com o nome de Projeto Geia, nome sugerido pela Delegada de Polícia Alessandra Saturnino de Souza Cozzolino e ratificado pelos membros da comissão e diretoria da Polícia Civil. O nome tem origem na mitologia Grega, referenciando a deusa da terra, mãe geradora de todos os deuses e criadora do planeta, também conhecida por Gaia, Gaea ou Gê. Nascida do caos, foi a ordenadora do Cosmos, acabando assim com a desordem e a destruição em que se encontrava. Este era o sentido da implantação de um conjunto de sistemas, visando organizar e dar mais controle a tudo que se realizava na Polícia Civil, desde a parte administrativa à operacional.

Já entre os anos de 2013 e 2014 houve um incremento na equipe, o que possibilitou ampliar as entregas e proporcionar suporte na implantação dos sistemas. Através de uma estratégia de capacitação dos sistemas nos cursos de formação técnico-profissional juntamente com Academia de Polícia foi possível ampliar o alcance de divulgação e utilização, além de ter oportunizando a contribuição de todos com críticas e sugestões de melhorias.

Pouco a pouco o projeto foi avançando e em 2015 houve uma pressão externa através das correições do Ministério Público e juízes, que já apontavam para uma cobrança mais incisiva por controle informatizado das atividades cartorárias nas delegacias. Muito já havia sido feito na parte administrativa e operacional, mas ainda havia uma lacuna que era o controle da atividade cartorária, responsável pela confecção do principal produto da Policial Civil, o Inquérito Policial.

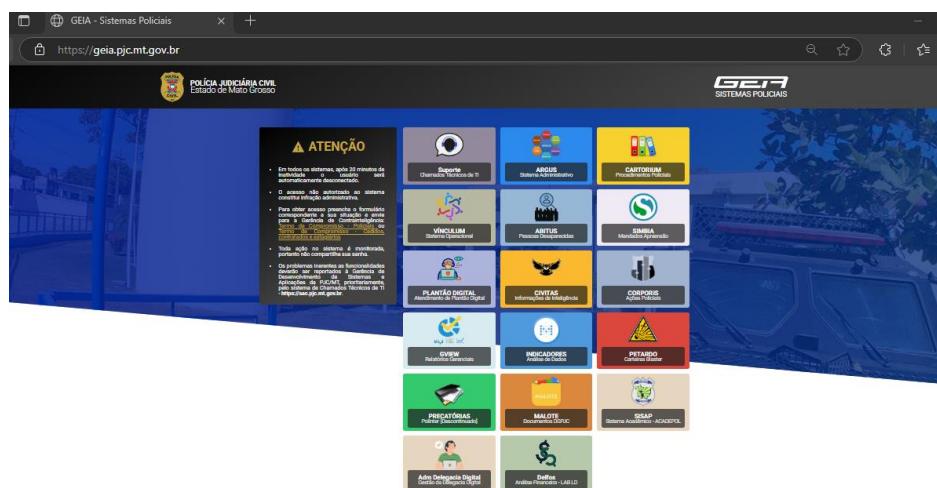


Figura 4 - Página inicial do GEIA - Sistemas Policiais

Surge então uma nova demanda para a “equipe do Geia”, construir um sistema para fazer o controle cartorário, surge então o Geia/Cartórium, sistema esse que inicialmente abrangeu a parte de controle no intuito de substituir livros, e logo passa a gerar documentos, elaboração de autos e automação de outros processos na delegacia.

Foram elaborados termos de Cooperação com a POLITEC, DETRAN e Coordenadoria de TI da SESP no sentido de integrar informações, de modo que os sistemas que compunham o Geia passaram a ter acessos a dados do SROP (Boletim de Ocorrência), do SIMP (mandados de prisão), DETRANET (veículos e condutores), possibilitando ao Policial Civil acesso a uma gama de informações estruturadas na realização de sua atividade finalística, a investigação de ilícitos penais.

No ano de 2016, o Projeto Geia sagrou-se vencedor do Prêmio Inovar do Governo do Estado de MT, que premiou práticas inovadoras no setor público. Em seguida, no próximo ano, dois novos projetos produtos são lançados: o sistema Abitus, visando o controle de pessoas desaparecidas e o GView visando a extração de relatórios gerenciais, sem interrupção a evolução do sistema cartorário.

No de 2019 um aporte financeiro oriundo de um TAC (Termo de Ajustamento de Conduta) realizado pelo Ministério Público estadual proporcionou as condições necessárias para aquisição de equipamentos de TI e para estruturar um setor dedicado a soluções tecnológicas na Instituição - a Coordenadoria de Tecnologia da Informação.

A re-implantação da Coordenadoria de TI - COTI juntou em um único lugar, no térreo do prédio da Diretoria Geral, pessoas que atuavam nas áreas de redes de computadores, infraestrutura, desenvolvimento de sistema, suporte técnico e gestão que estavam espalhadas em unidades diversas da Polícia Civil, de forma a compartilhar estrutura, conhecimento e força de trabalho visando uma maior qualidade técnica e fortalecimento do setor.

Nos anos seguintes profissionais de TI (Tecnologia da Informação) passaram a ser contratado eventualmente para colaborar no amadurecimento de técnicas, emprego de metodologias e no desenvolvimento de novas soluções que continuam a atender ao renomeado sistema “GEIA – Sistemas Policiais” que apresenta resultados significativos, ampliação e diversificação, como aplicativo Geia App, que permite exclusivamente aos policiais acessar no smartphone uma ferramenta que utiliza as mesmas funcionalidades do módulo Vinculum, de checagem de suspeitos, entre outros.



Figura 5 - Aplicativo GEIA App para smartphones

O módulo que a equipe da coordenadoria de gestão de pessoas mais utiliza chama-se ARGUS – Sistema Administrativo, que trata sobre informações administrativas e podem ser consultadas, geradas e editadas conforme necessidade pelo setor. O ARGUS possui um “ícone” (figura) a partir da página inicial do GEIA e que clicar abre-se outros sub-módulos que possibilitam diversas funcionalidades para quem possui “perfil” do setor, como registro de lançamentos de usufruto de férias, licenças, afastamentos, criação de escalas de serviços, aplicação de horas de adicional noturno, auxílio alimentação, aplicação de avaliação de desempenho, atestado de frequência de todas as unidades policiais com seus respectivos servidores além de diversas formas de consulta.



Figura 6 - Página inicial módulo ARGUS - Sistema Administrativo

Outro módulo muito utilizado pela coordenação de gestão de pessoas com suas respectivas gerências é o GView, um sistema que gera relatórios gerênciais que extrair dados referentes a vários assuntos relacionados não só ao controle administrativo (boletim estatístico mensal, geral, pessoal), mas de corregedoria (justiça e disciplina), e logístico e operacional (armas, patrimônio).

Figura 7 – Páginas do Módulo GView - Relatórios Policiais

Também é possível gerar relatórios de dados extraídos do DETRAN (roubo/furto), referente a boletim de ocorrências (SROP), suspeitos (vinculum), inquéritos policiais (cartorium) e outros. Entretanto, como deve ser, por segurança o acesso é restrito há servidores que utilizam a ferramenta de acordo com sua respectiva área de atuação, ou seja, no setor de gestão de pessoas acessamos relatórios somente os que dizem respeito ao nosso setor.

A partir do objetivo pretendido é possível através de uma lista de relatórios, codificados por números, selecionar o tipo, exemplo 441 (figura 7) e a partir daí o período escolhendo o formato para baixar, planilha eletrônica ou em formato PDF.

2.4.2 SEAP – Sistema Estadual de Administração de Pessoas

A tecnologia SEAP - Sistema Estadual de Administração de Pessoas é o instrumento oficial de gestão de pessoas do Estado de Mato Grosso, disponibilizado para todos os Órgãos da administração estadual, para execução das ações de gerenciamento dos servidores ativos e inativos do poder executivo, com todo o processo de gestão de negócio sob a responsabilidade da SEPLAG – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão.

Tal qual o GEIA/PJC o SEAP possui diversos módulos de sistema para realização de ações de gestão dos servidores de todo o estado, como geração de folha de pagamento de todo o Executivo Estadual, exceto empresas e sociedades de economia mista; histórico funcional; vagas; processos; Relatórios e Sisprev, lançamento de contribuição previdenciária.



Figura 8 - Página inicial SEAP

A MTI – Empresa Mato-grossense de Tecnologia da Informação é a instituição responsável pela operacionalização tecnológica no âmbito da Governança do SETI (Sistema Estadual de Tecnologia da Informação) que garante a disponibilidade, desempenho e segurança do SEAP.

Para tanto a MTI possui uma disponibilidade robusta para garantir o plena funcionalidade do SEAP, entre elas, edificação especializada para Data Center, equipamentos de baixa plataforma, com sistema operacional e sistemas de apoio de propriedade e responsabilidade da MTI, energia elétrica estabilizada e garantida por nobreaks, garantindo a continuidade do fornecimento de energia elétrica, sistema de climatização especializado para equipamentos de processamento de dados; sistema de controle de segurança e acesso às instalações; procedimentos padronizados de operação, monitoramento, backup e recuperação de dados e serviços dos sistemas além do serviço de SAC - Para atendimento e registro dos chamados dos usuários, com o devido encaminhamento para as áreas responsáveis.

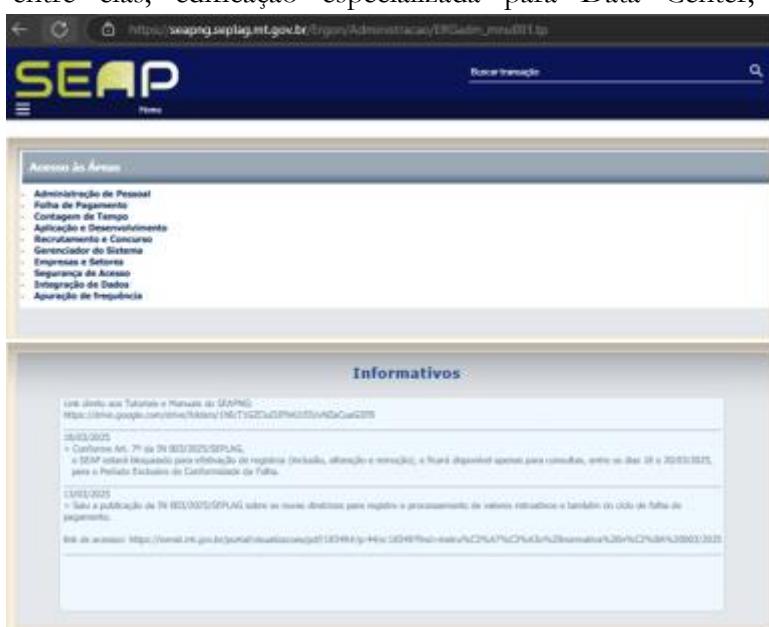


Figura 9- Figura – Página secundária do SEAP

2.5 Alternativas e possibilidades de melhoria das TCIs

Como demonstrado diante de tecnologias tão fundamentais para o funcionamento informatizados e conectado do trabalho na gestão de pessoas, uma análise a partir da setorial e administrativa da PJC/MT juntamente com Secretaria de Planejamento SEPLAG em seus aspectos legais, técnicos através de um estudo mais aprofundado para viabilizar alternativas na utilização desses três sistemas principais sistemas (SIGADOC, GEIA e SEAP).

Desde a geração tramitação dos processos (SIGADOC) que é necessária e inevitável, e não menos importante, pois é a fase documental da engrenagem que dá o “start” de muitos procedimentos, mas também a dos lançamentos (GEIA e SEAP) possibilitando ao menos alguns lançamentos de atributos de caráter exclusivamente funcionais, como os de provimento (nomeação e posse de servidores), os de saúde e segurança (atestados médicos até 3 dias), os de avaliação de desempenho (inserção e publicação DOE), e por fim, de folha de pagamento (adicional noturno, chamamento a qualquer hora, auxílio alimentação, substituição em cargos de omissão ou de função) com interação direta entre os sistemas reduzindo o serviço.

Em um formato semelhante isso já ocorre PJe (Processo Judicial Eletrônico) com o GEIA (Sistema da PJC/MT) que são pareados, onde por exemplo, quando após o delegado de polícia encerrar um flagrante de delito (em 24 hs precisa submeter a Justiça) ou inquérito policial é enviado através de um “sistema” que integra para agilizar e economizar recursos nos procedimentos policiais e dar mais celeridade apresentam o processo mais rapidamente para Justiça atuar.

Apesar de ser um envio direto para a Justiça de Mato Grosso, e provavelmente, não ser tratado em forma de lançamento, como o SEAP que são, em boa parte, eventos individuais de cada servidor, a essência do princípio é mesma de interação, mas que os técnicos com o apoio dos entes envolvidos possuem a expertise de atuar.

2.6 A utilização do Método PDCA nos “produtos” da Gestão de Pessoas

O ciclo PDCA é um método gerencial de controle formado por quatro fases básicas, a saber, o “P” de “PLAN”, planejar que consiste em estabelecer metas ou diretrizes sobre os itens de controle e determinar o caminho para se atingir estas metas propostas. O “D” de “DO”, fazer, executar as tarefas exatamente como previsto no plano e coleta de dados para verificação do processo. O “C”, de “CHECK”, verificação a partir dos dados coletados na execução realizando a comparação do resultado atingido com a meta planejada. E por fim, o “A” de “ACTION”, atuação corretiva que o usuário detecta possíveis desvios e imprevistos no percurso e atuará fazendo as devidas correções definitiva, fazendo com que o problema não mais ocorra.

O embrião do ciclo PDCA foi elaborado e apresentado em 1930 pelo estatístico americano Walter Andrew Shewhart para atender o setor de administração da qualidade em empresas e indústrias nos EUA, porém somente a partir dos anos 1950, através de William Edwards Deming e suas palestras de divulgação no Japão, que o Ciclo PDCA tornou-se amplamente conhecido no mundo.

Este método possui grande relevância devido sua flexibilidade e abrangência de aplicação em vários ambientes de trabalho, vejamos os exemplos a seguir. Primeiramente em uma empresa portuária de grande porte que atua no Terminal Marítimo da Ponta da Madeira, buscando melhorias em seus processos para carregamento de navios. A partir da busca de



Figura 10 - Exemplo ciclo PDCA

uma resolução a um problema que contribuía para a queda d'água e a concentração de volume de nos porões dos navios, comprometendo a qualidade do minério embarcado, podendo comprometer a segurança da embarcação durante a viagem. Como fizeram isto?

O estudo de caso com abordagem exploratória constatou que através da aplicação da ferramenta foram identificadas as causas que contribuíam para a queda na qualidade do produto, e ainda foram propostas ações para solucionar as causas levantadas. Ao fim do trabalho foi possível constatar a importância da ferramenta PDCA para a gestão dos processos e eliminação de não conformidades na organização. COUTO (2017).

Ao final da pesquisa, pôde-se concluir que o objetivo inicial que era verificar de que forma a ferramenta PDCA poderá contribuir para a melhoria dos processos foi alcançado, ficando como resultado um dispositivo que facilitou o processo de embarque e trouxe ganhos significativos as operações e processos de uma forma geral, bem como, a afirmativa de que a utilização da ferramenta PDCA foi de fundamental importância para demonstração e aplicação do resultado final, de maneira eficiente para a melhoria contínua dentro da organização e meio para eliminação de perdas e obtenção de melhores resultados na organização.

O ciclo PDCA possui um caráter interativo, pois esta ferramenta pode ser utilizada em consonância com outras a depender dos objetivos que a instituição deseja atingir. Logo, outro exemplo prático foi a utilização do ciclo PDCA a partir da análise SWOT, outra ferramenta que analisa os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades, em uma avaliação de cursos de graduação.

Criamos um ciclo PDCA como ferramenta complementar à Análise SWOT, direcionada, especificamente, à avaliação de cursos de graduação [...] em um instrumento de gestão educacional (SINAES), dotado de flexibilidade e adaptabilidade. O PDCA foi capaz de acompanhar e se adaptar, às reformulações do referido Sistema de Avaliação, e por sua característica altamente funcional e de fácil aplicabilidade, constitui-se em importante instrumento de referência para que o Estado, através de sua função de supervisão e de seus mecanismos de regulação, possa oferecer um ensino superior de qualidade, baseado em um modelo de monitoramento de fácil acompanhamento e gestão. GUERRA (2022).

Portanto, esta ferramenta pode ser de importância relevante em nossa instituição, especificamente na gestão de pessoas, onde há uma “cultura” de nomear algum direito, benefício ou gratificação como “produto”, por exemplo, o adicional noturno e auxílio alimentação são mencionados como produto que até seu lançamento para implementação de pagamento possui todo um trâmite custoso que demanda dispêndio em uma planejamento operacional e de organização pelas equipes para atender a legislação, quanto não só sua liquidação, mas ao controle documental de contraprestação.

Contraprestação está necessária para fiscalização não só pelas secretarias de estado, mas também ao envio mensal de parte das informações contábeis, inclusive, aos

apontamentos rotineiros do TCE – Tribunal de Contas do Estado quando entendem necessários.

Os “produtos” são diversos, e cabe mencionar mais alguns, como as férias regulamentares, as licenças prêmios, os afastamentos como os atestados médicos, mas também, a licença maternidade, licença paternidade, licença luto, licença gala, os processos de aposentadoria, os abonos de contribuição previdenciária, ajuda de custo, os judiciais, os cargos de comissão e funções de confiança entre outros mais que demandam processos diversos e que justificam a robustez do maior setor administrativo em quantidade de efetivo da instituição.

Ocasionalmente o trabalho é revisto de maneira intuitiva e intempestiva, que pode ser devido ao prazos e quantidade de pessoal, e as tentativas de resolver os problemas de cada produto são decididas com envolvimento maior das lideranças, sem utilização de um método e/ou técnica científica, resolvido na medida do possível, com esforço e dedicação, é verdade, mas em algumas vezes emergencial, como num apagar de pequenos e médios incêndios gerando estresses, transtornos e cansaço nas equipes.

Importante aqui destacar que os problemas de várias ordens, podem surgir a partir do servidor, das unidades geridas de maneira discricionárias em relação a organização das rotinas de trabalho tanto operacional como documental. Mas a efetiva implementação de alguma garantia ou restrição apresenta derradeiramente na coordenação de gestão de pessoas.

Na perspectiva da utilização planejada do ciclo PDCA esses “produtos” poderão ser tratados melhor, com “P”, localizando o problema e estabelecendo um plano de ação, que em seguida será colocado em execução “D” e acompanhado verificando atingimento das metas “C”, para padronizar e aperfeiçoar no sucesso ou realizar correções no insucesso, no “A”.

Neste contexto organizacional oportuniza-se a possibilidade para o trâmite de cada produto ser tratado pela participação direta dos servidores envolvidos nestas demandas específicas. Assim quando torna rotina, os gargalhos de dificuldade aos poucos não serão só estancados, mas também a equipe terá condições de inclusive se adiantar a possíveis identificações de problemas e agindo preventivamente.

O ciclo PDCA evidencia uma alternativa com grande utilidade, pois ele tem capacidade de agir diante dos problemas rotineiros e trata-los de modo eficaz. Sendo que ao investir em reconhecê-los, projeta-se a necessidade de boas práticas, aperfeiçoando pequenas melhorias, e elevando contínuas mudanças com a atuação dos membros da equipe buscando sempre novas oportunidades para melhor gestão do controle de qualidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentar um panorama de como funciona as principais tecnologias de informação para o cumprimento de diversos procedimentos relacionados ao acompanhamento e trajetória do policial civil em geral, denota uma responsabilidade que transcende as características de um artigo, mas que oportuniza de maneira rápida tratar de um tema específico e essencial a instituição.

As tecnologias apresentadas e utilizadas mostram-se apropriadas para o trabalho e mesmo sempre atualizadas possuem sempre a possibilidade de serem melhoradas e aperfeiçoadas, momento que a disseminação de seu funcionamento e participação, favorece um ambiente maior de interação do usuário com os sistemas, mostrando-se importante para superar problemas e buscar inovações.

O GEIA utiliza solução tecnologia que integra dados de outros órgãos do governo atualizando constantemente seu banco de dados, além de PJe, processo eletrônico da Justiça de Mato Grosso. Uma outra possibilidade que aumentaria melhores resultados seria a “comunicação” ou integração do GEIA com o sistema SEAP da SEPLAG, o que diminuiria custos e dispêndio de esforço.

Por fim, importante observar que a pesquisa adotada possui limitador pelo caráter de ser um relato de experiência, o que pode esbarrar em algum “viés subjetivo” de análise que talvez possa influenciar o projeto. Logo, como sugestão de futuros trabalhos, aplicar metodologicamente ferramentas objetivas de pesquisa com participação de servidores seria ideal para o aperfeiçoamento do tema.

Além disso, como a área da administração possui uma diversidade de ferramentas administrativas que podem ser usadas na gestão de pessoas, surge a possibilidade também de aplicação de outros métodos como análise SWOT, uma revisão constante da utilização da gestão de pessoas por competências, na análise de problemas e método de solução MASP, além de adaptações e/ou criação de indicadores de desempenho específicos voltado para gestão de pessoas na instituição.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ítalo D'artagnan. Metodologia do trabalho científico. Recife: Ed. UFPE, 2021. (Coleção Geografia).

ANJOS, M. C.; TOUTAIN, L. M. B. B. Tecnologias da Informação e Comunicação para Grandes Eventos Aplicáveis no Centro Integrado de Comando e Controle do Estado da Bahia. Rev. Susp, Brasília, v. 3, n. 2, jul./dez. 2024 - ISSN: 2675-8482 - impressão, ISSN: 2763-9940 – digital. 2024.

Disponível em:

<https://revistasusp.mj.gov.br/susp/index.php/revistasusp/article/view/67>

BEYER, A.L.; SOLER, R.D.V. O capital humano nas organizações: uma revisão bibliográfica. Revista Canoas, v. 7, n. 1, 2019. Disponível em:
<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/Cippus/article/view/5321/pdf>

CAMPOS, V.F. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte, Editora INDG, 8º edição, 2004.

_____. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia. Nova Lima, Falconi Editora, 2013.

COUTO, Pedro frota; SILVA, Cleiton Oliveira; AGOSTINO, Ícaro Romolo Sousa; SOUSA, Saymon Ricardo de Oliveira. A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios. Revista Espacios. Vol. 38 (Nº 27) Año 2017. Pág. 9.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira; CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues. Uso de modelo de utilidade para avaliação de cursos de graduação. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 27, n. 03, p. 513-530, dez. 2022. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/aval/a/SShN4hbnYKqf6VvmnqBzC6S/?format=pdf&lang=pt>

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

SIQUEIRA, M.V.S.MENDES, A.M. Gestão de Pessoas no Setor Público e a reprodução do discurso do setor privado. Revista do Serviço Público Brasília, jul/set2019.

MANUAL DO SIGADOC. Manual de Utilização de Sistema Integrado de Gestão Administrativa. Governo do Estado de Mato Grosso. Maio, 2020. Disponível em:
https://www.sigadoc.mt.gov.br/siga/arquivos/manual_sigadoc.pdf

MANUAL DE GESTÃO DE DOCUMENTOS. Manual de gestão de documentos de arquivo da Universidade de Brasília / Cynthia Roncaglio, [organizadora]. – Brasília : Cebraspe, 2015. Disponível em:

https://www.arquivocentral.unb.br/images/documentos/Manual_de_Gesto_de_Documentos_da_UnB.pdf

MANUAL DE SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO. Manual De Saúde E Segurança No Trabalho para os servidores da administração pública direta, autárquica e fundacional do poder Executivo do estado de Mato Grosso. Disponível em:
<https://seplag.mt.gov.br/images/files/manualsaudeeseguranAa080808082022134625.pdf>

MATO GROSSO. Decreto nº 1.193, de 23 de dezembro de 2024. Dispõe sobre a estrutura organizacional da Polícia Judiciária Civil - PJC, a redistribuição de cargos em comissão e funções de confiança. Disponível em:

<https://iframe.leisestaduais.com.br/mt/decreto-n-1193-2024-mato-grosso-dispoe-sobre-a-estrutura-organizacional-da-policia-judiciaria-civil-pjc-a-redistribuicao-de-cargos-em-comissao-e-funcoes-de-confianca?origin=instituicao>

OLIVEIRA, Joel Souza de; GRUBER, Vilson; MARCELINO, Roderval; LUNARDI, Giovani Mendonça; "As Tecnologias da Informação e Comunicação na Gestão Administrativa e Operacional da Segurança Pública", p. 43-54. Tecnologias da Informação e Comunicação na Segurança Pública e Direitos Humanos - Vol. 1. São Paulo: Blucher, 2016. Disponível em:

<https://openaccess.blucher.com.br/article-details/as-tecnologias-da-informacao-e-comunicacao-na-gestao-administrativa-e-operacional-da-seguranca-publica-19894/>

PJC - Polícia Civil do Mato Grosso: Vanguarda na Investigação – 180 Anos (1808-2022) / Polícia Civil do Mato Grosso. 1. ed. – Cuiabá-MT: Polícia Civil-MT, 2022.

REIS, Danisson Luiz dos Santos; MOURA, Paulo Roberto; VARVAKIS, Gregório; SANTOS, Neri. Capital Humano: A chave da Gestão do Conhecimento em Organizações Públicas – Uma Abordagem Integrativa. Revista INTERFASES n.º 16 / pp. 72-95/ dezembro 2022. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/366561290_Capital_Humano_A_chave_da_ges_tao_do_conhecimento_em_organizacoes_publicas_-_Uma_abordagem_integrativa

RICHARDSON, Roberto Jarry, Pesquisa social: métodos e técnicas / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres (et al.) - 3. ed. - 14. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2012.

SILVA, L. S. da, Paulino, I. A., Aguiar, F. L. P. de, Santos, S. F. P. dos, Santos, J. L. dos, & Torres, E. A. (2024). Ferramentas da qualidade: uma aplicação do ciclo PDCA e MASP em micro e pequenas empresas. *Revista De Gestão E Secretariado*, 15(5), e3716. <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i5.3716>

TEIXEIRA, J.M.B.; RIBEIRO, M.T.F. Gestão de pessoas na Administração Pública: teorias e conceitos. Curitiba: Intersaber. 2017.

ZAVATARO, Bruno, DURANTE, Marcelo Ottoni. Limites e Desafios da Evolução da Gestão em Segurança Pública. São Paulo em Perspectiva, v. 21, n. 1, p. 76-91, jan./jun. 2007.