

# INDICADORES DE DESEMPENHO PARA MEDIÇÃO DO SERVIÇO PRESTADO ÀS ESCOLAS DE GOIÂNIA PELA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

## PERFORMANCE INDICATORS FOR MEASURING THE SERVICE PROVIDED TO THE GOIANIA SCHOOLS BY THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIAS

### RESUMO

O artigo analisou os indicadores de desempenho de produtividade e qualidade do Batalhão Escolar para a comunidade escolar e para a Polícia Militar de Goiás (PMGO). O indicador de produtividade mediu a atuação do Batalhão Escolar dentro da PMGO. Para isso, realizou-se, no Observatório de Segurança Pública da Secretaria de Segurança Pública/GO, durante os períodos de 2016 e 2017, um levantamento estatístico de todos os registros de atendimento de ocorrências. Essa listagem demonstrou que os números de ocorrências aumentaram significativamente. A visita à escola, foco do trabalho, teve, de um ano para o outro, um aumento de 166.1%. Esse dado demonstrou que a atuação do Batalhão foi mais produtiva. Assim, seu trabalho atendeu aos requisitos de segurança no ambiente escolar. O indicador de qualidade verificou a percepção dos diretores/coordenadores, em relação à atuação do Batalhão na comunidade escolar. Para isso, foi aplicado um questionário com quinze questões qualitativas de múltipla escolha e uma dissertativa. Este avaliou a satisfação deles em relação à atuação e à importância do Batalhão Escolar para a comunidade escolar. A maioria, 66.7%, está satisfeita com o seu serviço prestado. Em relação à eficiência e à importância, 79.6% acham o resultado produzido por ele muito eficaz. A pesquisa demonstrou que a Polícia Militar, por meio do Batalhão Escolar, alcançou seus objetivos estratégicos ligados à proteção da comunidade escolar. Porém, é necessário que os gestores atendam aos anseios solicitados pelos diretores, para que assim busque a melhoria contínua dos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Indicador de desempenho. Produtividade e Qualidade. Visita à escola. Importância e Eficiência do Batalhão Escolar. Polícia Militar de Goiás.

### ABSTRACT

The article analyzed the productivity and quality performance indicators of the School Battalion for the school community and for the Military Police of Goiás. The productivity indicator measured the performance of the School Battalion within the Military Police of Goiás. in the Observatory of Public Security of the Public Security Secretariat / GO, during the periods of 2016 and 2017, a statistical survey of all records of attendance of occurrences. This listing showed that occurrence numbers increased significantly. The visit to the school, the focus of the work, had, from year to year, an increase of 166.1%. This data showed that the performance of

the Battalion was more productive. Thus, his work met the safety requirements in the school environment. The quality indicator verified the perception of the directors / coordinators in relation to the Battalion's performance in the school community. For this, a questionnaire was applied with fifteen qualitative questions of multiple choices and one dissertation. He evaluated their satisfaction with the performance and importance of the School Battalion for the school community. The majority, 66.7%, are satisfied with their service provided. Regarding efficiency and importance, 79.6% find the result produced by it very effective. The research demonstrated that the Military Police, through the School Battalion, reached its strategic objectives linked to the protection of the school community. However, it is necessary that the managers meet the wishes requested by the directors, so that it seeks the continuous improvement of the services rendered.

**Keywords:** Performance indicator. Productivity and Quality. Visit to the school. Importance and Efficiency of the School Battalion. Military Police of Goiás.

## 1 INTRODUÇÃO

As escolas vêm sendo acometidas pela violência a qual envolve alunos, diretores, professores e demais funcionários. Isso é constantemente anunciado em telejornais e outros veículos de informação.

Por se preocupar com o aumento da violência nas escolas, a PMGO criou o Batalhão de Polícia Militar Escolar (BPMEsc), por intermédio da Portaria n°. 003/PM-001/03 - PM/1, publicado no Boletim Geral n°.027 de 07 de fevereiro de 2003. Esse batalhão foi criado para coibir e reprimir a violência nas escolas e nas suas imediações, garantir a segurança às crianças e aos jovens, bem como à comunidade escolar, por meio do Policiamento Ostensivo nos estabelecimentos de ensino de toda a capital goiana.

Há dois métodos empregados pelo Batalhão Escolar, para alcançar a concepção de segurança nas escolas. O primeiro é o patrulhamento policial escolar, o segundo, as visitas às escolas. Este trata de visitas regulares às escolas com a finalidade de manter um contato com a comunidade escolar. Essa relação tem, como objetivo, manter a segurança e, por conseguinte, a prevenção de crimes. Por sua vez, aquele é realizado por viaturas que atendem as escolas de um respectivo perímetro, para prevenir, por meio da presença policial, atos ilícitos. Essa atividade gera, rotineiramente, uma sensação de segurança.

Para que os métodos do Batalhão Escolar sejam bem conduzidos, é fundamental que haja uma camada de gestão. Esta é uma atividade fundamental para uma organização, para que

suas funções sejam bem planejadas, organizadas, executadas, medidas e melhoradas. Essas atividades estão sob responsabilidade dos gestores da polícia militar.

O planejamento ocorre de curto a médio prazo, estabelecendo objetivos, metas e planos de ação. Para que todo esse trabalho seja medido com vistas à melhoria contínua, os indicadores desempenham uma função primordial.

A análise dos indicadores de desempenho relativos à produtividade e à qualidade da atuação do Batalhão Escolar nas escolas, tema central desse artigo, justifica-se para demonstrar a eficácia e a efetividade do seu trabalho para a Polícia Militar e para a comunidade escolar, com ênfase para os diretores/coordenadores das escolas estaduais da região de Goiânia.

Importante mencionar que os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão para a Administração Pública, inclusive para a Segurança Pública. Esses indicadores confrontam metas planejadas e executadas, por meio de métricas (medidas rastreáveis), para avaliar o progresso das ações. Eles medem o desempenho de um órgão ou de uma instituição em quesitos, como eficiência, eficácia, efetividade, qualidade, produtividade, entre outros. Os dados são usados para formular e aperfeiçoar estratégias corporativas para atender o consumidor final, ou seja, a comunidade escolar.

Os indicadores de desempenho relacionados à produtividade e à qualidade demonstrariam a necessidade do patrulhamento escolar e da visita à escola para inibir a violência nas escolas? Essa problemática conduzirá a pesquisa do artigo em questão.

Nesse contexto, o objetivo geral dessa pesquisa é analisar os indicadores de desempenho relativos à produtividade e à qualidade do Batalhão Escolar para a comunidade escolar e para a PMGO. O indicador de produtividade será usado para medir a atuação do Batalhão Escolar dentro da Polícia Militar de Goiás. Além disso, o indicador de qualidade verificará a percepção dos diretores/coordenadores, em relação à atuação do Batalhão Escolar na comunidade da instituição de ensino. Ainda, o objetivo específico é apresentar dados sobre as conclusões desses indicadores, para formular estratégias de melhoria da gestão da polícia militar, no que tange às atividades do Batalhão Escolar na comunidade de ensino. Além disso, o resultado da pesquisa fornecerá dados consideráveis para a Corporação Militar.

Para verificar os indicadores de desempenho da produtividade, realizou-se um levantamento estatístico nos anos de 2016 e 2017, no Observatório de Segurança Pública da Secretária de Segurança Pública/GO. Em relação ao indicador de qualidade, foi realizada uma

pesquisa qualitativa, com a aplicação de questionário aos diretores/coordenadores das escolas estaduais, com perguntas claras e objetivas, capazes de verificar a importância da atuação do Batalhão Escolar.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 A DEFINIÇÃO DE VIOLÊNCIA ESCOLAR**

A escola é uma instituição fundamental para a constituição do indivíduo, por ser um espaço de desenvolvimento, aprendizagem e socialização. Além disso, depois do ambiente familiar, é o meio social mais frequentado. Dentro dele, preparam-se os indivíduos para exercer a convivência social e a cidadania plena. De acordo com Brown (2006), a escola deveria ser um local seguro. No entanto, torna-se, cada vez mais, um ambiente de conflitos e de violência, o que resulta em um lugar pouco atraente para os estudantes.

De acordo com Priotto e Boneti (2009), a violência escolar são as ações ou atos em que a vítima sofre com condutas agressivas e antissociais, dentro do ambiente escolar. Essas condutas são praticadas por e entre os membros da comunidade escolar (alunos, professores, funcionários, familiares, além de estranhos à escola). Citam-se, por exemplo, conflitos interpessoais, danos ao patrimônio, discriminações, marginalizações, *bullying*, dentre outros.

Abramovay e Rua (2004) dividem a violência escolar em três níveis: violência; incivildades; e simbólico/institucional. Violência pode ser relacionada a todo aquele ato que tem, por fim, lesionar, possuindo natureza criminal. As incivildades são os insultos, as palavras grosseiras, ou quaisquer desrespeitos. O simbólico ou institucional são as que, apesar de não lesionarem ou matarem, deixam marcas psicológicas nocivas no indivíduo, como o racismo, a exclusão social e o *bullying*. Incluem as práticas disciplinares controladoras e o sistema de ensino excludente.

Segundo Charlot (2002), a violência escolar também possui três níveis diferentes: a violência na escola, a violência contra a escola e a violência da escola. A violência na escola são manifestações que acontecem rotineiramente dentro do ambiente escolar. A violência contra a

escola são, por exemplo, danos ao patrimônio público e particular, depredações, incêndios, dentre outros. A violência da escola são ações praticadas pela escola que lesam seus membros, tais como a falta de treinamentos para qualificação profissional, o excesso de poder, a discriminação, etc.

Por fim, a violência escolar se apresenta de duas formas: como um ato infracional ou um ato indisciplinar. De acordo com o artigo 103 do Estatuto da Criança e do Adolescente (BRASIL, 1990), o ato infracional é a conduta descrita como crime ou contravenção penal, ou seja, toda infração prevista no Código Penal, leis esparsas, na Lei de Contravenção Penal praticada por uma criança ou adolescente. O conceito de indisciplina escolar está ligado ao descumprimento das normas pré-estabelecidas fixadas pela escola por meio do Regimento Escolar.

Caso a conduta infrinja apenas o regulamento da escola, ela será um ato indisciplinar. Caso descumpra a lei, se tornará também um ato infracional. Assim, um aluno pode praticar um ato de indisciplina, e este corresponder ou não a uma infração legal. Como por exemplo, uma ofensa verbal pode ser um ato de indisciplina, quando destinada ao professor. Todavia, pode ser caracterizada como um ato infracional, como os crimes contra a honra, injúria ou difamação, conforme a lei direcionada.

## 2.2 AS ATIVIDADES DESEMPENHADAS PELO BATALHÃO ESCOLAR

Com o aumento da violência nas escolas, a PMGO criou o Batalhão Escolar, com o propósito de prevenir a violência nas instituições de ensino de Goiânia, bem como a repressão a crimes e a atos infracionais nas escolas e nas suas imediações. Assim, visa principalmente a manutenção da qualidade de vida no ambiente escolar. Com a segurança, a escola se torna, de fato, um ambiente adequado de aprendizado para os estudantes.

As formas mais comuns de violência nas escolas, de acordo com Abramovay e Rua (2004), são os crimes de roubo, de furto e de depredações de patrimônio, e de objetos pessoais, além de ataques físicos entre os alunos e os professores. Há ainda o consumo e tráfico de drogas, o uso de armas brancas e de fogo, e os conflitos entre gangues, tanto dentro como fora das instituições de ensino.

É importante salientar que a atuação do policial nas escolas não é somente oferecer segurança à instituição e aos alunos, como também proteger os membros da comunidade escolar e seus patrimônios. Segundo Porto (2004), o policial de rua é visto pela população como alguém violento, que possui uma atuação grosseira e ríspida, pois lida com a criminalidade, já que tem a função de abordar, revistar e prender os indivíduos que desrespeitam a lei. Entretanto, o policial designado para a escola desempenha outras tarefas, como aconselhamento e atividades pedagógicas, se tornando próximo tanto da escola quanto dos alunos. Essa mudança é necessária no comportamento do policial, para que ele adeque suas atividades no ambiente escolar.

Alguns conceitos ligados ao policiamento escolar depreendem uma compreensão melhor do tema proposto. Denomina-se policiamento escolar a atividade da polícia militar que busca a segurança e a proteção nas instituições de ensino. Essa função se dá por meio da patrulha escolar, uma dupla de policiais militares que trabalham em uma viatura policial. Para que esse trabalho seja bem conduzido, eles precisam conhecer a localização, as especificidades e os integrantes das escolas, principalmente diretores/coordenadores.

De acordo com Costa (2017), a patrulha escolar realiza o policiamento tanto dentro como fora das escolas, atendendo emergências, quando chamados pelos diretores e coordenadores. Essas ocorrências abrangem alunos, professores e quaisquer outros integrantes da comunidade escolar. Além disso, a patrulha escolar atua em situações em que há pessoas com atitudes suspeitas ou comportamentos estranhos que querem adentrar na instituição ou até mesmo ficar nas imediações.

O principal foco do policiamento é a comunidade escolar formada pelos professores, diretores e demais profissionais que atuam na escola, além dos alunos e de seus pais. O Batalhão Escolar lida com uma diversidade de situações. Na atividade de policiamento escolar, as ações de prevenção ocorrem em um maior número, principalmente o patrulhamento e a visita a escolas, conforme pesquisa realizada no Observatório de Segurança Pública da Secretária de Segurança Pública/GO.

Essas atividades são fundamentais para produzir sensação de segurança para o ambiente escolar, além de inibir condutas ilícitas. Corroborando com a temática discutida, Kafrouni (2007) entendem que apenas a presença do policial na porta da escola gera um resgate da segurança por transmitir uma sensação de proteção. O patrulhamento escolar é realizado por

duplas de policias em viaturas que circulam na porta das escolas e nas suas imediações, permanecendo por um determinado tempo.

Outro meio de prevenção da violência são as visitas às escolas realizadas com regularidade. Isso promove um contato com a comunidade escolar, com o fim de manter a segurança e conseqüentemente a prevenção de crimes. Ao chegar à instituição, o policial militar se identifica ao diretor/coordenador para se inteirar dos problemas ligados à segurança pública.

Diante da discussão salientada, é fundamental avaliar a produtividade e a qualidade do serviço prestado pelo Batalhão Escolar à comunidade escolar. No âmbito da gestão pública, os indicadores de desempenho são ferramentas que podem ser utilizadas na segurança pública para mensurar o trabalho da polícia militar.

### 2.3 INDICADORES DE DESEMPENHO RELATIVOS À PRODUTIVIDADE E À QUALIDADE

Consoante Decreto Lei nº 200 (BRASIL, 1967), a atuação do Batalhão Escolar está sujeita aos princípios fundamentais do planejamento, da coordenação e do controle. O planejamento promove o desenvolvimento organizacional, oferecendo o adequado direcionamento, de acordo com os objetivos estratégicos propostos. Além disso, a coordenação gere pessoas, recursos, custos e prazos, rumo à direção almejada. Por fim, há o controle das atividades da estratégia à ação, para que a atuação da instituição ocorra de forma esperada.

Para que esses instrumentos sejam harmonizados, o Batalhão Escolar estabelece objetivos, metas e ações. A fim de que essas iniciativas progridam, elas precisam ser medidas. Tal função é desempenhada por meio dos indicadores de desempenho. Os indicadores de desempenho ou *Key Performance Indicators (KPI's)* são ferramentas que se utilizam de métricas para mensurar um serviço. Elas são itens que possuem unidade de medida e tem seus resultados rastreáveis. Os dados podem ser quantitativos ou qualitativos.

Segundo o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (1995), os indicadores mensuram o desempenho da empresa bem como a necessidade do consumidor.

De acordo com Valarelli (1999), indicadores são quesitos qualitativos e/ou quantitativo que objetivam detalhar a posição em que um projeto se encontra em relação aos

objetivos alcançados, dentro de um espaço e tempo determinados. Os indicadores demonstram a realidade sob uma perspectiva que se deseja analisar, de modo que entregue dados mais concretos para melhorar a avaliação.

Para o Tribunal de Contas da União - TCU (BRASIL, 2009b, p. 4):

Indicador de desempenho é um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com a finalidade de comparar esta medida com metas preestabelecidas. Alguns autores conceituam indicador de desempenho como um instrumento de mensuração quantitativa ou qualitativa de determinados aspectos do desempenho.

Os indicadores de desempenho fazem uma análise para identificar, em todo o ambiente escolar, quais as métricas que podem ser estudadas e definem, para cada uma, o que pode ou não ser considerado como limites ideais e/ou aceitos para a sociedade, em termos de segurança. Após a análise, há o processo de coleta de dados em um tempo determinado. Em posse desses resultados, faz-se a avaliação e a comparação deles com os parâmetros pré-definidos de sucesso, os quais foram definidos na análise.

Caso a avaliação aponte um aumento considerável em índices de violência, por exemplo, entre gangues de alguma escola, de um ano anterior para o vigente, a Polícia Militar tem mecanismos estipulados de controle, para gerar respostas a esses incidentes e, assim, diminuir a violência a um nível aceitável até alcançar novamente os limiares considerados como ideais.

Com isso, é possível formular estratégias corporativas, para atender melhor o consumidor final, ou seja, a comunidade escolar. Assim, na Administração Pública, a necessidade dos indicadores de desempenho se dá para demonstrar a transparência da gestão. Além disso, é um instrumento de grande valia para controlar, fiscalizar e acompanhar a gestão pública pela sociedade. Dessa forma, os indicadores são instrumentos importantes para a sociedade civil e para a organização pública.

A gestão do Batalhão Escolar será por meio dos indicadores de desempenho relativos à produtividade e à qualidade.

Os indicadores de desempenho relativos à produtividade medem a eficiência das atividades e o esforço em executar uma determinada ação. Trabalham com otimização de recursos, economia de tempo e de mão de obra, e maximização de resultados.

Importante mencionar, que a eficiência é um princípio da Administração Pública previsto no artigo 37 da Constituição Federal Brasileira (BRASIL, 1988). Por intermédio do indicador de produtividade, é possível coletar e analisar dados de forma simples, além de usar gráficos para uma melhor verificação. Esses indicadores, conforme Toledo e Oprime (1996), é o nexos entre os recursos utilizados e os resultados. Por exemplo, quais são as escolas que necessitam de mais viaturas, mais homens, e de um maior número de pessoal para atendimento.

Conforme Garcia (2008), os indicadores relativos à produtividade têm relação com a eficiência da atividade, o que permite uma análise do esforço empregado, para elaborar os resultados. Além disso, caminha junto aos indicadores de qualidade, afim de que ocorra o equilíbrio ao desempenho global da empresa.

De acordo com o SEBRAE (1995), os indicadores de produtividade mensuram o desempenho, o esforço de uma empresa em fazer algo. Ademais, verificam de que forma os recursos disponíveis são utilizados.

O indicador de desempenho relativo à qualidade mede a eficácia da atividade. O encadeamento das atividades policiais é eficaz quando surte o efeito esperado que deve ser visto pelo seu público-alvo, que é a comunidade escolar. A efetividade surge da relação concisa e linear entre a eficiência e a eficácia. Se algo é feito da melhor maneira possível e atingiu todos os resultados esperados, o serviço foi efetivo. Qualquer desvio em um dos dois predicados pode resultar numa prestação de serviço abaixo do ideal.

Segundo o SEBRAE (1995), os indicadores de qualidade mensuram o desempenho da empresa de acordo com as satisfações e necessidades do consumidor. Isso ocorre pela medição dos resultados pela perspectiva dos usuários.

De acordo com Gil (1993), os indicadores de qualidade são as ferramentas que quantificam a efetividade após a ação da qualidade. Tem a função de medir as mudanças do nível da qualidade entre dois períodos em que uma ou mais ações foram aplicadas no nível operacional.

O indicador de desempenho relativo à qualidade está relacionado com a necessidade e a satisfação dos usuários que são os diretores/coordenadores, no caso do Batalhão Escolar. Será baseado em pesquisas de opinião dos clientes, por meio de questionário. Esses resultados servem para que os gestores da Polícia Militar planejem suas ações, para melhorar os serviços prestados

para as instituições escolares. A qualidade é a soma de todos os quesitos necessários para a operação, manutenção e supervisão do policiamento, de modo a buscar uma melhoria contínua.

Nesse sentido, os indicadores de produtividade e qualidade são essenciais para que a Polícia Militar consiga planejar, organizar, dirigir e controlar suas metas e satisfazer a necessidade da comunidade escolar.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O artigo objetivou estudar os indicadores de desempenho relativos à produtividade e à qualidade do serviço prestado pelo Batalhão Escolar para a comunidade escolar e para a Polícia Militar de Goiás. Para a confecção deste trabalho, na revisão de literatura, foi verificada a definição de violência escolar, a finalidade e as atividades desempenhadas pelo Batalhão Escolar. Também foram validados o conceito e a função dos indicadores de desempenho relativo à produtividade e à qualidade. Para isso, foram utilizadas obras bibliográficas e pesquisas em *sites* com conteúdos acadêmicos.

O indicador de produtividade foi usado para medir a atuação do Batalhão Escolar dentro da PMGO. Essa visão interna é importante para se realizar uma autoavaliação dos processos internos do órgão. Para isso, foi realizado, no Observatório de Segurança Pública da Secretaria de Segurança Pública/GO, durante os períodos de 2016 e 2017, um levantamento estatístico de todos os registros de atendimento de ocorrências da unidade do Batalhão Escolar. Esse levantamento foi solicitado via e-mail ao responsável da seção. O e-mail foi respondido e enviado um anexo com as informações organizadas numa planilha de Excel.

É importante mencionar que esse trabalho teve como enfoque os atendimentos a visitas a escolas. Isso se deu por ser a atividade mais rotineira e mais importante do Batalhão Escolar; por haver um contato, uma maior integração entre a Polícia Militar e a comunidade escolar.

Por sua vez, o indicador de qualidade foi medido por meio de um questionário composto por quinze (15) perguntas qualitativas de múltipla escolha e uma questão dissertativa. Essa pesquisa teve, como universo, os diretores/coordenadores das escolas estaduais de Goiânia, para avaliar a sua satisfação em relação à atuação do Batalhão Escolar. A escolha pelo público foi

motivada pelo fato de a direção concentrar os dados a respeito do que acontece rotineiramente na escola.

O período da pesquisa foi o ano de 2018, quando precisamente foi realizado o questionário, a fim de avaliar informações atualizadas. Para saber sobre a quantidade de escolas, foi feito contato na Secretaria de Estado de Educação de Goiás. Um responsável enviou, por e-mail, uma listagem com os nomes das escolas estaduais e os nomes dos diretores, o que totalizou 130 escolas. Diante disso, foi feito o primeiro contato com os entrevistados por telefone. Posteriormente, eles responderam os questionários no e-mail. Para completar essa atividade, foi dado um prazo de 10 dias.

Os resultados das quinze questões do questionário foram aferidos por porcentagem de cada item da avaliação. Ainda, a questão dissertativa ofereceu a oportunidade de o avaliador expressar seu *feedback* de forma detalhada. As opiniões serviram de entrada para o processo de melhoria do indicador de desempenho relativo à qualidade do Batalhão Escolar.

Após a coleta dos dados, os resultados dos questionários e do levantamento estatístico foram avaliados em conjunto, segundo cada perspectiva. O resultado desse processo foi tabulado no *software* Excel e organizado em forma de gráficos e tabelas. Assim, foi possível aferir a importância do Batalhão Escolar dentro da Polícia Militar do Estado de Goiás e para os diretores/coordenadores das escolas estaduais do município de Goiânia.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para melhor entendimento da análise dos dados coletados e com a finalidade de atender ao objetivo proposto, separou-se esta seção em duas partes principais: do indicador de desempenho relativo à produtividade e do indicador de desempenho relativo à qualidade.

### **4.1 DO INDICADOR DE DESEMPENHO RELATIVO À PRODUTIVIDADE**

O indicador de desempenho relativo à produtividade se baseou num levantamento estatístico de todos os registros de atendimento de ocorrências da unidade do Batalhão Escolar. Esse levantamento ocorreu durante os períodos de 2016 e 2017 e foi coletado no Observatório de

Segurança Pública da Secretaria de Segurança Pública/GO. Dentre esses registros, foram escolhidas algumas naturezas, por serem ações preventivas dentro da Polícia Militar, de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 1: Naturezas das ocorrências do Batalhão Escolar

NATUREZAS	2016	2017	%
Apoio Policial	36	118	227.78
Averiguação	292	383	31.16
Abordagens Policiais	748	1557	108.16
Patrulhamento	2837	5670	99.86
Visita à escola	3050	8116	166.10

Fonte: (Adaptação da autora com dados do Observatório de Segurança Pública da Secretaria de Segurança Pública/GO 2018)

Os indicadores de desempenho relativos à produtividade tiveram, para cada natureza elencada, resultados positivos, com o aumento dos índices de um ano para o outro. Isso demonstrou que a atuação do Batalhão Escolar se preocupa com vários segmentos da segurança pública. Ainda, atinge a função constitucional da Polícia Militar que são os policiamentos ostensivo e preventivo, com a finalidade de preservar a ordem pública, no presente artigo, a comunidade escolar.

Importante mencionar que esse trabalho teve, como enfoque, as visitas às escolas. Isso se deu, por ser a atividade mais rotineira e mais importante do Batalhão Escolar. No ano de 2016, foram realizadas 3.050 visitas. No ano seguinte, houve um aumento desse valor para 8.116, que representa um acréscimo de 166.10%.

Outro dado crescente e significativo diz respeito ao patrulhamento na porta das escolas e nas suas imediações. Dos referidos anos, passou de 2.837 para 5.670, um avanço de 99.86%. Ao seguir a mesma linha de evolução, as abordagens policiais tiveram um salto de 748 para 1.557, um incremento de 108.16%.

Os dados mostram que estas atividades agregadas, a saber, o patrulhamento, as abordagens policiais e as visitas às escolas, são ações preventivas que produzem uma sensação de segurança para o ambiente escolar, além de inibir condutas ilícitas, tanto dentro da instituição de ensino, quanto nos seus arredores. Por conseguinte, mantém a prevenção de crimes e a segurança do perímetro escolar.

Importante mencionar o trabalho realizado por Costa (2017) que analisou as ocorrências atendidas e registradas pela Patrulha Escolar entre os meses de agosto de 2016 a março de 2017. O autor notou que, na atividade de policiamento escolar, as ações de prevenção, ou seja, ações proativas ou instigadas pela Polícia são maiores que as ações reativas, aquelas que são solicitadas pela população. Depreende-se desse dado que o Batalhão Escolar envolve a maior parte do tempo na produção de segurança pública. Esse fator confirma os resultados alcançados por esse trabalho.

Assim, essa análise convalida também o entendimento do TCU (BRASIL, 2009), de que o indicador de desempenho é um número, porcentagem ou razão que mede um aspecto do desempenho, com a finalidade de comparar está medida com metas preestabelecidas.

Os resultados dessas atividades agregadas corroboram com a temática discutida por Kafrouni (2007), pois ele entende que apenas a presença do policial na porta da escola gera um resgate da segurança, por transmitir uma sensação de proteção.

Geralmente, o policial militar alocado nas escolas é dividido por quadrantes, de modo que um mesmo policial visite as mesmas escolas várias vezes. Essa organização provê uma relação de confiança entre a Polícia Militar e a comunidade escolar. Com isso, esta produz uma imagem de que o policial militar é um amigo da escola; de que ele está no local para ajudar; dar conselhos; mediar conflitos; aplicar a lei, quando for necessário; e proporcionar segurança e tranquilidade.

Posto isso, os indicadores medidos pela tabela acima retratam que, de 2016 para 2017, o número de ocorrências dessas naturezas aumentou significativamente. Isso demonstra que o Batalhão Militar foi mais requisitado, que a sua atuação foi mais produtiva. Esses dados apontam uma tendência da necessidade de mais atuação do Batalhão Escolar a cada ano, para atender aos requisitos de segurança no ambiente escolar.

Isso reforça a ideia do SEBRAE (1995), de que os indicadores mensuram o desempenho da empresa bem como a necessidade do consumidor, além de verificar de que forma os recursos disponíveis são utilizados.

Isso demonstra a importância do Batalhão Escolar, para que a Polícia Militar alcance seus objetivos estratégicos no âmbito escolar. Além disso, as escolas públicas precisam de seus serviços, para proteger a comunidade escolar contra violências no perímetro escolar.

Os indicadores de desempenho relativos à produtividade medidos pela tabela acima atenderam aos objetivos propostos, por medirem a atuação do Batalhão Escolar dentro da Polícia Militar e por verificarem um aumento da produtividade e da eficiência o qual é a função primordial do referido indicador.

Isso reafirma o entendimento de Garcia (2008), de que os indicadores relativos à produtividade têm relação com a eficiência da atividade, o que permite uma análise do esforço empregado, para elaborar os resultados.

Diante disso, as ações preventivas nas escolas, principalmente as visitas às escolas são um trabalho estratégico a ser mantido pelo gestor da Polícia Militar. Isso ratifica a importância do serviço realizado pelo Batalhão Escolar para a Polícia Militar e para a comunidade escolar.

#### 4.2 DO INDICADOR DE DESEMPENHO RELATIVO À QUALIDADE

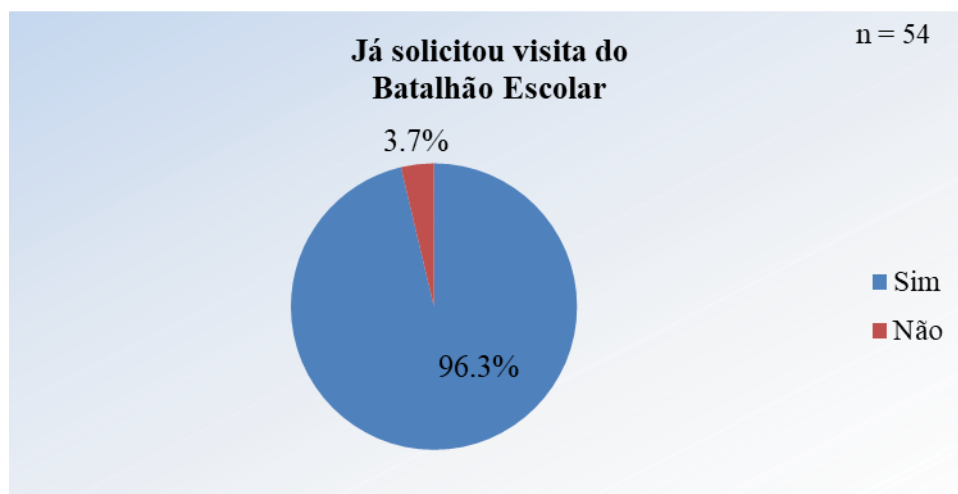
Em relação ao indicador de desempenho relativo à qualidade, sua medição ocorreu por meio de um questionário aos diretores/coordenadores das escolas estaduais de Goiânia.

Ele foi composto por 15 (quinze) perguntas qualitativas de múltipla escolha e uma questão dissertativa, para avaliar a satisfação dos que responderam em relação à atuação do Batalhão Escolar. Foram enviados, via e-mail, 130 (cento e trinta) questionários, dos quais 54 (cinquenta e quatro) pessoas responderam.

Dentre os 54, 59.3% são diretores e 40.7%, coordenadores. 74.1% deles são do sexo feminino e 25.9%, do sexo masculino. A faixa etária deles é bem diversificada: 5.6% têm de 20 a 30 anos; 29.6%, de 30 a 40 anos; 33.3%, de 40 a 50 anos e 31.5% possuem idade acima de 50 anos.

O primeiro dado comprovou que o corpo diretório das escolas confia na prestação do serviço do Batalhão Escolar, pois 96.3% já solicitaram a sua visita em suas escolas, e 3.7% não o fizeram.

Gráfico 1: Solicitação de visita do Batalhão Escolar

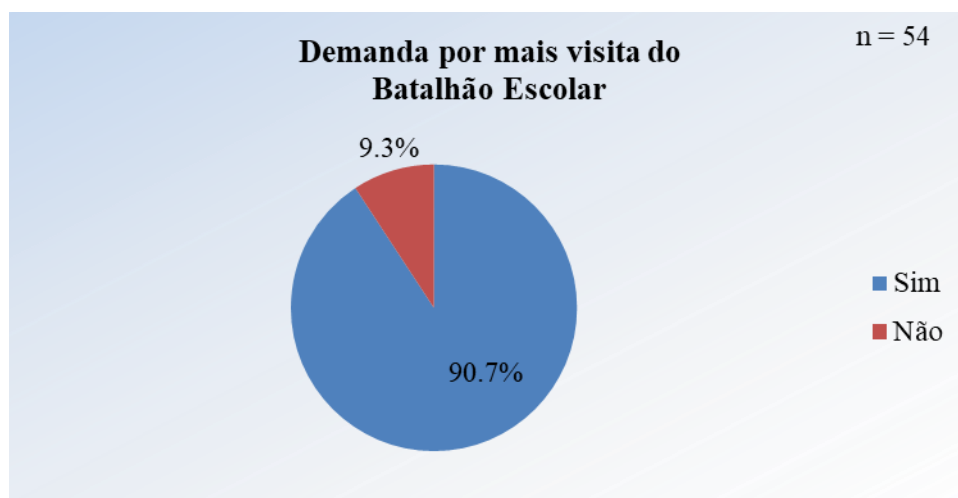


Fonte: (A autora, 2018)

Apesar de haver um consenso de satisfação do serviço de visitas às escolas, 44,4% acham que a quantidade de vezes em que a ronda escolar realiza essa atividade não proporciona a sensação de segurança esperada. Mesmo assim, 55,6% estão seguros de que a frequência de visitas propicia tal impressão.

Um aspecto interessante é que, ainda que as pessoas estejam divididas quanto à frequência da ronda escolar, 90,7% gostariam que houvesse visitas da Polícia Militar mais vezes na sua escola. 9,3% não veem tal necessidade.

Gráfico 2: Demanda por mais visita do Batalhão Escolar



Fonte: (A autora, 2018)

Esse dado a seguir possui característica qualitativa, visto que a pergunta refletiu sobre o atendimento aos anseios da comunidade escolar em relação às visitas. 24,1% estão muito

satisfeitos; 48.1%, satisfeitos e 27.8%, insatisfeitos. Se somarmos as qualidades positivas, percebe-se que 72.2% estão satisfeitos.

Essa próxima pergunta avaliou qualidades intrínsecas concernentes às relações interpessoais, ou seja, o tratamento de uma forma geral (se são educados, transmitem respeito, polidez etc.) durante o atendimento dos Policiais Militares do Batalhão Escolar nas visitas ao interior da escola. Somente 1.8% estão muito insatisfeitos. Enquanto que 98.2% estão satisfeitos: 59.3%, muito satisfeitos e 38.9%, satisfeitos.

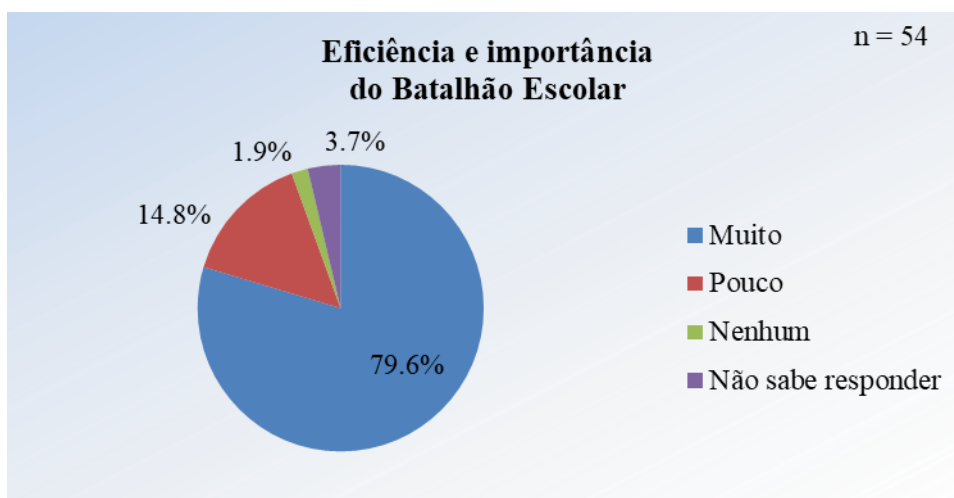
Em relação ao comprometimento (interesse em atender à demanda e solucioná-la) por parte dos Policiais Militares nas visitas às escolas, 35.2% estão muito satisfeitos; 50%, satisfeitos; 7.4%, indiferentes e 7.4%, insatisfeitos.

O próximo dado tratou a respeito de como os policiais militares, como agentes públicos, agem, durante as visitas, de acordo com a lei e se eles asseguram os direitos humanos da comunidade escolar. A minoria: 1.8% estão insatisfeitos. Isso demonstra que podem existir fatos isolados que comprometam a atuação legal da Polícia Militar. Apesar disso, a maioria aprova a aplicação da lei pelos policiais militares: 59.3% estão muito satisfeitos e 38.9%, satisfeitos.

As duas perguntas seguintes têm um impacto significativo nos indicadores de desempenho relativos à qualidade. A primeira avaliou o grau de eficiência e de importância do serviço prestado pelo Batalhão Escolar para as escolas.

A maioria das pessoas, 79.6%, acha muito eficaz o resultado produzido pela Polícia Militar. A minoria, 14.8%, acha pouco eficiente esse trabalho; 1.9% acham que o serviço não tem nenhum grau de eficiência. Por fim, 3.7% não souberam responder.

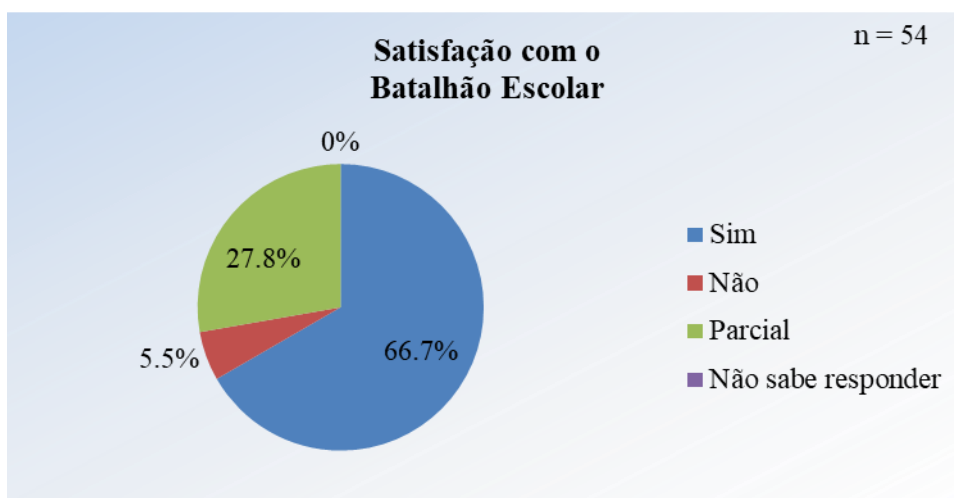
Gráfico 3: Eficiência e importância do Batalhão Escolar



Fonte: (A autora, 2018)

A segunda questionou sobre a satisfação do serviço prestado pelo Batalhão Escolar. A maioria, 66.7%, está totalmente satisfeito; por sua vez, 27.8%, parcialmente satisfeitos e 5.5%, insatisfeitos. Para melhorar a satisfação, é necessário que o gestor da Polícia Militar avalie e atenda os *feedbacks* que foram apresentados no transcorrer desse trabalho.

Gráfico 4: Satisfação com o Batalhão Escolar

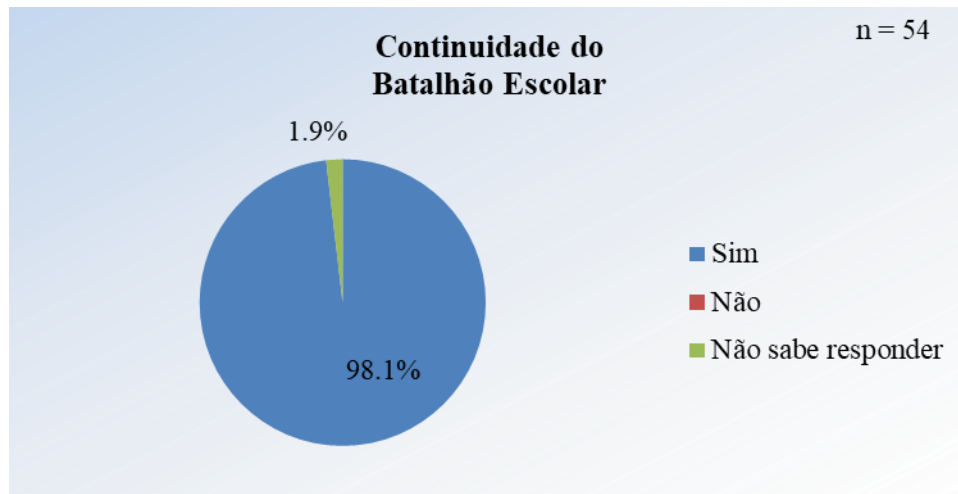


Fonte: (A autora, 2018)

As duas perguntas seguintes têm muita relação com os resultados de todas as perguntas anteriores. A primeira retratou as experiências que os diretores/coordenadores tiveram com atuação do Batalhão Escolar, pois 81.1% recomendariam ou já recomendaram o serviço da patrulha escolar para outra unidade escolar, embora 18.9% não recomendam.

A segunda reflete sobre a continuidade de a Polícia Militar atuar nas escolas por meio do Batalhão Escolar. Há quase um consenso, pois 98.1 % entendem que esse serviço deve continuar e 1.9 não sabem responder.

Gráfico 5: Continuidade do Batalhão Escolar



Fonte: (A autora, 2018)

Esses dois resultados demonstram que, se o serviço do Batalhão Escolar não fosse de utilidade pública e se não garantisse os anseios da comunidade escolar, a maioria dos diretores/coordenadores não recomendaria esse serviço, e eles não queriam mais a continuidade desse trabalho da Polícia Militar.

A última pergunta do questionário ajudou a Polícia Militar a entender qual é o serviço prestado pelo Batalhão Escolar que os diretores/coordenadores consideram mais eficiente. Os serviços que mais tiveram aceitação foram às visitas às escolas, com 46.3% das escolhas; as abordagens às pessoas na porta e nas imediações da escola obtiveram 31.5% dos votos; o atendimento de ocorrências emergenciais no interior da escola teve 20.4% de preferência; 1.8% não opinaram a respeito de nenhum serviço mencionado.

Importante mencionar que houve uma questão discursiva, para que o diretor/coordenador pudesse colaborar com sugestões, críticas, elogios ou relatos diversos sobre os quais eles quisessem discorrer. Seguem abaixo trechos de alguns depoimentos que servem de insumo para a Polícia Militar na melhoria contínua e no reconhecimento do trabalho realizado.

Tabela 2: Depoimentos dos diretores/coordenadores sobre o trabalho realizado pelo Batalhão da Polícia Militar

<b>Depoimentos: Agradecimentos/Sugestões:</b>
“Somente agradecer os serviços prestados pelos policiais da ronda escolar, por estarem presentes, sempre que precisamos”.
“Só tenho que agradecer o Batalhão Escolar, pois todas as vezes que o solicitamos, o mesmo se fez presente de forma comprometida e íntegra”.
“Aproveito este espaço para parabenizar a equipe do Batalhão Escolar pela eficiência em trabalhar nas unidades escolares. Nós do C.D.A.S.U. temos sido atendidos, sempre que solicitamos e sempre que isto acontece, as demandas são resolvidas. Obrigada a todos”!
“Sempre que precisamos, eles nos atendem com rapidez e prontidão. Quando aqui estão, dão a sensação de ambiente seguro e tranquilo. Nós os consideramos parceiros de trabalho”.
“Que possamos ter a participação do batalhão nas unidades escolares mais vezes, pois isso faz grande diferença para comunidade escolar de uma forma em geral”.
“Sugiro uma quantidade maior de viaturas e de pessoal, para atender melhor as escolas”.
“Aumentar o tempo de visita dos policiais em pelo menos uma hora, patrulhando dentro e nas proximidades da escola”.
“Uma única viatura com muitas escolas para serem atendidas; e falta de efetivo no batalhão, o que acarreta em poucas visitas na unidade escolar. Como sugestão, com o crescimento significativo de casos graves de violência dentro das escolas, gostaria que cada unidade pudesse contar com pelo menos um agente, visto que recebemos, nas unidades estaduais, sem discriminação, todo e qualquer fruto da sociedade”.

Fonte: (Adaptação da autora com dados respondidos por questionário/GO 2018)

Pelos *feedbacks*, percebe-se que os indicadores medidos pelo questionário apontam que o corpo diretivo das escolas confia na prestação de serviço do Batalhão Escolar e que ele atende aos anseios da comunidade escolar. As melhorias em relação ao Batalhão Militar foram pedidas, solicitando o aumento de rondas e de sua frequência com mais efetivos.

Os dados do questionário e dos *feedbacks* demonstram a valorização e a satisfação dos diretores/coordenadores com o exercício do Batalhão Escolar, nas atividades de rondas e de visitas escolares. A discussão dos resultados respondeu aos objetivos propostos, pois o indicador de desempenho relativo à qualidade demonstrou a eficácia da atividade prestada pelo Batalhão Escolar, de acordo com a satisfação e a necessidade da comunidade, segundo a visão dos diretores/coordenadores. Isso corrobora com Gil (1993), de que os indicadores de qualidade são as ferramentas que quantificam a efetividade após a ação da qualidade.

Além de ser semelhante também ao SEBRAE (1995) de que os indicadores de qualidade mensuram o desempenho da empresa, de acordo com as satisfações e as necessidades

do consumidor. De acordo com os indicadores, o gestor da Polícia Militar deve manter os resultados positivos e aprimorar as lacunas identificadas por meio dos *feedbacks*.

Assim, os resultados forneceram resposta ao problema da pesquisa, ou seja, os indicadores de desempenho relacionados à produtividade e à qualidade demonstram a necessidade do patrulhamento escolar e da visita às escolas, para inibir a violência nelas e em seus arredores.

Isso se comprovou por meio da tabela supracitada em que o patrulhamento teve um aumento de 99.86%; e a visita à escola, um acréscimo de 166.10%, do ano de 2016 para o ano de 2017. Além disso, de acordo com o resultado da aplicação do questionário e com os *feedbacks* dos diretores e coordenadores, a presença da Polícia Militar nas escolas já inibe condutas ilícitas, além de haver necessidade de maior frequência nas visitas. Por fim, os achados do estudo estão de acordo com os entendimentos dos autores da revisão de literatura, o que atesta os resultados apresentados neste artigo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho possibilitou a análise dos indicadores de desempenho relativos à produtividade e à qualidade do Batalhão Escolar para a comunidade escolar e para a PMGO.

A medição da produtividade da atuação do Batalhão Escolar dentro da Polícia Militar se baseou num levantamento estatístico de todos os registros de atendimento de ocorrências da unidade do Batalhão Escolar no Observatório de Segurança Pública da Secretaria de Segurança Pública/GO.

Foi feita uma comparação do ano de 2016 para o de 2017, de modo a verificar se houve mudanças expressivas em 1(um) ano. Os dados possibilitaram a verificação do progresso do serviço prestado os quais foram divididos de acordo com as naturezas de ocorrências preventivas.

O trabalho teve, como enfoque, as visitas às escolas, por ser a atividade mais rotineira e mais importante do Batalhão Escolar. Houve um acréscimo de 166.10% de um ano para o outro. Esse aumento demonstrou que o cenário atual de violência na escola e em suas imediações exigiu que o Batalhão Militar tivesse uma atuação mais incisiva, para inibir condutas ilícitas,

tanto dentro da instituição de ensino, quanto nos seus arredores. Dessa maneira, preveniu crimes e manteve a segurança do perímetro escolar.

Numa visão geral, os resultados apontaram o aumento de todas as atividades agregadas, a saber, o patrulhamento, as abordagens policiais e as visitas às escolas. Isso demonstrou que o Batalhão Escolar foi mais requisitado, que a sua atuação foi mais produtiva.

Esses dados apontaram uma tendência da necessidade de mais atuação do Batalhão Escolar a cada ano, para atender aos requisitos de segurança no ambiente escolar. Além disso, eles demonstraram que o Batalhão Escolar conseguiu acompanhar e atender as crescentes demandas das instituições escolares. Esse fato corroborou com a análise de que a Polícia Militar por meio de seus gestores alcançou seus objetivos estratégicos ligados à proteção da comunidade escolar.

A medição da qualidade ocorreu por meio de um questionário aos diretores/coordenadores das escolas estaduais de Goiânia. Ele foi composto por 15 (quinze) perguntas qualitativas de múltipla escolha e uma questão dissertativa.

Pelos resultados, percebeu-se a valorização e a satisfação dos diretores/coordenadores com o serviço prestado pela Polícia Militar, visto que 66.7% estão totalmente satisfeitos. Além do que, isso demonstrou também a eficácia/importância das atividades realizadas pelo Batalhão Escolar, pois a maioria, 66.7%, está totalmente satisfeita.

Outros dados importantes são que o corpo diretório das escolas confia na prestação do serviço do Batalhão Escolar, pois 96.3% já solicitaram a sua visita em suas escolas e 90.7% gostariam que houvesse visitas da Polícia Militar mais vezes na sua instituição. Por fim, 98.1 % entendem que a Polícia Militar deve continuar atuando nas escolas por meio do Batalhão Escolar.

A cúpula diretoria afirmou que a presença da Polícia Militar nas escolas, por si só, inibe condutas ilícitas. Contudo, é necessário que a Polícia Militar atenda às preocupações da comunidade escolar, como a solicitação de aumento de rondas e de sua frequência, com mais efetivos. Os gestores da Polícia Militar devem gerar um plano de ações com estratégias as quais atendam aos anseios da comunidade escolar.

Os gestores podem expressar, no planejamento estratégico da Polícia Militar, ações que envolvam a perspectiva da comunidade escolar em relação a sua atuação. Por exemplo, pode haver uma maior integração entre a Polícia Militar e a comunidade escolar, por meio da participação mais efetiva desta em combate à criminalidade.

O indicador relativo à produtividade demonstrou a efetividade do trabalho do Batalhão Escolar para a gestão da Polícia Militar. Ademais, o indicador relativo à qualidade demonstrou a eficácia e ratificou a importância do trabalho do Batalhão Escolar para a comunidade escolar. Assim, pelos resultados alcançados percebe-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado totalmente de forma satisfatória.

A análise dos resultados dos dois indicadores é fundamental para a melhoria dos processos de trabalho do Batalhão Escolar e para a gestão da Polícia Militar. Devido ao aumento da violência nas escolas e em suas imediações entre os períodos de 2016 e 2017, há a tendência de esse cenário continuar acontecendo gradativamente. Por isso, é notória a necessidade de um trabalho mais ostensivo do Batalhão Escolar, por meio do aumento de rondas, da frequência de suas visitas às escolas e do número de policiais efetivos. Os feedbacks do questionário demonstram isso, mesmo que prevaleça a opinião geral de que o trabalho do Batalhão Escolar é importante e eficiente. Essas melhorias devem ser orquestradas pela alta gestão e alinhadas ao planejamento estratégico da Polícia Militar.

Entretanto, apenas aumentar a força de trabalho não é suficiente. São necessárias medidas preventivas de conscientização da sociedade, pois a segurança é um direito e dever de todos. Assim, se houver um trabalho conjunto entre a Polícia Militar e a comunidade escolar, os resultados contra o crime serão mais satisfatórios. Isso pode ser uma sugestão de pesquisa a ser feita futuramente.

Outra proposta é analisar como a Polícia Militar, por meio do Batalhão Escolar, é vista pelos alunos e seus respectivos pais. A visão deles agregaria, pois eles também sofrem com a violência nas escolas.

Enfim, essas propostas devem ser objetos de estudos e pesquisas, para que sejam adequadamente positivadas como parte de um processo natural de melhoria contínua dos processos de trabalho da Polícia Militar por meio de seus gestores.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Mirian; RUA, Maria. G. **Violências nas escolas**. 2. ed. Brasília: UNESCO, 2004.

ALVES, Roberta. **Modelo matemático para seleção de rotas de patrulhamento escolar: o caso da patrulha escolar de ponta grossa**. 2015. 70 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de

Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2015. Disponível em <<http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/1560>>. Acesso em 10 de junho de 2018.

BRASIL. **Constituição federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) > Acesso em 10 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)> Acesso em 10 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990**. Estatuto da Criança e do Adolescente. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8069.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8069.htm)>. Acesso em 10 de junho de 2018.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Indicadores de Desempenho**– Brasília: TCU, Secretária Geral da Presidência-Secretária de Planejamento e Gestão, 2009b. 23p.<<https://www.controlepublico.org.br/evento/upload/indicadores%20de%20desempenho.pdf>>. Acesso em 26 de julho de 2018.

BROWN, Ben. Understanding and assessing school police officers: A conceptual and methodological comment. **Journal of Criminal Justice**, v. 34, n. 6, p. 591-604, 2006.

CHARLOT, Bernard. **A violência na escola**: como os sociólogos franceses abordam essa questão. *Sociologias*, Porto Alegre v. 4, n. 8, p. 432-443, 2002.

COSTA, Leon Denis da. Policiamento Escolar: o trabalho policial em Goiânia. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública**, v. 10, p. 01-12, 2017.

GARCIA, Riter Lucas Miranda. **Eficiência em órgãos públicos**: uma proposta de indicadores. FGV. Rio de Janeiro – 2008.

GIL, Antônio de Loureiro. **Gestão da qualidade empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

GOIÁS, Polícia Militar. **Cartilha do Batalhão Escolar** - Segurança com cidadania nas Escolas 8. ed. Gráfica e editora Formato, 2011.

\_\_\_\_\_, Polícia Militar. **Portaria nº. 003/PM-001/03 - PM/1**, publicado no Boletim Geral nº. 027 de 07 de fevereiro de 2003. Criação do Batalhão de Polícia Militar Escolar (BPMEsc).

KAFROUNI, Maria Angélica Sant'Anna. **Escola, autoridade e indisciplina**: um estudo de caso. Curitiba, 2007. 96f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal do Paraná, 2007.

PORTO, Maria Stela Grossi. Polícia e violência: representações sociais de elites policiais do Distrito Federal. **Revista São Paulo em Perspectiva**. São Paulo, v. 18(1), p. 132-141, 2004.

PRADO, Victor Lúcio do. Indicadores de desempenho que avaliam o produto que a Polícia Militar do Estado de Mato Grosso oferece ao cidadão por meio do policiamento ciclístico. **RHM-Homens do Mato-Revista Científica de Pesquisa em Segurança Pública**- Mantida pela Polícia Militar De Mato Grosso (PMMT). Mato Grosso, v.14, n.1(2015).

PRIOTTO, E. P.; BONETI, L. W. Violência escolar: na escola, da escola e contra a escola. **Revista Diálogo Educacional**, v. 9, n. 26, p. 161-179, 2009.

Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas-SEBRAE. Programa D- Olho na qualidade. **Manual do empresário**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

TOLEDO, José Carlos; OPRIME Pedro Carlos. **Sistema de indicadores de desempenho da qualidade do produto e do processo**: concepção e implantação em uma empresa do setor de autopeças. ENANPAD, 1996.

VALARELLI, Leandro Lamas, **Indicadores de resultados de projetos sociais**. In: Apoio à Gestão. Rio de Janeiro; site da RITS; 1999.