

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA

**DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA A MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: O CASO DA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

CURITIBA

2023

VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA

**DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA A MEDIÇÃO DE
DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: O CASO DA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

**ORGANIZATIONAL PERFORMANCE DIAGNOSIS FOR PERFORMANCE
MEASUREMENT IN PUBLIC SAFETY INSTITUTIONS: THE POLÍCIA
RODOVIÁRIA FEDERAL CASE**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Orientadora: Profa. Dra. Louisi Francis Moura.

Coorientador: Prof. Dr. Ronan Assumpção Silva.

CURITIBA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA

**DIAGNÓSTICO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL PARA A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM
INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA: O CASO DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 24 de Novembro de 2023

Dra. Louisi Francis Moura, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Fernando Deschamps, Doutorado - Pontifícia Universidade Católica do Paraná (Pucpr)

Dr. Odemir Vieira Baeta, Doutorado - Fundação Universidade Federal de Viçosa (Ufv)

Dra. Priscila Nesello, Doutorado - Universidade Federal de Pelotas (Ufpel)

Dr. Ronan Assumpcao Silva, Doutorado - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná (Ifpr)

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 07/12/2023.

Dedico este trabalho a Jesus Cristo por ter me dado vida, quando me incluiu em sua morte e ressurreição. À minha esposa Fernanda e aos meus filhos Lucas e Tiago, pela compreensão e suporte ao longo desta jornada.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pois por Ele para Ele e por meio d'Ele são todas as coisas.

Agradeço imensamente à Profa. Dra. Louisi Francis Moura que acreditou desde o início neste projeto, quando ainda era uma apenas uma vaga ideia, e me conduziu com muita generosidade, sabedoria, presteza, dedicação e compreensão, sendo determinante para a realização e formatação desta dissertação.

Agradeço ao Prof. Dr. Ronan Assumpção Silva pela parceria, dedicação e por ter auxiliado muito nos momentos finais deste projeto.

Aos meus colegas de sala, generosos em compartilhar experiências, incentivo e conhecimento.

Aos meus colegas de trabalho Marcos Vinícius da Silva e Flávio Fernandes pelo incentivo.

Agradeço à minha amada esposa Fernanda e aos meus preciosos filhos Lucas e Tiago, testemunhas de cada momento dedicado a este projeto. Obrigado pela compreensão nos momentos de ausência e estresse. Foi por amor a vocês que vim e venci.

Agradeço ao programa PROFIAP, à UTFPR e à PRF pela oportunidade de aprendizagem, qualificação profissional e construção de conhecimento científico aplicável à segurança pública.

RESUMO

O objetivo desta dissertação é propor um modelo diagnóstico para o *design* de sistemas de medição de desempenho no setor de segurança pública. Embora haja avanços na literatura na área de pesquisa de medição de desempenho, sua aplicação no segmento de segurança pública tem estudos limitados e sugerem pesquisas aprofundadas. Neste contexto, esta dissertação está estruturada em 4 fases primárias seguindo os objetivos da pesquisa: Mapeamento da literatura, Desenvolvimento de modelo diagnóstico, Estudo de caso em duas etapas, Guia identificado como produto técnico-tecnológico. Uma revisão sistemática de literatura e análise de conteúdo mapeiam a literatura em direção a um modelo conceitual. O modelo conceitual apoia o desenvolvimento de um modelo diagnóstico e o estudo de caso em instituição de segurança pública (a Polícia Rodoviária Federal – PRF). A aplicação do modelo diagnóstico permite o seu aperfeiçoamento e a elaboração de um guia prático adequado a qualquer instituição de segurança pública. Este estudo promove avanços na pesquisa em gestão de desempenho em instituições do setor público. Os resultados mostram a pertinência de um *framework* adequado considerando as características organizacionais, principalmente quando se envolvem dados estratégicos e de segurança pública. Nenhuma outra abordagem de medição de desempenho oferece os recursos deste estudo. O modelo de diagnóstico, utilizado como guia, pode auxiliar gestores, pesquisadores e desenvolvedores de sistemas, que buscam um sistema de medição de desempenho adequado, para cumprir a função de um sistema de gestão, incluindo abordagens de métricas intangíveis e estratégicas em instituições de segurança pública.

Palavras-chave: medição de desempenho; sistema de medição de desempenho; segurança pública; polícia.

ABSTRACT

The purpose of this dissertation is to propose a diagnosis model for performance measurement system design in the public safety sector. Although the advances in the literature on performance measurement research area, its application in the public safety sector has limited studies and suggests profound research. In this context, this dissertation is structured in 4 primary phases following the research goals: Mapping the literature, Developing a diagnosis model, A case study in two steps, The guide identified as a technical-technological product. A systematic literature review and content analysis map the literature toward a conceptual model. The conceptual model supports the development of a diagnosis model and a case study in a safe public institution (The Brazilian Federal Highway Police, known as a federal highway patrol institution - PRF). The application of the diagnosis model allows for its improvement and a practical guide suitable to any public safety institution. This study advances the research on performance management in public sector institutions. The outcomes show the pertinence of an appropriate framework considering the organizational features, mainly if it involves strategic and public security data. No performance measurement approach delivers this study's features. The diagnosis model as a guide can support managers, researchers, and system developers seeking an adequate performance system - as the role of management models, including intangible and strategic approaches in public safety institutions.

Keywords: performance measurement; performance measurement system; public safety; police.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|-----------|
| Ilustração 1: Indicadores de segurança viária | 37 |
| Ilustração 2: Indicadores de mobilidade | 38 |
| Ilustração 3: Indicadores de criminalidade | 38 |
| Ilustração 4: Mapa estratégico da Polícia Rodoviária Federal | 39 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1: Contexto da Administração Pública e da Segurança Pública | 27 |
| Figura 2: Etapas para proposição de modelo diagnóstico..... | 30 |
| Figura 3: Etapas do estudo de caso na PRF..... | 34 |
| Figura 4: Palavras-chave e conectores | 44 |
| Figura 5: Dendograma - Iramuteq | 58 |
| Figura 6: Desafios dos SMD na segurança pública – Modelo Conceitual..... | 59 |
| Figura 7: Modelo conceitual atualizado como o conjunto de fatores do diagnóstico para a segurança pública..... | 68 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1: Perguntas e objetivos específicos | 19 |
| Quadro 2: Lista de Produção | 20 |
| Quadro 3: Protocolo de análise de conteúdo | 31 |
| Quadro 4: Indicadores estratégicos da PRF | 36 |
| Quadro 5: Etapas, procedimentos e <i>outputs</i> | 41 |
| Quadro 6: Protocolo RSL..... | 44 |
| Quadro 7: Portfólio de artigos..... | 45 |
| Quadro 8: Categorias de desafios aos SMD na segurança pública..... | 56 |
| Quadro 9: Nomes das categorias de análise | 58 |
| Quadro 10: Descrição dos Desafios | 61 |
| Quadro 11: Associação dos desafios ao modelo com o <i>design</i> para a administração pública | 61 |
| Quadro 12: Descrição dos Desafios aos SMDs revisado | 65 |
| Quadro 13: Associação dos desafios ao <i>design</i> para a administração pública revisada..... | 66 |
| Quadro 14: Modelo Diagnóstico de SMDs para a SP | 69 |
| Quadro 15: Diagnóstico do SMD da PRF | 71 |
| Quadro 16: Estrutura do guia para diagnóstico de SMD | 79 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----------|
| Tabela 1: Palavras-chave por assunto | 53 |
| Tabela 2: Palavras-chave por assunto | 54 |
| Tabela 3: Produtividade dos periódicos..... | 55 |
| Tabela 4: Produtividade dos grupos editoriais..... | 55 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|----------|--|
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CHD | Classificação Hierárquica Descendente |
| Compstat | <i>Computer Statistics</i> |
| CRA | <i>Constructive Research Approach</i> |
| DEA | <i>Data Envelopment Analysis</i> |
| DG | Direção Geral |
| DPMS | <i>Dynamic Performance Measurement System</i> |
| GRI | <i>Global Reporting Initiative</i> |
| ID | Identificação |
| MJSP | Ministério da Justiça e Segurança Pública |
| NPM | <i>New Public Management</i> |
| OE | Objetivo Específico |
| OP | Organização Pública |
| OSFL | Organizações Sem Fins Lucrativos |
| PRF | Polícia Rodoviária Federal |
| PTT | Produto Técnico-Tecnológico |
| QTD | Quantidade |
| RAEP | Revista Administração: Ensino & Pesquisa |
| ROCE | <i>Return on Capital Employed</i> |
| ROE | <i>Return on Equity</i> |
| ROI | <i>Return on Investment</i> |
| RSL | Revisão Sistemática de Literatura |
| SEI | Sistema Eletrônico de Informações |
| SEM | <i>Structural Equation Modeling</i> |
| SK BARS | <i>Smith–Kendall Behaviorally Anchored Rating Scales</i> |
| SMD | Sistema de Medição de Desempenho |
| SP | Segurança Pública |
| SROI | <i>Social Return of Investments</i> |
| TAC | Termo de Ajustamento de Conduta |
| UFMS | Universidade Federal de Mato Grosso do Sul |
| UniPRF | Universidade Corporativa da Polícia Rodoviária Federal |
| UTFPR | Universidade Tecnológica Federal do Paraná |

SUMÁRIO

| | | |
|----------------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 | Justificativa de pesquisa..... | 17 |
| 1.2 | Objetivos da pesquisa | 19 |
| 1.3 | Estrutura da dissertação | 22 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 24 |
| 2.1 | Medição de desempenho na administração pública | 25 |
| 2.2 | Medição de desempenho na segurança pública | 26 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 29 |
| 3.1 | Coleta de dados nas áreas de SP, medição e gestão de desempenho | 30 |
| 3.2 | Análise de conteúdo | 30 |
| 3.3 | Desenvolvimento do modelo conceitual: desafios para medição desempenho na SP..... | 31 |
| 3.4 | Descrição dos desafios para SMD: barreiras e motivações na SP | 31 |
| 3.5 | Relacionar os desafios (barreiras e motivações) de organizações de SP com os fatores que influenciam o <i>design</i> de SMD na administração pública | 31 |
| 3.6 | Construir um modelo diagnóstico dos desafios: barreiras e motivações | 33 |
| 3.7 | Estudo de caso: Fase 1 | 33 |
| 3.7.1 | Dados da organização: PRF..... | 34 |
| 3.7.1.1 | Instrumentos de medição de desempenho na PRF | 35 |
| 3.8 | Produto Técnico-Tecnológico | 41 |
| 3.9 | Estudo de Caso: Fase 2..... | 41 |
| 3.10 | Etapas, procedimentos e <i>outputs</i> da pesquisa | 41 |
| 4 | RESULTADOS E DISCUSSÃO..... | 43 |
| 4.1 | Coleta de dados nas áreas de SP, medição e gestão de desempenho | 43 |
| 4.2 | Análise de conteúdo | 55 |
| 4.3 | Desenvolvimento de um modelo conceitual: desafios para a medição de desempenho na SP | 59 |
| 4.4 | Descrição dos desafios para SMD: barreiras e motivações na SP | 60 |
| 4.5 | Relacionar os desafios (barreiras e motivações) de organizações de SP com os fatores que influenciam o <i>design</i> de SMD na administração pública | 61 |
| 4.6 | Construir um modelo diagnóstico dos desafios: barreiras e motivações | 68 |

| | | |
|------------|--|------------|
| 4.7 | Estudo de caso: Fase 1 | 70 |
| 4.7.1 | Principais achados/resultados do estudo de caso | 70 |
| 4.7.1.1 | Desafios Identificados | 73 |
| 4.7.1.2 | Desafios Não-Identificados | 75 |
| 4.8 | Produto Técnico-Tecnológico: Desempenho & Segurança Pública – desafios a lidar e um guia para diagnosticar | 78 |
| 4.8.1 | Estrutura do guia | 78 |
| 4.9 | Estudo de caso: Fase 2 | 79 |
| 4.9.1 | Resultados do estudo de caso: Fase 2..... | 80 |
| 5 | CONCLUSÕES | 83 |
| | REFERÊNCIAS | 88 |
| | APÊNDICE A - ARTIGO: QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO DE SEGURANÇA PÚBLICA? | 94 |
| | APÊNDICE B - ARTIGO: WHAT ARE THE CHALLENGES TO THE PERFORMANCE MEASUREMENT IN PUBLIC SAFETY INSTITUTIONS? | 114 |
| | APÊNDICE C - ARTIGO: QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E DE SEGURANÇA PÚBLICA? | 132 |
| | APÊNDICE D - PTT - DESEMPENHO & SEGURANÇA PÚBLICA: DESAFIOS A LIDAR E UM GUIA PARA DIAGNOSTICAR. | 167 |
| | APÊNDICE E - RELATÓRIO: DIAGNÓSTICO DO PTT APLICADO DA PRF. | 195 |
| | ANEXO A - PROTOCOLO DE MOURA (2018) E KEATHLEY (2016) PARA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA. | 217 |
| | ANEXO B - PORTARIA DG/PRF Nº 245, DE 30 DE JUNHO DE 2023.... | 219 |
| | ANEXO C - TERMOS DE RESPONSABILIDADE, COMPROMISSO E AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA. | 226 |

1 INTRODUÇÃO

Os serviços públicos precisam ser conduzidos de maneira eficiente pelo Estado, devido ao princípio constitucional da eficiência, regra norteadora da administração pública. Por causa disso, os gestores necessitam oferecer serviços adequados às demandas sociais. Entretanto, identificar as necessidades de uma sociedade em constante mudança, bem como avaliar os impactos e a efetividade das entregas, representam parte da complexidade da gestão no setor público. Para atender à exigência de eficiência, o Estado promoveu uma série de reformas no sentido de modernizar sua estrutura, conectar seus diversos setores e reduzir a burocracia.

Esse movimento de reorganização do Estado ocorreu em muitas partes do mundo e ficou conhecido como *New Public Management* – NPM – e que tem, na medição e gestão de desempenho, seu principal instrumento para avaliar o desempenho das organizações estatais (Rautiainen, 2017). Contudo, apesar de necessária, a gestão e medição de desempenho em âmbito estatal é de grande complexidade. Desafios frequentemente identificados estão relacionados ao alinhamento de métricas e requisitos de um sistema de medição de desempenho (SMD) aos objetivos sociais e a missão do serviço público.

A literatura indica falta de credibilidade e até mesmo de recursos humanos qualificados para uso de indicadores de desempenho na rotina gerencial e na tomada de decisão (Moura *et al.*, 2020, 2022; Cestari *et al.*, 2018, 2022; Treinta *et al.*, 2021) do setor público. Modelos de medição e gestão de desempenho como o *Performance Prism* (Neely, Adams, 2001), *The Dynamic Performance Measurement System* – DPMS, (Bititci, Turner and Begemann, 2000), *The ROI, ROE, ROCE* (Simons, 2000), e o *Balanced Scorecard* – BSC, (Kaplan and Norton, 1992), são exemplos de sistemas recorrentes na literatura e nos mais diversos negócios (Moura, 2018).

Apesar da variedade de modelos, muitos deles apresentam medidas não-financeiras apenas como aspectos adicionais sem, necessariamente, estarem relacionadas à estratégia e a missão organizacional como as medidas financeiras são (Silvi *et al.*, 2015). Neste contexto, vários modelos já foram adaptados para organizações sem fins lucrativos (OSFL), e para o setor público considerando também o aspecto social da organização, sendo o *Balanced Scorecard* – BSC, caracterizado

pelas perspectivas de finanças, clientes, processos e aprendizagem, o mais difundido (Moura, 2018; Arena, Azzone, & Bengo, 2015; Kaplan, 2001).

Ainda não há um consenso na literatura sobre a efetividade de SMD adaptados para a administração pública e àquelas cujo foco é o lucro social (Cestari *et al.*, 2022; Moura *et al.*, 2020, 2022; Treinta *et al.*, 2021; Bracci, Maran & Inglis, 2017; Northcott & Taulapapa, 2012). Dificuldades relacionadas à implementação e operacionalização, além da falta de variáveis como dimensões sociais e de envolvimento e influência de *stakeholders* – termo em inglês que representa as partes detentoras de interesse, desde funcionários até os consumidores dos produtos de uma organização, ou os usuários de seus serviços – geram certo ceticismo ao uso de SMD pelos gestores do segmento público (Barbato & Turri 2017; Pekkanen & Niemi, 2013).

Dentre os mais diversos setores atendidos pela administração pública com abrangência, responsabilidade e demandas que podem variar ou se assemelhar considerando a cultura, a economia, o regime político, assim como as políticas públicas aplicadas, demandas e anseios da comunidade local e nacional, a segurança pública (SP) é particularmente desafiadora e complexa. Além dos desafios mencionados no setor público, Moura *et al.*, (2019) relata a demanda crescente por *accountability* – conjunto de medidas relacionadas a transparência, prestação de contas, e responsabilização dos atos dos gestores – decorrente da necessidade de práticas coerentes com a transparência e investimentos no segmento, bem como a ausência de procedimentos padronizados.

Nesse sentido, a segurança pública apresenta, conforme descrito por Tiwana (2015) a ambiguidade da interpretação dos registros. Como exemplo cita a dubiedade de interpretações sobre o aumento de registros de ocorrências, que pode indicar o aumento da violência, ou aumento da confiança no trabalho da polícia. Assim como um número crescente de prisões pode ser considerado decorrente da correta e constante aplicação da lei, mas também pode ser causado pela falha no policiamento preventivo. Ainda, o aumento de reclamações sobre a conduta dos policiais pode revelar que a instituição não está contendo adequadamente o abuso de autoridade, mas também indica a confiança no trabalho correcional da instituição.

O estudo de Hodgkinson (2019) aponta que no início dos anos 1990, a implementação de reformas na administração pública canadense, por exemplo, não impactou diretamente no orçamento ou na prestação de contas na gestão da

segurança pública por sua característica estratégica e de serviço essencial do Estado. Já a partir de 2000, os demais setores da administração pública daquele contexto alinharam-se às novas exigências e estratégias de transparência e gestão. Especificamente na segurança pública, o estudo de Hodgkinson (2019) indica que o uso de métricas tradicionais, com foco direcionado às taxas de criminalidade como principal item de avaliação de desempenho, não reflete diretamente o progresso, a situação em que se encontram as unidades avaliadas ou ainda, o esforço obtido para obtenção dos resultados, apontando para a subjetividade da avaliação do serviço policial.

Moura (2018) destaca que ao se lidar com vidas humanas acrescenta-se um fator imensurável a qualquer processo de avaliação de desempenho, o que torna justificável um resultado abaixo do esperado caso uma única vida seja salva, e relativiza excelentes números, se não for possível preservar a integridade física de um indivíduo. Considerando a temática de pesquisa de gestão de desempenho na segurança pública e suas particularidades, a pergunta geral de pesquisa se apresenta: Quais parâmetros devem ser considerados para o *design* de sistemas de medição de desempenho em instituições de segurança pública?

A partir de uma revisão sistemática de literatura (RSL), análise bibliométrica e de conteúdo, desenvolvimento de modelo conceitual dos desafios, elaboração de modelo diagnóstico de SMD para a segurança pública, teste do modelo e identificação de implicações práticas para o *design* de SMD em organizações de SP, este estudo apresenta quatro objetivos específicos para atingir o objetivo geral e trazer resposta à pergunta de pesquisa.

O primeiro objetivo específico é identificar os desafios – motivações e barreiras – para o uso de sistemas de medição de desempenho no setor público com foco em instituições de segurança pública. Esse estudo se inicia com o levantamento de modelos de medição de desempenho aplicáveis a administração pública e segurança pública, e identifica semelhanças, diferenciais nos modelos para, enfim, apresentar um modelo conceitual dos desafios para medir desempenho em organizações de segurança pública para gestores e pesquisadores da área.

Para atingir este objetivo é preciso compreender o contexto do serviço público, que academicamente é estudado e pesquisado junto com as OSFL, devido às suas características semelhantes como propósitos sociais e objetivos não financeiros (Moura *et al.*, 2019).

Esse estudo apresenta, nesta etapa, uma análise de conteúdo cujas forças de segurança pública analisadas são monitoradas e demandadas por resultados, transparência e eficiência, como as demais agências de serviço público. Diante destas exigências, os SMD facilitam o trabalho dos gestores públicos, incluindo os policiais, direcionando os esforços para áreas de maior necessidade, qualificando as entregas mediante estabelecimento de critérios. Paradoxalmente, o uso de métricas pode gerar tensões no ambiente de trabalho, acirrando competitividades. A literatura relata inclusive manipulação de dados para obtenção de números que reflitam algum tipo de desempenho (Tiwana, 2015).

O segundo objetivo específico desenvolve-se buscando compreender: Quais características ou perspectivas um sistema de medição de desempenho deve apresentar para atender as características de SP? Um fator crítico de sucesso no desenvolvimento, implementação, uso e revisão de SMD na segurança pública está diretamente ligado a compreensão do seu modelo organizacional, seu aspecto social e a multiplicidade de *stakeholders* (Treinta *et al*, 2020; Moura *et al*, 2020, 2021; Batista, Moura, Silva, 2023a).

Um diagnóstico pode contribuir com gestores e pesquisadores ao identificar qual é o *status* da medição e gestão de desempenho e a maturidade da instituição em utilizar os indicadores de desempenho na gestão e tomada de decisão. Para isso, o modelo de diagnóstico deve compreender as particularidades do setor e os desafios associados a ele, identificando os fatores que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública. Para a proposta de diagnóstico, faz uso do modelo conceitual dos desafios para a medição de desempenho em SP, resultado do objetivo anterior.

O terceiro objetivo específico se desenvolve tendo como guia a seguinte pergunta: Como a PRF, na condição de objeto de estudo, responde aos desafios que influenciam o projeto e uso de sistemas de medição de desempenho? Esta etapa apresenta um estudo de caso em SP no Brasil, a partir de uma análise documental do plano estratégico da PRF, documento que contém o SMD do órgão.

Trata-se de instituição permanente, organizada e mantida pela União e estruturada em carreira, com foco no patrulhamento ostensivo das rodovias federais. Vale salientar que, no Brasil, dentre os órgãos elencados no artigo 144 da Constituição Federal, como responsáveis pela SP, a PRF tem sua missão voltada à preservação da ordem pública e à incolumidade das pessoas e do patrimônio (Brasil, 1998, p.98).

O objetivo nesta etapa é testar o modelo de diagnóstico dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública, aplicado na PRF.

O quarto objetivo específico consiste em discutir implicações práticas para o *design* de um SMD em SP a partir de diagnóstico aplicado, guiado pela pergunta: Como uma organização de segurança pública pode projetar a implementação e uso de um SMD? O desenvolvimento desta etapa transcorre pelo desenvolvimento de um produto técnico-tecnológico (PTT), replicável e apto a identificar o *status* de um SMD e a maturidade da instituição em utilizar os indicadores de desempenho na gestão e tomada de decisão. Os resultados sugerem que o modelo de diagnóstico é útil para gestores e pesquisadores, para projetar ou até mesmo revisar seus SMDs nos mais diversos órgãos de SP e apontam para a importância de modelos voltados às características da organização considerando seus aspectos quanti-qualitativos.

1.1 Justificativa de pesquisa

A SP, responsabilidade do Estado, apresenta particularidades que demandam estudo específico para identificação da perspectiva que precisa ser considerada para implementação, adaptação ou desenvolvimento de um SMD sensível às nuances do setor, e que seja capaz de promover a medição de desempenho e auxiliar a gestão.

Eterno (2020) relata a implantação do *Compstat*, programa de gestão de desempenho da polícia de Nova Iorque, desenvolvido pela instituição para seu próprio uso, em operação desde 1994. O programa é apontado pelo pesquisador como um dos fatores responsáveis por reduzir as taxas de criminalidade naquela cidade, tendo sido replicado em muitas cidades dos Estados Unidos, além de outros países como Austrália, Índia, Israel, França dentre muitos outros, revelando a necessidade e demanda por estudos e *frameworks* – tecnologias aplicadas a um problema específico – desenvolvidos para as características das forças policiais.

Ilustrando a complexidade do segmento, Hodgkinson (2019) aponta que as métricas tradicionais no serviço policial não são representativas do esforço empregado no policiamento, ao demonstrar que o aumento do efetivo das ruas pode acarretar em aumento das taxas de crimes, por haver mais policiais para combatê-lo e encaminhar ocorrências. Em caminho oposto, os índices de criminalidade podem

baixar e diminuir se a comunidade local deixar de reportá-los, em razão de pouca confiança no trabalho das forças de segurança.

Nos pioneiros estudos neste contexto relacionados às forças de segurança, Thanassoulis (1995) relata as preliminares dificuldades em materializar as atividades de forças policiais na Inglaterra e no País de Gales, usando o então inovador *Data Envelopment Analysis* (DEA). Após anos de estudos sobre este tema, o trabalho de Cestari *et al.*, (2021) contribui para o desenvolvimento da temática, ao analisar as características dos sistemas de desempenho em OSFL, esclarecendo a grande complexidade e variedade de organizações que podem estar incluídas neste rótulo, organizações policiais incluídas, cada uma delas com ênfase em diferentes fatores e aspectos.

Nesse contexto, o setor de SP enfrenta desafios particularmente estratégicos que nem sempre estão presentes em outros órgãos como, por exemplo, informações privilegiadas e estratégicas de segurança nacional, regional ou local, dados de infratores e riscos à segurança pública tanto ao patrimônio quanto da comunidade, monitoramento e segurança de fronteiras, entre outros. A administração pública em geral, contexto da SP, é monitorada e demandada por resultados, transparência e eficiência. A multiplicidade de seus *stakeholders* pode afetar a gestão e a tomada de decisão no que tange a prazos, recursos humanos e financeiros, transparência, eficiência, políticas públicas e estratégias de governo.

A total transparência e acesso aos dados não é estrategicamente viável em muitas situações porque uma prestação de contas que venha a detalhar dados de segurança, pode acarretar em vazamento de dados, da estratégia da corporação e comprometer a ação da polícia e a segurança da população. Ainda, dados sigilosos podem ser particularmente estratégicos para ações de correção, enfrentamento e prevenção de incidentes, infrações e crimes.

A complexidade em medir, gerir e publicizar o desempenho do setor de segurança pública pode acarretar em algumas dificuldades como a falta de transparência, falta de dados que comprovem a eficiência tanto das ações de prevenção quanto às de correção e enfrentamento, falta de clareza e informação para legitimar a ação da polícia frente a sua comunidade, governos e demais *stakeholders* (Moura, 2018). Esse contexto, porém, não necessariamente reflete que o setor está atuando de forma eficaz ou não, porém, como e quando classificar e atribuir juízo de valor, pode ser particularmente desafiador, restrito e subjetivo.

Diante destas exigências, os SMD facilitam o trabalho dos gestores públicos, incluindo os policiais, direcionando os esforços para áreas de maior necessidade, qualificando as entregas mediante estabelecimento de critérios. Paradoxalmente, o uso de métricas pode gerar tensões no ambiente de trabalho, acirrando competitividade e até mesmo manipulação de dados para obtenção de números que reflitam algum tipo de desempenho (Tiwana, 2015). Situações como essa podem ser reflexo da falta ou escassez do uso de ferramentas e modelos de gestão para o setor público uma vez que muitos sistemas são focados para a iniciativa privada. Ainda, questões que envolvem a medição de desempenho individual podem ser afetadas por tratados sindicais e de legislação que podem ter significativa variação entre países e culturas.

Por fim, considerando a complexidade e subjetividade dessa temática e a escassez de literatura científica, esse estudo se propõe a desenvolver um modelo diagnóstico de SMD para a SP, apontando implicações práticas para os órgãos de segurança pública. Particularmente, o contexto de gestão da Polícia Rodoviária Federal no Brasil é utilizado para fins de estudo comparativo.

1.2 Objetivos da pesquisa

Para responder à pergunta de pesquisa desse estudo, o objetivo geral se dá em desenvolver um modelo diagnóstico de desempenho organizacional, para propor implicações práticas para o *design* de medição de desempenho em instituições de segurança pública. Nesse contexto, são delimitados os objetivos específicos cujas perguntas de pesquisa que as guiam estão listadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Perguntas e objetivos específicos

| Pergunta de Pesquisa | Objetivo Específico |
|---|--|
| Quais são os desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações públicas e de segurança pública? | OE1: Identificar os desafios – motivações e barreiras – para o uso de sistemas de medição de desempenho no setor público e em instituições de segurança pública. |

| | |
|--|--|
| Quais características ou perspectivas um sistema de medição de desempenho deve apresentar para atender as características de SP? | OE2: Estruturar um modelo de diagnóstico para analisar como a instituição lida com os desafios para medição de desempenho. |
| Como a PRF, na condição de objeto de estudo, responde aos desafios que influenciam o projeto e uso de sistemas de medição de desempenho? | OE3: testar o modelo de diagnóstico dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública. |
| Como uma organização de segurança pública pode projetar a implementação e uso de um SMD? | OE4: discutir implicações práticas para o <i>design</i> de um SMD em SP a partir de diagnóstico aplicado. |

Fonte: Autoria própria (2023)

Um conjunto de artigos científicos são produzidos a fim de examinar e discutir cada objetivo de pesquisa com pesquisadores e avaliadores qualificados. O Quadro 2 lista os artigos produzidos que também contribuem com a elaboração desse documento de dissertação organizados por objetivos de pesquisa bem como indica a produção vinculada à pesquisa.

Quadro 2 - Lista de Produção

| Pergunta | Objetivo | Produção | Apêndice | Status |
|---|--|--|----------|---|
| Quais parâmetros devem ser considerados para o <i>design</i> de sistemas de medição de desempenho em instituições de segurança pública? | Geral: Propor implicações práticas para o <i>design</i> de medição de desempenho em instituições públicas de segurança pública. | Dissertação. | – | – |
| Quais são os desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações públicas e de segurança pública? Quais características ou perspectivas um sistema de medição de | OE1: Identificar os desafios – motivações e barreiras – para o uso de sistemas de medição de desempenho no setor público e em instituições de segurança pública. | BATISTA, Vinicius Rodrigues Pereira; MOURA, Louisi Francis. Quais são os desafios para a medição de desempenho no serviço de segurança pública? Cadernos EBAP. BR , v. 21, p. e2594-5688, 2023. | A | Artigo apresentado no X EBAP – Encontro Brasileiro de Administração Pública. Brasília-DF, 2023. |

| | | | | |
|--|---|--|---|---|
| <p>desempenho deve apresentar para atender as características de SP?</p> <p>Como a PRF, na condição de objeto de estudo, responde aos desafios que influenciam o projeto e uso de sistemas de medição de desempenho?</p> | | <p>BATISTA, Vinicius Rodrigues Pereira; MOURA, Louisi Francis; SILVA, Ronan Assumpção. <i>What are the challenges to the performance measurement in public safety institutions?</i> Ciap - Profiap, 2023b.</p> | B | <p>Artigo apresentado no I CiAP - PROFIAP: Congresso Internacional de Administração Pública da Rede PROFIAP. Maceió, AL, 2023.</p> <p>Convidado para a publicação na revista Desafios – UFMS.</p> |
| | | <p>BATISTA, Vinicius Rodrigues Pereira; MOURA, Louisi Francis. Quais são os desafios para a medição de desempenho instituições públicas e de segurança pública? 2023a.</p> | C | <p>Artigo submetido a revista RAEP – Administração: Ensino & Pesquisa.</p> |
| <p>Como uma organização de segurança pública pode estruturar/projetar a implementação de SMD?</p> | <p>OE2: Estruturar um modelo de diagnóstico para analisar como a instituição lida com os desafios para medição de desempenho.</p> | <p>BATISTA, Vinicius Rodrigues Pereira; MOURA, Louisi Francis; SILVA, Ronan Assumpção. Sistemas de Medição de Desempenho na Segurança Pública: uma Proposta de Diagnóstico. 2023.</p> | | <p>Artigo elaborado, a ser submetido.</p> |
| <p>Quais são os desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações públicas e de segurança pública?</p> | <p>OE3: testar o modelo de diagnóstico dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública.</p> | <p>BATISTA, Vinicius Rodrigues Pereira; MOURA, Louisi Francis; SILVA, Ronan Assumpção. Diagnóstico de gestão de desempenho no setor de segurança pública: um estudo de caso na PRF. 2023.</p> | | <p>Artigo elaborado, a ser submetido.</p> |

| | | | | |
|--|---|---|---|---------------------------------------|
| Como uma organização de segurança pública pode projetar a implementação e uso de um SMD? | OE4: discutir implicações práticas para o <i>design</i> de um SMD em SP a partir de diagnóstico aplicado. | PTT: Desempenho & Segurança Pública: desafios a lidar e um guia para diagnosticar. | D | Artigo a produzir com o PTT aplicado. |
| | | Artigo a produzir com o relatório do PTT aplicado. | E | |

Fonte: Autoria própria (2023)

1.3 Estrutura da dissertação

O presente documento divide-se em cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Resultados e Discussão e Conclusões.

O capítulo de Introdução, é dedicado a apresentar a temática de pesquisa mediante a identificação de um problema. Os objetivos, geral e específicos, do trabalho são revelados, a escolha do tema é justificada e a estrutura do trabalho é apresentada.

Os principais conceitos obtidos pela revisão sistemática de literatura são expostos no Referencial Teórico: A administração e seu contexto, a avaliação de desempenho no setor público e a avaliação de desempenho em instituições de segurança pública, destacando toda a complexidade deste processo.

O capítulo dedicado a Metodologia, estabelece padrão de análise adotado e os procedimentos de busca utilizados, descrevendo as etapas da revisão sistemática de literatura, a análise de conteúdo, a identificação das categorias de análises e do relacionamento entre elas, permitindo a proposição de um modelo conceitual sobre os desafios.

O capítulo de Resultados e Discussão, apresenta os resultados das etapas de revisão sistemática de literatura, análise bibliométrica com uso do *software Endnote*, e análise de conteúdo inserindo os escritos no *software Iramuteq*, seguido de leitura intensiva do *corpus* textual para interpretação das categorias de análise reveladas pela análise textual informatizada e o modelo conceitual dos desafios é apresentado. Apresenta-se a discussão sobre o resultado da pesquisa.

No capítulo Conclusões, o caminho percorrido é apresentando e os achados e considerações finais são apresentados, e a pergunta de pesquisa principal é respondida, apontando futuras pesquisas e ações de desenvolvimento do modelo diagnóstico desenvolvido.

Os apêndices contêm os trabalhos científicos produzidos e publicados no desenvolvimento deste estudo, promovendo os objetivos específicos e construindo o entendimento necessário para obtenção do objetivo geral de pesquisa.

Os anexos contêm as referências externas utilizadas na elaboração do presente trabalho, formando um repositório com o objetivo de facilitar eventuais consultas e verificações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O setor público, engloba um grande leque de serviços e bens públicos para cumprimento das obrigações típicas do Estado. Governos locais, seus departamentos e agências, fundações públicas, hospitais, universidades, empresas públicas entre outros (Karwan e Markland, 2006; Moxham, 2009; Valentinov, 2011), são a parte visível e tangível, que realizam e dão cumprimento à função social do Estado. Academicamente, a administração pública é estudada como um tipo de organização sem fins lucrativos, por terem em comum objetivos sociais, ao invés de gerar lucro aos seus investidores, conforme lições de Moura *et al.*, (2020).

Conforme Ugyel (2021), o setor público dos países desenvolvidos passou por reformas administrativas conhecidas com *New Performance Management* (NPM), que implicou em redução do tamanho do Estado, descentralização da tomada de decisão para maior autonomia das gestões locais, retribuições aos servidores baseadas no mérito individual, competição e gestão voltada para o usuário dos serviços públicos. As mesmas reformas foram aplicadas aos países em desenvolvimento, mas sem o mesmo sucesso, em razão das diferenças culturais entre eles com destaque para o ambiente corporativista e avesso ao risco no contexto analisado, um país sul-asiático.

A governança é outra ferramenta corporativa utilizada no setor público, vinculada ao acompanhamento de resultados, melhoria do desempenho das organizações e no processo decisório fundamentado em evidências. Nesse contexto, o uso de SMDs é uma estratégia de gestão para acompanhamento, melhoria contínua e tomada de decisão nas organizações públicas e sem fins lucrativos (Moura *et al.*, 2019, 2020).

Como reflexos da NPM na legislação brasileira, atualizando o ordenamento jurídico, a emenda constitucional 19, de 4 de junho de 1998, alterou o texto do artigo 37 da Constituição Federal (Brasil, 1998, p.31), incluindo o princípio constitucional da eficiência, e o decreto 9.203 de 22 de novembro de 2017, que dispôs sobre a política de governança pública do governo federal, positivando princípios, diretrizes e mecanismos para direcionar a atuação pública em direção aos interesses da sociedade (Brasil, 2017).

Rana (2019) também descreve o setor público como alvo de reformas gerenciais, absorvendo práticas corporativas do setor privado, com o intuito de prover e manter bens e serviços públicos adequados, sob a influência do NPM, no serviço

público Australiano. Para atingir este objetivo, gerar eficiência e efetividade em suas práticas, e demonstrar *accountability* aos usuários, a administração pública implementou processos de gestão e medição de desempenho. Ao analisar o impacto do NPM no contexto europeu, Melo (2020) destaca que em contrapartida à maior autonomia aos gestores locais para alocação de recursos, com flexibilização e descentralização da gestão, implantou-se rígidos sistemas de gestão e medição de desempenho, oriundos do setor privado, mas adaptados ao setor público.

O modelo mais utilizado e adaptado para soluções em medição de desempenho no setor público, por considerar o aspecto social da instituição, é o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 (Moura *et al.*, 2020; Munik *et al.*, 2020; Treinta *et al.*, 2020). Apesar de outros modelos como, *Global Reporting Initiative* (GRI) e *Social Return of Investments* (SROI), serem adaptados para OSFLs, Mouchamps (2014) conclui que nenhum dos modelos avaliados oferece os recursos adequados às suas características peculiares.

2.1 Medição de desempenho na administração pública

Conforme Neely *et al.*, (2005) a medição de desempenho é o processo de quantificar a ação, medindo sua eficiência e eficácia, em que a medição transformará ações em números, e as ações conduzirão ao desempenho. Moura *et al.*, (2020) distingue este processo da gestão de desempenho, sendo esta, um conjunto de ações para implementação de desempenho e resultados com a utilização de ferramentas gerenciais e processos de medição, que precisam ser capazes de captar as nuances dos objetivos sociais dessas organizações.

De acordo com relevante estudo conduzido por Moura *et al.*, (2022), mediante revisão sistemática de literatura, organizações sem fins lucrativos e a administração pública apresentam uma série de características intrínsecas que influenciam o *design* metodológico necessário para implementação e uso adequado de sistemas de medição e gestão do desempenho. Essas peculiaridades geram limitações de aplicação dos sistemas tradicionais de medição do desempenho, uma vez que não conseguem captar tais nuances (Moura *et al.*, 2020), direcionadas a entregas sociais ao invés de realizações financeiras para autossustento e rateio de dividendos. Nestes estudos, os autores identificam a *accountability* como fator preponderante,

influenciando os demais fatores e direcionando o estilo de abordagem necessária para compreensão deste segmento organizacional.

Entretanto, diante da missão social do setor público focada em gerar valor social, promovendo impacto efetivo em suas ações aos usuários, é necessário analisar os desafios para implementação da medição de desempenho, que conduziram os estudos à conclusão que apresentam. Nesse interim, Treinta *et al.*, (2020), mediante análise bibliométrica e revisão sistemática de literatura, conclui que muitos são os fatores a serem considerados para se obter sucesso na gestão do desempenho, representando motivações e barreiras.

Considerando a classificação realizada por Moura *et al.*, (2022), em que as características peculiares do segmento não-financeiro são identificadas e agrupadas, evidencia-se a necessidade de investigar os desafios para implementação, uso e revisão de sistemas de gestão de desempenho na administração pública.

2.2 Medição de desempenho na segurança pública

Maslov (2016) aponta que as taxas de criminalidade são o mais antigo e tradicional indicador de sucesso do trabalho policial, baseada na crença de que o principal trabalho da polícia é reduzir a criminalidade, embora seja apenas um indicativo do bom trabalho realizado. O pesquisador destaca que essa medida, isoladamente, não é apta para medir o desempenho policial, em razão das características únicas deste segmento, apontando três principais fatores para inadequação da métrica tradicional, relacionadas à população local, aos órgãos policiais e às vítimas de crimes.

Esclarece que o contexto da medição deve ser analisado quanto às características da população (escolaridade, agressividade, idade, quantidade de usuários de drogas e outros) que influenciam a dinâmica e o resultado da medição. A forma de registro pelos agentes de polícia e pelas unidades policiais também pode variar de um local para outro, estando os dois, eventualmente, sob o mesmo regime de medição de desempenho. Destaca também, que nem todos os crimes são informados à polícia, em razão do comportamento e situação das vítimas. Questões relacionadas a parentesco com o agressor, vítimas em situação de imigração irregular com risco de deportação, medo de retaliação por parte de criminosos, dentre outros,

convergem para a inadequação de métricas tradicionais para mensuração do trabalho policial.

Pekkanen e Niemi (2013) argumentam que programas de medição de desempenho nas organizações da justiça na Finlândia, tem o objetivo de aumentar a produtividade e incrementar a eficiência de suas entregas. Entretanto, sem considerar o contexto das medições e demais aspectos que conduzem ao desempenho, a análise dos números nestas organizações pode conduzir a interpretações equivocadas, em razão de suas características peculiares.

Hodgkinson (2019) em estudo de caso sobre a polícia canadense, conclui que as métricas tradicionalmente utilizadas para medição dos serviços policiais representam uma enorme barreira para implementação dos SMD e falham em vários aspectos, convergindo sobre a necessidade de *accountability* como princípio balizador da prática gerencial. Nos pioneiros estudos neste contexto relacionados às forças de segurança, Thanassoulis (1995) relata as preliminares dificuldades em materializar as atividades de forças policiais na Inglaterra e no País de Gales, usando o então inovador *Data Envelopment Analysis* (DEA).

Figura 1 - Contexto da Administração Pública e da Segurança Pública



Fonte: Autoria própria (2023)

Após anos de estudos sobre este tema, o trabalho de Cestari *et al.*, (2021) contribui para o desenvolvimento da temática, ao analisar as características dos sistemas de desempenho em OSFL, esclarecendo a grande variedade de organizações que podem estar incluídas neste rótulo, cada uma delas com ênfase em

diferentes fatores e aspectos. Embora distintos, setor público e segurança pública, sendo este pertencente àquele, e os dois às OSFLs (Figura 1), os segmentos são estudados juntos em razão de terem os mesmos objetivos, que são entregas sociais ao invés de lucro financeiro (Moura *et al.*, 2020). Em estudos modernos e recentes como o conduzido por Cestari *et al.*, (2022) e em artigos precursores das ciências criminais como realizado por Thanassoulis (1995) e Moore (1999), os setores público e de segurança pública são vistos como áreas afins ou até mesmo como um só ramo de estudo, sendo, portanto, conjuntamente estudados e pesquisados. Distingui-los em relação às suas peculiaridades, é condição fundamental para a suplantação dos desafios ao se tratar de desempenho na segurança pública.

3 METODOLOGIA

Essa dissertação é classificada, quanto à natureza, como aplicada, tendo sua finalidade em identificar os parâmetros para o *design* de um SMD para a SP, promovendo avanços na temática da gestão de desempenho, dentro do setor de SP. Quanto aos objetivos, os dois momentos da pesquisa se enquadram em classificações diferentes. A fase de RSL se trata de pesquisa exploratória, uma vez que à SP são aplicadas as descobertas e protocolos do setor público, sem considerar suas nuances e peculiaridades. Este trabalho enfrenta a escassez de produção literária específica para o setor de SP como objeto de estudo. Já a fase de proposta de diagnóstico se revela pesquisa explicativa, pela identificação de fatores que contribuem e determinam a correta aplicação de SMD na SP, aprofundando o conhecimento disponível, se baseando em estudos prévios, maduros, consolidados e aprovados em metodologia científica rigorosa.

Quanto a abordagem a pesquisa é qualitativa, promovendo a identificação de fatores na literatura científica de referência para a temática de gestão de desempenho, mediante estudo detalhado do conjunto de artigos, para definição de um modelo diagnóstico. São utilizados dois procedimentos técnicos na pesquisa. No primeiro é apresentado uma pesquisa bibliográfica, ao exprimir os fatores necessários ao *design* de SMD para a SP nos artigos científicos disponíveis nas bases de dados *Scopus*, *Science Direct* e *Web os Science*. O segundo procedimento é um estudo de caso, ao promover o estudo detalhado do SMD da PRF, baseado em seus documentos normativos, seguido da aplicação do modelo construído pelos fatores identificados, na instituição de segurança pública. As fontes da pesquisa documental são duas, o portfólio de artigos obtido mediante RSL e análise de conteúdo, e o plano estratégico da instituição para o período 2023 a 2028, documento normativo interno que contém o SMD da PRF e vincula todas as unidades da instituição no Brasil.

A Figura 2 exhibe as etapas (revisão sistemática de literatura e proposta de diagnóstico) e seus procedimentos metodológicos aplicados nesse estudo. O resultado dessa investigação é apresentado e proposto como modelo diagnóstico dos desafios (barreiras e motivações) da medição de desempenho na segurança pública.

Figura 2 - Etapas para proposição de modelo diagnóstico



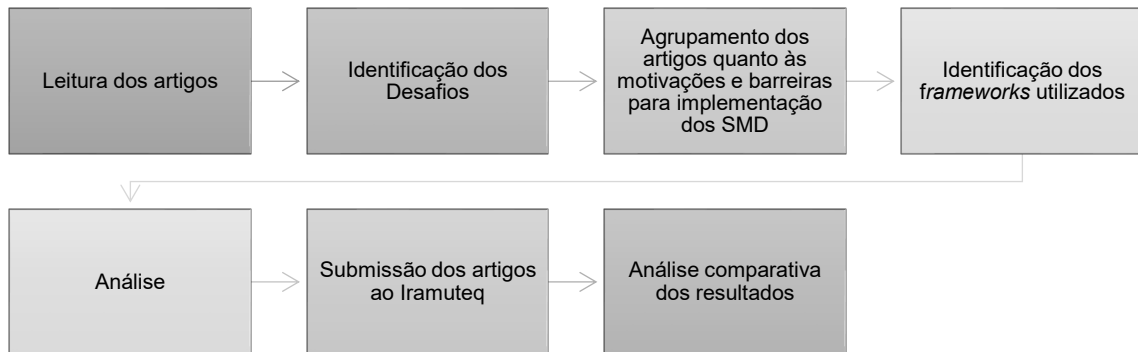
Fonte: Autoria própria (2023)

3.1 Coleta de dados nas áreas de SP, medição e gestão de desempenho

Uma revisão sistemática de literatura é aplicada para coletar modelos de medição de desempenho aplicáveis à segurança pública nas bases de dados, identificando as motivações e barreiras para medir o desempenho na administração pública e, nesse contexto, na segurança pública. São consultadas as bases *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science*, em razão da representatividade destas ao campo científico em análise, utilizando como protocolo o modelo proposto por Moura (2018) e Keathley (2016), com exemplo de aplicação incluído no anexo A, cujos estudos são realizados na área de gestão de desempenho e consideram entre seus objetos de pesquisa, o setor público. O portfólio obtido é submetido ao *software Endnote* onde são realizadas inferências bibliométricas.

3.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo tem como objetivo identificar os desafios relacionados a medição de desempenho na segurança pública. Os artigos obtidos pela aplicação do protocolo de pesquisa (Quadro 3) são intensamente estudados, analisando os *frameworks* utilizados e as experiências relatadas pelos pesquisadores.

Quadro 3 - Protocolo de análise de conteúdo

Fonte: Autoria Própria (2023)

O *software* de análise de conteúdo Iramuteq é empregado com o objetivo de explorar e submeter a análise construída pela leitura do portfólio aos critérios objetivos.

3.3 Desenvolvimento do modelo conceitual: desafios para medição desempenho na SP

Em seguida a aplicação do protocolo de pesquisa, coleta e construção do portfólio de artigos, sua análise bibliométrica e de conteúdo, um modelo conceitual é proposto. A construção deste modelo objetiva demonstrar o relacionamento entre os fatores identificados como barreiras e motivações no segmento público de segurança pública, e como eles podem interferir na implementação e uso dos sistemas de medição de desempenho.

3.4 Descrição dos desafios para SMD: barreiras e motivações na SP

A missão social da segurança pública, focada em gerar valor social, apresenta desafios para implementação de sistemas de medição de desempenho. Treinta *et al.*, (2020) conclui que muitos são os fatores a serem considerados para se obter sucesso na gestão do desempenho, representando motivações e barreiras no serviço público. A análise do conjunto de textos visa identificar os fatores que precisam ser contemplados para que se promova impacto efetivo aos usuários da segurança pública.

3.5 Relacionar os desafios (barreiras e motivações) de organizações de SP com os fatores que influenciam o *design* de SMD na administração pública

A busca por desafios e a identificação de fatores, nomeados e categorizados para que seja possível uma abordagem adequada à temática, promovendo condições

para sua superação, é promovida com uso de modelos consolidados. O trabalho de Moura *et al.*, (2019) é o modelo completo do segmento público, e referência ao presente estudo. O conjunto de fatores identificados representa de maneira abrangente as nuances que um SMD para as OSFLs e o setor público precisa contemplar, e revela implicações práticas para gestores e pesquisadores do tema sobre quais fatores devem ser considerados para o *design* de um SMD, uma vez que alguns desses fatores não estão presentes em *frameworks* para negócios e outras atividades que gerem resultado financeiro, mas fazem parte da rotina da administração pública (Moura *et al.*, 2020).

Um conjunto de dez fatores é organizado em três grupos relacionados a: propósito, *stakeholders* e gestão. Fatores relacionados ao propósito: O objetivo da administração pública é realizar entregas sociais e desta forma cumprir com sua missão institucional. A criação de valor social, e a consequente geração de impactos positivos na sociedade é a principal característica de uma organização sem fins lucrativos e o fator *social approach* (propósito social) se refere a este objetivo.

Fatores relacionados aos *stakeholders*: São os fatores relacionados à multiplicidade e diversidade de interessados nas atividades das OSFLs, sejam como integrantes do processo (internos) ou como usuários ou beneficiários das entregas sociais (externos) Os financiadores, parceiros e investidores também são *stakeholders* destas organizações e exercem grande influência na tomada de decisões, inclusive na definição das métricas para medição de desempenho e serão os avaliadores da legitimidade das ações e atingimento de objetivos. Os fatores deste grupo são: *accountability* (prestação de contas), *legitimacy* (legitimidade), *involvement and influence of stakeholders* (envolvimento e influência dos interessados) e *volunteering* (voluntariado).

Fatores relacionados a gestão: A complexa operação de uma OSFL está representada por este grupo de fatores. Disponibilidade financeira, doações, investimentos públicos e relacionamento com os fundadores, são questões que implicam na continuidade dos programas e quantidade de recursos. Circunstâncias políticas, econômicas, limitações orçamentárias, implementação de políticas afirmativas e demais aspectos gerenciais são contemplados neste grupo, e precisam ser adequados a cada tipo de organização, com suas características peculiares. Os impactos de alguns investimentos sociais só podem ser medidos após anos de trabalho, o que neste contexto de pressões políticas pode dificultar o planejamento a

curto e longo prazo. Os fatores deste grupo são: *financial sustainability* (sustentabilidade financeira), *short and long-term planning* (planejamento a curto e longo prazo), *fairness* (equidade), *effectiveness and efficiency* (eficácia e eficiência), e *strategic management control* (controle de gestão estratégica).

Moura *et al.*, (2020) aponta implicações práticas que devem ser consideradas em um projeto de SMD no serviço público, ao desenvolver e categorizar essas características de um SMD para a administração pública. O estudo aponta que futuras pesquisas em segmentos específicos, podem considerar os desafios, não apenas para projetar, mas para implementar e revisar os modelos de gestão de desempenho em segmentos diversos, tanto na administração pública quanto em OSFL. Nesse contexto, esse estudo relaciona seu modelo conceitual dos desafios para a SP com os fatores identificados por Moura (2018) e Moura *et al.*, (2019) e suas implicações práticas (Moura *et al.*, 2019, 2020). Ao relacionar esses *frameworks* conceituais, um modelo de diagnóstico pode ser estruturado.

3.6 Construir um modelo diagnóstico dos desafios: barreiras e motivações

O modelo conceitual dos desafios é analisado tendo como referência o trabalho de Moura *et al.*, (2019, 2020), que apresenta um conjunto de dez fatores que influenciam o *design* de SMDs em organizações sem fins lucrativos e no setor público. Vale salientar que a amplitude dos 10 fatores identificados por Moura *et al.*, (2019, 2020) revela as características necessárias a um SMD para o setor público, de forma ampla e abrangente, superando aos demais modelos anteriores na literatura, além de apontar implicações práticas, úteis para a condução do presente estudo. Ao associar os fatores e implicações práticas de Moura *et al.*, (2019, 2020) para delimitar um modelo diagnóstico de SMD para a segurança pública, esse estudo contribui para identificar a adequação do modelo em uso em uma instituição de segurança pública, ou ainda auxiliar na configuração de modelo próprio.

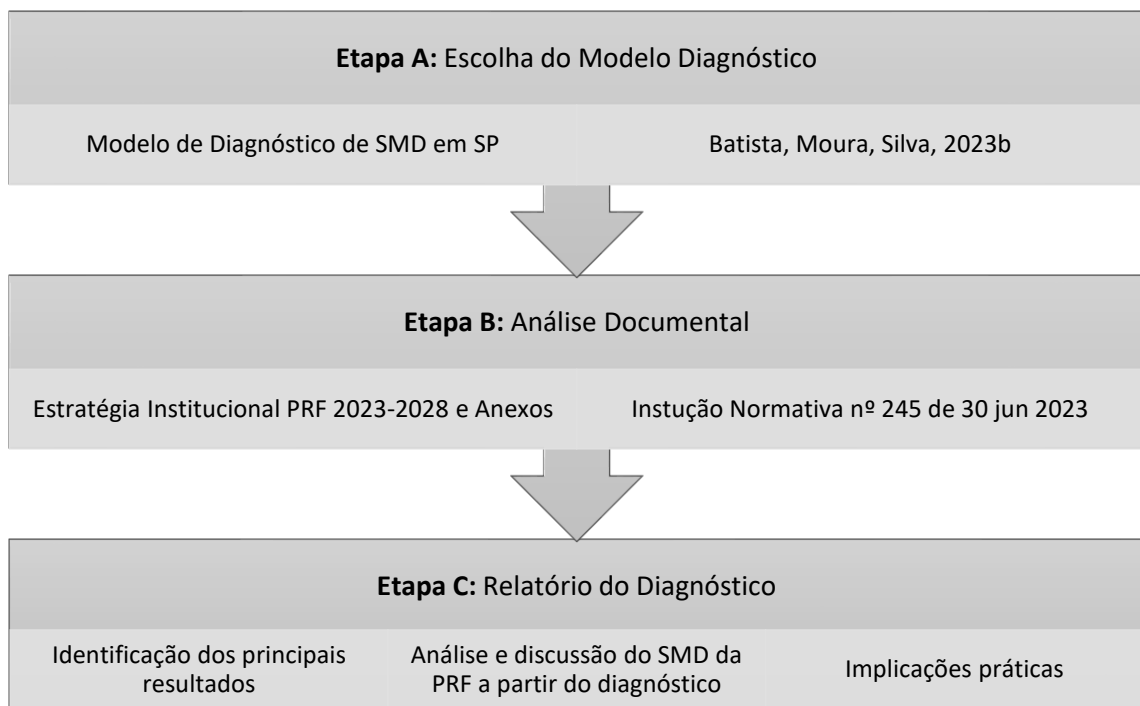
3.7 Estudo de caso: Fase 1

Após construir o modelo diagnóstico, um estudo de caso é realizado em 2 fases na PRF. A primeira fase consiste em aplicar o modelo diagnóstico a partir da análise documental (documentos de autorização disponíveis no Anexo C).

O estudo de caso tem como referência a pergunta: Como a PRF, na condição de objeto de estudo, responde aos desafios que influenciam o projeto e uso de sistemas de medição de desempenho? Para respondê-la, o modelo diagnóstico é aplicado à instituição escolhida com o objetivo de identificar os fatores no SMD da PRF, gerando diagnóstico sobre o sistema utilizado e também, proporcionando um teste ao modelo desenvolvido, aprimorando-o.

A Figura 3 indica as etapas realizadas para o estudo de caso: escolha do modelo de diagnóstico, análise de documental e o relato do diagnóstico.

Figura 3 - Etapas do estudo de caso na PRF



Fonte: Autoria própria (2023)

3.7.1 Dados da organização: PRF

A organização escolhida para o estudo de caso é a PRF – que é avaliada em seu plano estratégico nacional, emitido pela direção geral do órgão, e que vincula todas as superintendências regionais em instâncias de execução e tomada de decisão. A PRF é órgão permanente, organizado e mantido pela União e estruturado em carreira, com foco no patrulhamento ostensivo das rodovias federais e de áreas de interesse da União.

Está presente em todos os estados brasileiros, promovendo segurança viária, mobilidade e enfrentamento a criminalidade, como foco na preservação da vida, dos

direitos humanos e meio ambiente. Dispõe de aproximadamente 400 unidades para atendimento aos usuários junto às rodovias, com malha viária federal em torno de 75 mil quilômetros, cobertas por aproximadamente treze mil servidores ativos em atividade operacional e administrativos em áreas de suporte. A PRF tem sua missão voltada à preservação da ordem pública e à incolumidade das pessoas e do patrimônio (Brasil, 2023).

3.7.1.1 Instrumentos de medição de desempenho na PRF

A PRF tem sua estratégia de atuação apresentada pela portaria DG/PRF nº 245, de 30 de junho de 2023. Trata-se de documento normativo interno, emitido pelo diretor geral da PRF e por meio do qual a gestão apresenta os instrumentos pelos quais serão construídos os resultados institucionais do órgão, de acordo com a estratégia estabelecida, envolvendo e vinculando todos os setores e servidores para alcance dos objetivos definidos.

A portaria, documento normativo interno da instituição, define seu planejamento estratégico, e apresenta o SMD utilizado para verificação dos objetivos, os indicadores, que além do anexo II da portaria, onde são formalmente apresentados, são localizados ao longo do corpo do texto e demais anexos daquele documento.

As políticas do órgão são apresentadas, e em seus anexos, se encontram os documentos que serão utilizados como referenciais para composição do plano estratégico. São elas: política de segurança viária nas rodovias federais, política de mobilidade nas rodovias federais, política de enfrentamento à criminalidade nas rodovias federais, e a política de fortalecimento da PRF. A definição de cada uma das políticas pode ser localizada no portfólio de programas e projetos estratégicos, nos anexos da portaria da PRF.

Para proporcionar uma melhor compreensão do tema, o texto apresenta no artigo 2º a definição dos termos utilizados no plano estratégico, onde localiza-se o método de medição de desempenho institucional são os indicadores, que devem ser aptos a monitorar o atingimento de metas, indicando eventuais variações ao longo do processo.

A portaria divide a atividade do órgão em dois processos distintos: finalístico e de suporte. O processo finalístico envolve a atividade operacional do órgão, o serviço de policiamento em todas as suas variações, que tem o único propósito de promover os resultados institucionais, que são as entregas à sociedade. O produto

entregue é o resultado de todo o planejamento estratégico e realiza a missão institucional que perpassa os índices, objetivos e metas: a geração efetiva de valor social. O processo de suporte é a atividade administrativa da PRF, desempenhada pelos demais servidores com o objetivo de prover recursos para execução dos processos finalísticos, a atividade policial.

A leitura do anexo II da Portaria PRF – Indicadores Estratégicos – conjuntamente ao texto da portaria, promove o entendimento de que os indicadores estão divididos em três grupos, de acordo com as três políticas do órgão.

A política de segurança viária nas rodovias federais, vinculada ao resultado institucional “redução da violência no trânsito nas rodovias federais”, tem os seguintes indicadores estratégicos: taxa de mortalidade de acidentes de trânsito em rodovias federais, pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito, comandos de segurança viária em trechos críticos de acidentalidade, rondas ostensivas em trechos críticos de acidentalidade e tempo de resposta a acidentes de trânsito.

A política de mobilidade nas rodovias federais, vinculada ao resultado institucional “promoção da mobilidade nas rodovias federais”, apresenta os seguintes indicadores estratégicos: tempo de interdição em rodovias federais, trechos críticos inspecionados e interdições em rodovias federais.

A política de enfrentamento à criminalidade nas rodovias federais, vinculada ao resultado “intensificação do enfrentamento à criminalidade nas rodovias federais e áreas de interesse da união”, dispõe dos seguintes indicadores: flagrantes interceptados pela PRF, comandos de enfrentamento à criminalidade, acurácia em ações de enfrentamento à criminalidade, comandos de enfrentamento a crimes ambientais e pessoas alcançadas em ações de garantia e promoção dos direitos humanos.

A cada indicador está associado um objetivo estratégico, e o conjunto desses objetivos promove a missão institucional, com a entrega de resultados aos *stakeholders* da instituição – a sociedade – em consonância com os valores do órgão. A PRF conta, portanto, com 13 indicadores estratégicos para medir seu desempenho institucional, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Indicadores estratégicos da PRF

| ID | Indicadores |
|-----|---|
| IE1 | taxa de mortalidade de acidentes de trânsito em rodovias federais |

| | |
|------|---|
| IE2 | tempo de interdição em rodovias federais |
| IE3 | flagrantes interceptados pela PRF |
| IE4 | pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito |
| IE5 | comandos de segurança viária em trechos críticos de acidentalidade |
| IE6 | rondas ostensivas em trechos críticos de acidentalidade |
| IE7 | tempo de resposta a acidentes de trânsito |
| IE8 | trechos críticos inspecionados |
| IE9 | interdições em rodovias federais |
| IE10 | comandos de enfrentamento à criminalidade |
| IE11 | acurácia em ações de enfrentamento à criminalidade |
| IE12 | comandos de enfrentamento a crimes ambientais |
| IE13 | pessoas alcançadas em ações de garantia e promoção dos direitos humanos |

Fonte: Autoria própria (2023)

Os indicadores de 1 a 3 apontam diretamente para os resultados institucionais. Já os demais indicadores mensuram os objetivos estratégicos do órgão, conforme pode ser observado no anexo II da Portaria 245, representado integralmente na Ilustração 1, na Ilustração 2 e na Ilustração 3.

Ilustração 1 - Indicadores de segurança viária

| POLÍTICA DE SEGURANÇA VIÁRIA NAS RODOVIAS FEDERAIS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------|-----------------------|--|---|---|--|----------------------------------|---|---------------------------------|--|-------------------|------|-------------|------------|--------------|-----------|----------------------------|--|---|--|----------------------|--|--------------------|---|---------------|--------|---------------|----------------------|-------|-------------------|------|-------------|------------|--------------|-----------|--------------------------------|
| Redução da violência no trânsito nas rodovias federais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Taxa de mortalidade de acidentes de trânsito em rodovias federais</th> </tr> <tr> <td>RESULTADO ESTRATÉGICO</td> <td>Redução da violência no trânsito das rodovias federais</td> </tr> <tr> <td>FÓRMULA DE CÁLCULO</td> <td>(Quantidade de mortes em acidentes de trânsito) / (grupo de 10 mil veículos registrados na frota nacional do SENATRAN)</td> </tr> <tr> <td>MONITORAMENTO</td> <td>Mensal</td> </tr> <tr> <td>GRANULARIDADE</td> <td>Por Superintendência</td> </tr> <tr> <td>FONTE</td> <td>Sistema Analytics</td> </tr> <tr> <td>ÁREA</td> <td>CGSV / DIOP</td> </tr> <tr> <td>POLARIDADE</td> <td>Negativa (-)</td> </tr> <tr> <td>META 2023</td> <td>Inferior a 0,408</td> </tr> </table> | Taxa de mortalidade de acidentes de trânsito em rodovias federais | | RESULTADO ESTRATÉGICO | Redução da violência no trânsito das rodovias federais | FÓRMULA DE CÁLCULO | (Quantidade de mortes em acidentes de trânsito) / (grupo de 10 mil veículos registrados na frota nacional do SENATRAN) | MONITORAMENTO | Mensal | GRANULARIDADE | Por Superintendência | FONTE | Sistema Analytics | ÁREA | CGSV / DIOP | POLARIDADE | Negativa (-) | META 2023 | Inferior a 0,408 | <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito</th> </tr> <tr> <td>OBJETIVO ESTRATÉGICO</td> <td>Potencializar ações de educação para o trânsito</td> </tr> <tr> <td>FÓRMULA DE CÁLCULO</td> <td>Número absoluto de pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito realizadas pela PRF</td> </tr> <tr> <td>MONITORAMENTO</td> <td>Mensal</td> </tr> <tr> <td>GRANULARIDADE</td> <td>Por Superintendência</td> </tr> <tr> <td>FONTE</td> <td>Sistema Analytics</td> </tr> <tr> <td>ÁREA</td> <td>CGSV / DIOP</td> </tr> <tr> <td>POLARIDADE</td> <td>Positiva (+)</td> </tr> <tr> <td>META 2023</td> <td>Superior a 1 milhão de pessoas</td> </tr> </table> | Pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito | | OBJETIVO ESTRATÉGICO | Potencializar ações de educação para o trânsito | FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito realizadas pela PRF | MONITORAMENTO | Mensal | GRANULARIDADE | Por Superintendência | FONTE | Sistema Analytics | ÁREA | CGSV / DIOP | POLARIDADE | Positiva (+) | META 2023 | Superior a 1 milhão de pessoas |
| Taxa de mortalidade de acidentes de trânsito em rodovias federais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESULTADO ESTRATÉGICO | Redução da violência no trânsito das rodovias federais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | (Quantidade de mortes em acidentes de trânsito) / (grupo de 10 mil veículos registrados na frota nacional do SENATRAN) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MONITORAMENTO | Mensal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FONTE | Sistema Analytics | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ÁREA | CGSV / DIOP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POLARIDADE | Negativa (-) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| META 2023 | Inferior a 0,408 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Potencializar ações de educação para o trânsito | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito realizadas pela PRF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MONITORAMENTO | Mensal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FONTE | Sistema Analytics | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ÁREA | CGSV / DIOP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| META 2023 | Superior a 1 milhão de pessoas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Comandos de segurança viária em trechos críticos de acidentalidade</th> </tr> <tr> <td>OBJETIVO ESTRATÉGICO</td> <td>Otimizar a fiscalização e o policiamento ostensivo</td> </tr> <tr> <td>FÓRMULA DE CÁLCULO</td> <td>Número absoluto de comandos de segurança viária realizados por equipes PRF em trechos críticos de acidentalidade de rodovias federais</td> </tr> <tr> <td>MONITORAMENTO</td> <td>Mensal</td> </tr> <tr> <td>GRANULARIDADE</td> <td>Por Superintendência</td> </tr> <tr> <td>FONTE</td> <td>Sistema Analytics</td> </tr> <tr> <td>ÁREA</td> <td>CGSV / DIOP</td> </tr> <tr> <td>POLARIDADE</td> <td>Positiva (+)</td> </tr> <tr> <td>META 2023</td> <td>Superior a 53.627 comandos</td> </tr> </table> | Comandos de segurança viária em trechos críticos de acidentalidade | | OBJETIVO ESTRATÉGICO | Otimizar a fiscalização e o policiamento ostensivo | FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de comandos de segurança viária realizados por equipes PRF em trechos críticos de acidentalidade de rodovias federais | MONITORAMENTO | Mensal | GRANULARIDADE | Por Superintendência | FONTE | Sistema Analytics | ÁREA | CGSV / DIOP | POLARIDADE | Positiva (+) | META 2023 | Superior a 53.627 comandos | <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Rondas ostensivas em trechos críticos de acidentalidade</th> </tr> <tr> <td>OBJETIVO ESTRATÉGICO</td> <td>Otimizar a fiscalização e o policiamento ostensivo</td> </tr> <tr> <td>FÓRMULA DE CÁLCULO</td> <td>Tempo de rondas ostensivas, em horas, realizados por equipes PRF em trechos críticos de acidentalidade de rodovias federais</td> </tr> <tr> <td>MONITORAMENTO</td> <td>Mensal</td> </tr> <tr> <td>GRANULARIDADE</td> <td>Por Superintendência</td> </tr> <tr> <td>FONTE</td> <td>Sistema Analytics</td> </tr> <tr> <td>ÁREA</td> <td>CGSV / DIOP</td> </tr> <tr> <td>POLARIDADE</td> <td>Positiva (+)</td> </tr> <tr> <td>META 2023</td> <td>Superior a 172.000 horas</td> </tr> </table> | Rondas ostensivas em trechos críticos de acidentalidade | | OBJETIVO ESTRATÉGICO | Otimizar a fiscalização e o policiamento ostensivo | FÓRMULA DE CÁLCULO | Tempo de rondas ostensivas, em horas, realizados por equipes PRF em trechos críticos de acidentalidade de rodovias federais | MONITORAMENTO | Mensal | GRANULARIDADE | Por Superintendência | FONTE | Sistema Analytics | ÁREA | CGSV / DIOP | POLARIDADE | Positiva (+) | META 2023 | Superior a 172.000 horas |
| Comandos de segurança viária em trechos críticos de acidentalidade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Otimizar a fiscalização e o policiamento ostensivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de comandos de segurança viária realizados por equipes PRF em trechos críticos de acidentalidade de rodovias federais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MONITORAMENTO | Mensal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FONTE | Sistema Analytics | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ÁREA | CGSV / DIOP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| META 2023 | Superior a 53.627 comandos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Rondas ostensivas em trechos críticos de acidentalidade | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Otimizar a fiscalização e o policiamento ostensivo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Tempo de rondas ostensivas, em horas, realizados por equipes PRF em trechos críticos de acidentalidade de rodovias federais | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MONITORAMENTO | Mensal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FONTE | Sistema Analytics | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ÁREA | CGSV / DIOP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| META 2023 | Superior a 172.000 horas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Tempo de resposta a acidentes de trânsito</th> </tr> <tr> <td>OBJETIVO ESTRATÉGICO</td> <td>Aprimorar o atendimento de acidentes de trânsito</td> </tr> <tr> <td>FÓRMULA DE CÁLCULO</td> <td>Média dos tempos de resposta de equipes PRF a acidentes de trânsito em rodovias federais por SPRF</td> </tr> <tr> <td>MONITORAMENTO</td> <td>Mensal</td> </tr> <tr> <td>GRANULARIDADE</td> <td>Por Superintendência</td> </tr> <tr> <td>FONTE</td> <td>Sistema Analytics</td> </tr> <tr> <td>ÁREA</td> <td>CGSV / DIOP</td> </tr> <tr> <td>POLARIDADE</td> <td>Positiva (+)</td> </tr> <tr> <td>META 2023</td> <td>Inferior a 28,57 minutos</td> </tr> </table> | Tempo de resposta a acidentes de trânsito | | OBJETIVO ESTRATÉGICO | Aprimorar o atendimento de acidentes de trânsito | FÓRMULA DE CÁLCULO | Média dos tempos de resposta de equipes PRF a acidentes de trânsito em rodovias federais por SPRF | MONITORAMENTO | Mensal | GRANULARIDADE | Por Superintendência | FONTE | Sistema Analytics | ÁREA | CGSV / DIOP | POLARIDADE | Positiva (+) | META 2023 | Inferior a 28,57 minutos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Tempo de resposta a acidentes de trânsito | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Aprimorar o atendimento de acidentes de trânsito | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Média dos tempos de resposta de equipes PRF a acidentes de trânsito em rodovias federais por SPRF | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| MONITORAMENTO | Mensal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| FONTE | Sistema Analytics | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ÁREA | CGSV / DIOP | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| META 2023 | Inferior a 28,57 minutos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <tr> <th colspan="2">Glossário</th> </tr> <tr> <td>- Ação de educação para o trânsito:</td> <td>campanhas educativas realizadas pela área de segurança viária da PRF.</td> </tr> <tr> <td>- Trechos críticos de acidentalidade:</td> <td>entendidos fracionados da malha viária identificadas no rol de quilômetros com alto índice de acidentes de trânsito.</td> </tr> <tr> <td>- Tempo de resposta a acidentes:</td> <td>tempo decorrido entre o acionamento da equipe e sua chegada ao local do acidente.</td> </tr> <tr> <td>- Comandos de Segurança Viária:</td> <td>ações planejadas de fiscalização local, em ponto fixo sinalizado e por tempo pré determinado, com o propósito específico de prevenção de acidentes, policiamento e fiscalização de enfrentamento a crimes de trânsito e transportes.</td> </tr> </table> | | Glossário | | - Ação de educação para o trânsito: | campanhas educativas realizadas pela área de segurança viária da PRF. | - Trechos críticos de acidentalidade: | entendidos fracionados da malha viária identificadas no rol de quilômetros com alto índice de acidentes de trânsito. | - Tempo de resposta a acidentes: | tempo decorrido entre o acionamento da equipe e sua chegada ao local do acidente. | - Comandos de Segurança Viária: | ações planejadas de fiscalização local, em ponto fixo sinalizado e por tempo pré determinado, com o propósito específico de prevenção de acidentes, policiamento e fiscalização de enfrentamento a crimes de trânsito e transportes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Glossário | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Ação de educação para o trânsito: | campanhas educativas realizadas pela área de segurança viária da PRF. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Trechos críticos de acidentalidade: | entendidos fracionados da malha viária identificadas no rol de quilômetros com alto índice de acidentes de trânsito. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Tempo de resposta a acidentes: | tempo decorrido entre o acionamento da equipe e sua chegada ao local do acidente. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| - Comandos de Segurança Viária: | ações planejadas de fiscalização local, em ponto fixo sinalizado e por tempo pré determinado, com o propósito específico de prevenção de acidentes, policiamento e fiscalização de enfrentamento a crimes de trânsito e transportes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fonte: PRF (2023)

Ilustração 2 - Indicadores de mobilidade

| POLÍTICA DE MOBILIDADE NAS RODOVIAS FEDERAIS | | |
|--|--|--|
| <i>Promoção da mobilidade nas rodovias federais</i> | | |
| Tempo de interdições em rodovias federais | | |
| RESULTADO ESTRATÉGICO | Promoção da mobilidade das rodovias federais. | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Média dos tempos de duração, em horas, de interdições totais ou parciais em rodovias federais | |
| MONITORAMENTO | Mensal | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência | |
| FONTE | Sistema Analytics | |
| ÁREA | CGSV / DIOP | |
| POLARIDADE | Positivo (+) | |
| META 2023 | Inferior a 40 horas | |
| Trechos críticos inspecionados | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Fomentar ações preventivas de promoção da mobilidade | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Quociente entre o número de trechos críticos inspecionados e o total de trechos críticos registrados | |
| MONITORAMENTO | Mensal | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência | |
| FONTE | Banco de Dados do Formulário de Inspeção | |
| ÁREA | CGSV / DIOP | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | |
| META 2023 | 100% dos trechos críticos inspecionados | |
| Interdições em rodovias federais | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Intensificar ações responsivas de promoção da livre circulação | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de interdições totais ou parciais em rodovias federais | |
| MONITORAMENTO | Mensal | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência | |
| FONTE | Sistema Analytics | |
| ÁREA | CGSV / DIOP | |
| POLARIDADE | Negativa (-) | |
| META 2023 | Inferior a 2.250 interdições | |
| <p>Glossário</p> <ul style="list-style-type: none"> - Interdições: bloqueios totais ou parciais em vias onde há movimentação de bens e pessoas. - Trechos críticos de mobilidade: extensões fracionadas da malha viária elencadas no rol de quilômetros com alto índice de interdições e/ou como sendo corredor logístico. - Trecho inspecionado: extensões fracionadas da malha viária elencadas no rol de quilômetros classificados e avaliados quanto a condições da via por equipe PRF. | | |

Fonte: PRF (2023)

Ilustração 3 - Indicadores de criminalidade

| POLÍTICA DE ENFRENTAMENTO À CRIMINALIDADE NAS RODOVIAS FEDERAIS | | |
|--|---|--|
| <i>Intensificação do enfrentamento à criminalidade nas rodovias federais e áreas de interesse da União</i> | | |
| Flagrantes interceptados pela PRF | | |
| RESULTADO ESTRATÉGICO | Intensificação do enfrentamento à criminalidade nas rodovias federais e áreas de interesse da União | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de flagrantes interceptados pelas equipes PRF | |
| MONITORAMENTO | Mensal | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência + Especializadas | |
| FONTE | Sistema Analytics | |
| ÁREA | CGCC / DIOP | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | |
| META 2023 | Superior a 32.500 flagrantes interceptados | |
| Comandos de enfrentamento à criminalidade | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Potencializar ações de enfrentamento à criminalidade | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de comandos de enfrentamento à criminalidade realizadas por equipes PRF | |
| MONITORAMENTO | Mensal | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência + Especializadas | |
| FONTE | Sistema Analytics | |
| ÁREA | CGCC / DIOP | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | |
| META 2023 | Superior a 35.000 comandos | |
| Acurácia em ações de enfrentamento à criminalidade | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Otimizar o policiamento orientado por inteligência | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Quociente entre o número de CAIs de alta probabilidade que geraram Registro de Ocorrência Criminal e o número de CAIs de alta probabilidade fornecido | |
| MONITORAMENTO | Mensal | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência + Especializadas | |
| FONTE | Sistema Analytics | |
| ÁREA | DINT e CGCC/DIOP | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | |
| META 2023 | Superior a 45% | |
| Comandos de enfrentamento a crimes ambientais | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Intensificar o enfrentamento a crimes ambientais | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de comandos de enfrentamento a crimes ambientais realizados por equipes PRF | |
| MONITORAMENTO | Mensal | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência + Especializadas | |
| FONTE | Sistema Analytics | |
| ÁREA | CGCC / DIOP | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | |
| META 2023 | Superior a 1.500 comandos | |
| Pessoas alcançadas em ações de garantia e promoção dos direitos humanos | | |
| OBJETIVO ESTRATÉGICO | Intensificar ações de garantia e promoção dos Direitos Humanos | |
| FÓRMULA DE CÁLCULO | Número absoluto de pessoas alcançadas em ações de garantia e promoção dos direitos humanos | |
| MONITORAMENTO | Mensal | |
| GRANULARIDADE | Por Superintendência + Especializadas | |
| FONTE | Sistema Analytics | |
| ÁREA | CGCC / DIOP | |
| POLARIDADE | Positiva (+) | |
| META 2023 | Superior a 100.000 pessoas | |
| <p>Glossário</p> <ul style="list-style-type: none"> - Flagrante interceptado: resultado de ações repressivas de enfrentamento à criminalidade que culminaram na lavratura de Registros de Ocorrências Criminais. - Comandos de Enfrentamento a Crimes Ambientais: ações planejadas de fiscalização local, em ponto fixo sinalizado e por tempo pré determinado, com o propósito específico de prevenção, policiamento e fiscalização de enfrentamento a crimes ambientais. - Crimes Ambientais: crimes contra a fauna, a flora, o ordenamento urbano, o patrimônio cultural, a administração ambiental e crimes de poluição. - CAI: comunicado de aplicação imediata, com alta probabilidade de ocorrência criminal, fornecido pela área de inteligência à área de operações. - Ação de garantia e promoção dos Direitos Humanos: campanhas educativas, operações | | |

Fonte: PRF (2023)

A cada indicador corresponde um objetivo estratégico a ser alcançado, sendo apresentado a forma de cálculo, a periodicidade de seu monitoramento e demais informações necessárias para construção e interpretação do índice, juntamente com a meta a ser atingida, proporcionando compreensão da evolução do resultado ao longo do exercício proposto, o ano de 2023. A Ilustração 4 apresenta o Mapa Estratégico da PRF, presente nos anexos da Portaria 245, onde podemos constatar que os indicadores apresentados apontam, dentro dos objetivos estratégicos, para

Ilustração 4 - Mapa estratégico da Polícia Rodoviária Federal



Fonte: PRF (2023)

atingimento de resultados obtidos pela atividade fim da instituição, nomeados como processos finalísticos.

Entretanto os processos de suporte, que também são objetivos estratégicos a serem alcançados não dispõem de indicadores para mensuração de seu desenvolvimento. Embora não tenham sido localizados na portaria e em seus anexos metas a serem atingidas pelos processos de suporte, o anexo IV – Portfólio de Programas e Projetos Estratégicos – apresenta 4 programas e 8 projetos, todos realizados pela área de suporte, e que cobrem todos os objetivos estratégicos propostos.

Pode-se compreender pela leitura conjunta do Mapa Estratégico com o corpo do texto da Portaria, que a temática abordada nestes programas e projetos busca a execução destes objetivos estratégicos. O portfólio funciona efetivamente, como um painel de monitoramento dos programas e projetos, indicando o gestor responsável

por cada um deles, a fase em que se encontra (planejamento, iniciação, execução) e o número do processo SEI daquele procedimento. O objetivo do projeto também se apresenta, sendo possível constatar que versa sobre as temáticas referentes aos processos de suporte: gestão de pessoas, logística e infraestrutura, gestão e inovação, integração e comunicação.

Embora a única menção formal a sistema de desempenho seja na definição do termo “indicadores”, ao longo de toda a portaria observa-se referências a rotina de medição de desempenho, sendo ela portanto o documento de medição e gestão de desempenho do órgão, que, ao se referir em avaliação da estratégia ao longo do texto, objetiva mensurar a evolução da política pública. Nos parágrafos seguintes destacamos os trechos relacionados a gestão de desempenho que de forma esparsa, porém harmônica, compõem o SMD da instituição.

O artigo 1º estabelece que os objetivos estratégicos, os indicadores e as metas podem ser revisados anualmente. Determina também a realização de reunião mensal de avaliação da estratégia. O artigo 2º ao definir o conceito do planejamento estratégico utilizado pela PRF, aponta que ações e diretrizes são formuladas para que promovam o alcance dos objetivos por meio de direcionamento, sistematicamente perseguido e monitorado. No mesmo artigo define-se que a cabe à gestão estratégica a função de monitorar de forma ampla o planejamento, realizando na prática medição e gestão de desempenho. Já o artigo 5º, apresenta os indicadores estratégicos da instituição, conforme demonstrado no Quadro 4.

No artigo 8º encontram-se as definições de atribuições aos níveis locais do órgão, responsáveis pela execução da atividade operacional de segurança pública. Estes, em suas respectivas circunscrições, promovem a missão institucional ao elaborarem planos táticos para implementação das políticas definidas na portaria. Observa-se que em nível local, também é promovida a medição e gestão de desempenho, estabelecendo indicadores, monitorando planos de execução e observando o alinhamento das realizações às diretrizes pré-definidas. A determinação de que sejam designados servidores para atuar na gestão da *performance* – termo usado no documento e traduzido por desempenho – está presente no já mencionado artigo 8º, como também no artigo 10, cada qual em seu nível de atividade e gestão.

3.8 Produto Técnico-Tecnológico

O modelo diagnóstico em sua versão aplicada em estudo de caso e revisada corresponde ao produto técnico-tecnológico proposto nessa dissertação. O capítulo de resultados indica sua estrutura e apresenta sua operacionalização.

3.9 Estudo de Caso: Fase 2

A primeira fase do estudo de caso permite que o modelo diagnóstico seja revisitado e, a partir das lições aprendidas, uma segunda fase é operacionalizada a fim de aplicar o modelo diagnóstico em sua nova e revisada versão. Os resultados são apresentados seguindo o formato proposto no PTT.

3.10 Etapas, procedimentos e *outputs* da pesquisa

A fim de sintetizar e orientar o leitor quanto aos procedimentos metodológicos desta pesquisa, o Quadro 5 indica as perguntas de pesquisa para cada objetivo específico, incluindo as etapas de desenvolvimento, os procedimentos executados e seus principais resultados (*outputs*) para então poder responder à pergunta de pesquisa e objetivo geral desse estudo: Quais parâmetros devem ser considerados para o *design* de sistemas de medição de desempenho em instituições de segurança pública?

Quadro 5 - Etapas, procedimentos e *outputs*

| Pergunta de Pesquisa | Objetivo Específico | Etapas | Procedimento | <i>Output</i> |
|---|---|---------------------|--|--|
| Quais são os desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações públicas e de segurança pública? | OE1: Identificar os desafios – motivações e barreiras – para o uso de sistemas de medição de desempenho no setor público e em instituições de segurança pública | Mapear a literatura | Revisão sistemática de literatura, análise bibliométrica e de conteúdo | Modelo conceitual de desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações públicas e de segurança pública |

| | | | | |
|--|---|--|---|--|
| Quais características ou perspectivas um sistema de medição de desempenho deve apresentar para atender as características de SP? | OE2: Estruturar um modelo de diagnóstico para analisar como a instituição lida com os desafios para medição de desempenho | Desenvolvimento de um modelo diagnóstico | Relacionar os desafios (barreiras e motivações) de organizações de SP com os fatores que influenciam o <i>design</i> de SMD na administração pública | Modelo de diagnóstico de parâmetros de um SMD para instituições de segurança pública |
| Como a PRF, na condição de objeto de estudo, responde aos desafios que influenciam o projeto e uso de sistemas de medição de desempenho? | OE3: testar o modelo de diagnóstico dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública | Estudo de caso: Fase 1 | Estudo de caso a partir de dados da PRF (fase 1) Portaria DG/PRF nº 245 – Anexo A6 | Diagnóstico aplicado em uma instituição de segurança pública cujas lições aprendidas promovem a revisão e melhoria do modelo |
| Como uma organização de segurança pública pode projetar a implementação e uso de um SMD? | OE4: discutir implicações práticas para o <i>design</i> de um SMD em SP a partir de diagnóstico aplicado | PTT | Desenvolver um guia prático para diagnosticar os desafios que precisam ser contemplados, apontar caminhos para superar as barreiras identificadas e incluir as motivações necessárias | Guia prático para o <i>design</i> , implementação e revisão de sistemas de medição de desempenho na SP |
| | | Estudo de caso: Fase 2 | Estudo de caso para validar o PTT a partir de dados da PRF (fase 2) Portaria DG/PRF nº 245 – Anexo A6 | Guia prático testado e validado |

Fonte: Autoria própria (2023)

Os quatro objetivos específicos conduzem ao objetivo geral da pesquisa, percorrendo as perguntas de cada objetivo para, mediante obtenção de resposta a cada etapa, obter resposta à pergunta de pesquisa desta dissertação, que visa identificar os parâmetros necessários ao *design* de um SMD para SP.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Utilizando as etapas e procedimentos indicados na Figura 2, esse capítulo aponta os principais resultados alcançados, com especial foco ao desenvolvimento do modelo diagnóstico. Ao investigar se as características identificadas como necessárias ao *design* de SMDs para a administração pública estão contempladas no modelo conceitual dos desafios para a segurança pública, este trabalho propõe um modelo diagnóstico com abordagem ampla e multidisciplinar, promovendo o avanço da temática de desempenho a gestores públicos e pesquisadores da área, com o objetivo de auxiliar a gestão e os processos de tomada de decisão em organizações de segurança pública.

4.1 Coleta de dados nas áreas de SP, medição e gestão de desempenho

Dois grupos de palavras chave são definidos, sendo o primeiro grupo definidor das instituições públicas estudadas e o segundo, a atividade ou assunto objeto de estudo, na área de atuação do grupo anterior. As palavras chave do primeiro grupo são: *Police*, *Policeman*, *Police Force* e *Public Sector*.

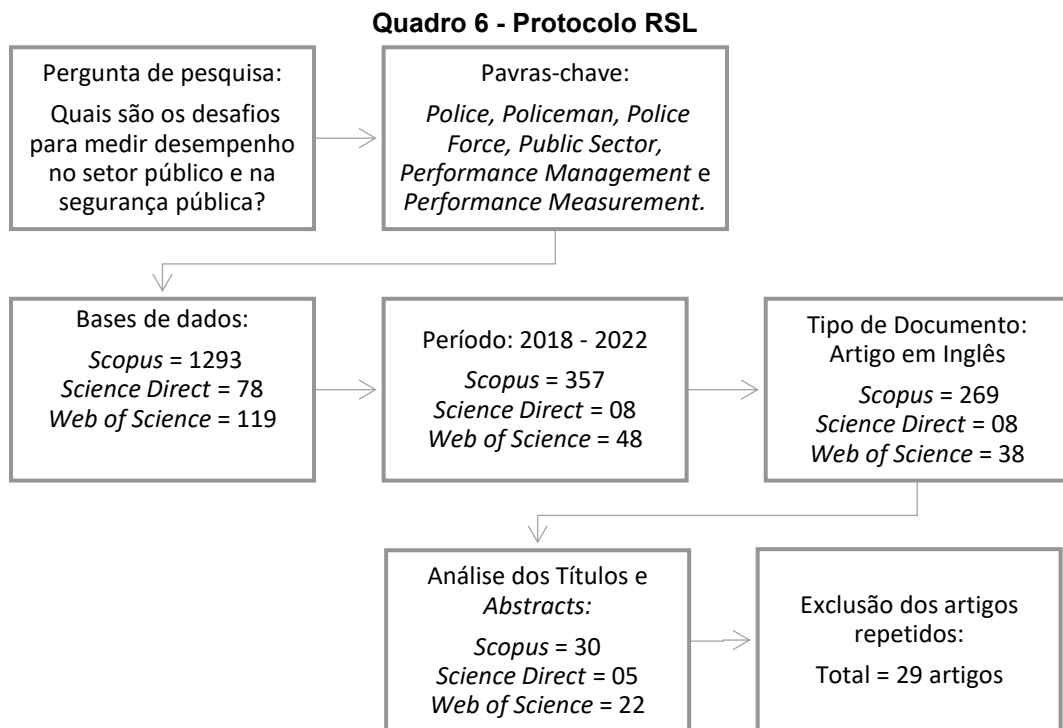
Entre as palavras utiliza-se o conector booleano “OR”, com o objetivo de ampliar a busca a qualquer das palavras. No segundo grupo: *Performance Management* e *Performance Measurement*, as palavras também são separadas pelo conectivo “OR”. Os grupos de palavras-chave são delimitados por parêntesis e entre eles utiliza-se o conector “AND”, restringindo os artigos para atenderem ao cruzamento dos grupos. A Figura 4 representa a dinâmica das palavras-chave e conectores utilizados

Figura 4 - Palavras-chave e conectores

| | |
|---|---|
| Palavras-chave aplicadas nas bases <i>Scopus, Science Direct e Web of Science</i> | <i>police OR policeman OR police force OR public sector</i> |
| | AND |
| | <i>performance management OR performance measurement</i> |

Fonte: Autoria própria (2023)

O Quadro 6 aponta o protocolo de revisão sistemática de literatura e os seus resultados gerais.



Fonte: Autoria própria (2023)

São aplicados os filtros: Ano de publicação (2018-2022), tipo de documento (artigos), e idioma empregado (inglês). Na base *Scopus*, o resultado inicial de busca é de 1293 documentos. Na *Science Direct* são 78 e na *Web of Science*, 119. Após a inserção do filtro ano, reduzem para 357, 08 e 48, respectivamente. Em seguida, tipo de documento (artigos científicos) e o idioma (inglês) reduzem para 269, 08 e 38 artigos nas bases mencionadas, sendo que não houve redução na *Science Direct*. A leitura dos *abstracts* – resumo do artigo – proporciona uma maior delimitação da busca onde, conjuntamente com a eliminação de trabalhos repetidos, obteve-se o portfólio de pesquisa contendo 29 artigos científicos.

O Quadro 7 apresenta os artigos, distinguindo-os por um ID, sigla para identificação, entre A1 e A29. Indica também: o título da publicação; sua autoria;

journal de publicação; uma breve síntese do tema apresentado (*overview*); o tipo de organização estudada, sendo distinguida entre serviço público e segurança pública; e o *framework*, modelo de sistema de medição de desempenho utilizado no estudo.

Quadro 7 - Portfólio de artigos

| ID | Título do Artigo | Autores | Journal | Overview | Tipo | Modelos de SMD |
|----|--|-------------|---|---|-----------------|---|
| A1 | <i>20-Year History of Performance Measurement in the Local Public Sector: A Systematic Review.</i> | Král | <i>International Journal of Public Administration</i> | A gestão do desempenho padece de padronização conceitual e metodológica. | Serviço Público | RSL |
| A2 | <i>Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council.</i> | Alsaid | <i>Journal of Accounting in Emerging Economies</i> | A gestão de desempenho é ferramenta institucional que acrescenta legitimidade, transparência e <i>accountability</i> ao setor público. | Serviço Público | <i>Dillard's model</i> |
| A3 | <i>An SK BARS System: Ongoing Performance Management With Municipal Police.</i> | Gillespie | <i>Public Personnel Management</i> | Há rejeição dos servidores públicos aos sistemas de medição de desempenho em razão da ênfase dos gestores nos números, em detrimento dos comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho. | SP | SK BARS <i>Smith–Kendall Behaviorally Anchored Rating Scales</i> |
| A4 | <i>Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management.</i> | De Maillard | <i>Criminology and Criminal Justice</i> | Barreiras aos SMD: excesso de foco em resultados mensuráveis; Simplificação de índices em rankings; rivalidade entre os servidores; manipulação dos registros de ocorrências para atingimento dos resultados. | SP | <i>Compstat</i> DEA |
| A5 | <i>Do performance management schemes deliver results in the public sector?</i> | Plaček | <i>Public Money & Management</i> | O processo tradicional avalia apenas a eficiência e o custo do | Serviço Público | DEA Qualitativo |

| ID | Título do Artigo | Autores | Journal | Overview | Tipo | Modelos de SMD |
|----|---|------------|--|---|-----------------|--|
| | <i>Observations from the Czech Republic.</i> | | | processo público, mas deixa de lado a qualidade da entrega dos serviços e seu impacto na sociedade. | | |
| A6 | <i>Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies.</i> | Smith | <i>Australian Journal of Public Administration</i> | A ausência de mecanismos de avaliação do impacto da implantação de SMD no segmento público gera uma lacuna entre a implementação da medição e avaliação de desempenho e o seu efetivo incremento. | Serviço Público | Análise de dados |
| A7 | <i>Effects of Ethics and Performance Management on Organizational Performance in the Public Sector.</i> | Khaltar | <i>Public Integrity</i> | O comportamento ético dos servidores e o comprometimento com os objetivos da instituição está relacionado com o desempenho em organizações públicas. | Serviço Público | SEM <i>Structural Equation Modeling</i> |
| A8 | <i>Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries.</i> | Ohemeng | <i>International Journal of Public Sector Management</i> | A resistência dos <i>stakeholders</i> internos do setor público é uma grande barreira para implantação dos SMD e promoção de mudança na cultura organizacional. | Serviço Público | Análise de Dados |
| A9 | <i>Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement.</i> | Hodgkinson | <i>Crime Science</i> | O desafio aos SDM na SP é a ampliação do foco para além dos índices tradicionais para as demais funções que exercem influência para estabelecimento da segurança pública. | SP | Análise de Dados |

| ID | Título do Artigo | Autores | Journal | Overview | Tipo | Modelos de SMD |
|-----|--|----------------|---|---|-----------------|--|
| A10 | <i>How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities.</i> | Chirau | <i>Evaluation and Program Planning</i> | A implantação dos SMD precisa ser acompanhada de mecanismos de quantificação dos impactos gerados junto à sociedade para geração de efetividade e eficiência na administração pública. | Serviço Público | <i>National Evaluation System</i> |
| A11 | <i>Influence of 47 organizational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector.</i> | Teeroovengadum | <i>European Business Review</i> | A gestão de desempenho é questionada sobre sua efetividade e correlação com os resultados positivos obtidos. A maneira de implementação dos SMD é tão relevante quanto a própria medição. | Serviço Público | Análise de Dados |
| A12 | <i>Performance Management and the Police Response to Women in India.</i> | Kapuria | <i>Social Sciences</i> | A dificuldade de efetividade nos SMD apresenta correlação entre a avaliação de desempenho nas forças policiais indianas e a redução de crimes contra as mulheres no país asiático. | SP | BSC |
| A13 | <i>Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case.</i> | Mättö | <i>Qualitative Research Accounting & Management</i> | A expectativa dos <i>stakeholders</i> pode direcionar a ênfase sobre os fatores importantes a serem medidos em avaliações de desempenho no setor público. | Serviço Público | CRA <i>Constructive Research Approach</i> |
| A14 | <i>Linkage between leaders' behavior in PM, organizational justice and work engagement in public sector.</i> | Stankeviciute | <i>Economies</i> | O comportamento dos indutores das políticas públicas exerce influência | Serviço Público | Análise de dados |

| ID | Título do Artigo | Autores | Journal | Overview | Tipo | Modelos de SMD |
|-----|---|-------------|--|---|-----------------|------------------|
| | | | | no resultado dos SMD nas organizações do setor público. | | |
| A15 | <i>Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa.</i> | Maake | <i>SA Journal of Human Resource Management</i> | O comprometimento dos servidores públicos e seus relacionamentos interpessoais estão vinculados à implementação de SMD no setor público. | Serviço Público | Survey |
| A16 | <i>Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between PM and its use?</i> | Melo | <i>International Journal of Public Sector Management</i> | As avaliações de desempenho no setor público Português ocorrem por determinação legal, sem necessariamente induzir novas práticas organizacionais nem impactos aos <i>stakeholders</i> . | Serviço Público | Análise de dados |
| A17 | <i>Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector.</i> | Kalgin | <i>International Journal of Public Sector Management</i> | Para implementação de SMD no setor público o alinhamento dos servidores aos objetivos organizacionais e a satisfação com o trabalho apresenta correlação com o desempenho organizacional. | Serviço Público | Análise de dados |
| A18 | <i>Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments.</i> | De Maillard | <i>Policing and Society</i> | A implementação de SMD na SP gera tensões entre <i>stakeholders</i> , mas a padronização das atividades, definição de padrões, e <i>accountability</i> , consolidam a sistema como ferramenta necessária ao serviço policial. | SP | Análise de Dados |

| ID | Título do Artigo | Autores | Journal | Overview | Tipo | Modelos de SMD |
|-----|---|---------|---|---|-----------------|------------------|
| A19 | <i>Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership.</i> | Anh Vu | <i>International Journal of Public Administration</i> | SMD no setor público de países em desenvolvimento enfrenta a resistência de empregados, orçamentos limitados, incompatibilidade de cultura entre o país e o método de medição e outras barreiras. | Serviço Público | Análise de Dados |
| A20 | <i>Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector.</i> | Maran | <i>The British Accounting Review</i> | O fator humano deve ser destacado em SMD no setor público, alinhando o setor público às demandas por serviços de qualidade, mensuráveis e transparentes. | Serviço Público | BSC |
| A21 | <i>Police leadership of tomorrow: comprehensive Compstat PM moving from stagnation to innovation.</i> | Eterno | <i>Police Practice and Research</i> | O <i>Compstat</i> é capaz de induzir, manter e avaliar novos métodos de policiamento. É necessário considerar o estilo de liderança dos gestores, compreender a cultura policial e realizar parcerias efetivas com comunidades. | SP | <i>Compstat</i> |
| A22 | <i>Relationship between PS reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture.</i> | Ugyel | <i>Public Administration and Development</i> | O NPM tem na gestão e avaliação de desempenho sua principal ferramenta para agregar qualidade e eficiência ao serviço público. Embora o ambiente organizacional se apresente como averso ao risco e às mudanças. | Serviço Público | RSL, entrevistas |

| ID | Título do Artigo | Autores | Journal | Overview | Tipo | Modelos de SMD |
|-----|---|---------|---|---|-----------------|------------------|
| A23 | <i>Public sector reform implications for PM and risk management practice: insights from Australia.</i> | Rana | <i>Public Money & Management</i> | Para implantar SMD é necessária uma etapa anterior de alteração na cultura organizacional, incorporar transparência aos processos, realizar gestão dos riscos, estabelecer objetivos claros e provisão de recursos. | Serviço Público | Entrevista |
| A24 | <i>Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector.</i> | Siverbo | <i>Public Management Review</i> | Disfuncionalidades decorrentes da implantação de SMD no setor público são decorrentes do descompasso entre o planejamento e a execução dos planos de gestão de desempenho em sua prática e controle. | Serviço Público | Análise de dados |
| A25 | <i>The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: an explorative research in courts offices in Italy.</i> | Capaldo | <i>International Journal of Public Administration</i> | O SMD no setor público precisa ser acompanhada por gestão dos riscos. O monitoramento precisa ser dividido em etapas, supervisionadas durante a execução e após a conclusão dos trabalhos. | Serviço Público | Entrevista |
| A26 | <i>Understanding the effectiveness of PMS: Focus on the perception of South Korean police officers.</i> | Kang | <i>Policing: An International Journal</i> | SMD precisam demonstrar efetividade nas organizações. É necessário superar o ceticismo, adaptar o sistema à realidade da instituição e integrar os | SP | Entrevista |

| ID | Título do Artigo | Autores | Journal | Overview | Tipo | Modelos de SMD |
|-----|---|-------------|---|--|-----------------|--------------------|
| | | | | princípios à cultura organizacional. | | |
| A27 | <i>PMM and beyond—reflections on the paper “new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector.”</i> | Vakkuri | <i>Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management</i> | Os dados obtidos dos SMD devem ser interpretados com racionalidade multidisciplinar para reduzir a tensão da implementação dos sistemas e gerar valor público com a eficiência. | Serviço Público | <i>Sven Modell</i> |
| A28 | <i>How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system.</i> | Van Thielen | <i>Evaluation and Program Planning</i> | A implementação dos SMD apresenta correlação entre a avaliação de desempenho dos servidores com a geração de bem estar no serviço, baseado em gestão de pessoas. | SP | Entrevista |
| A29 | <i>A Performance Management Framework for the Public Sector: The Balanced Stakeholder Model.</i> | Liu | <i>Journal of the Operational Research Society</i> | É necessário identificar os <i>stakeholders</i> em SMD no setor público para balancear os interesses, atingir objetivos, adequar a capacidade para operar os sistemas e capacitar os gestores. | Serviço Público | Análise de Dados |

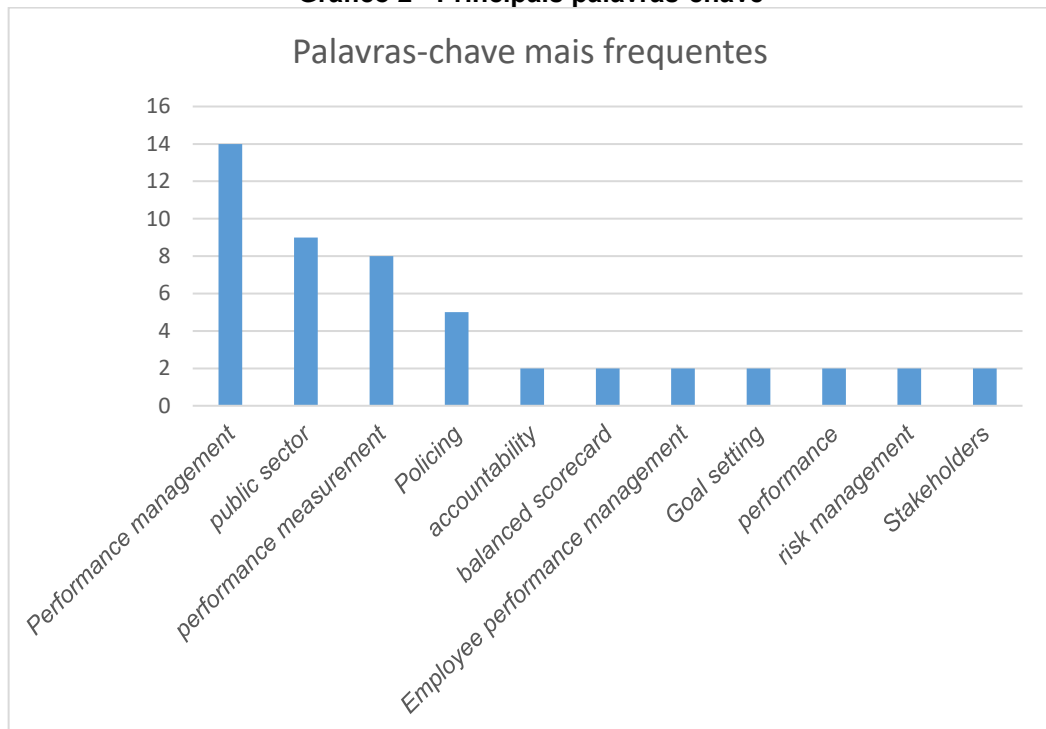
Fonte: Autoria própria (2023)

O portfólio é submetido ao *software Endnote* onde realizam-se inferências bibliométricas para análise de produtividade dos periódicos, grupos editoriais, autores, contagem e classificação de palavras-chave, para identificar avanços da temática em sua área de pesquisa. O Gráfico 1 demonstra a distribuição dos artigos do portfólio para cada ano do intervalo inserido para análise.

Gráfico 1 - Distribuição dos artigos por ano de publicação

Fonte: Autoria própria (2023)

Um total de 105 palavras-chave diferentes são identificadas em um conjunto de 144 palavras, uma vez que algumas são mais frequentes e estão delimitando o tema (representadas no Gráfico 2). Deste conjunto, 94 palavras aparecem apenas uma vez, 7 palavras se repetem duas vezes, e Performance Management (14 ocorrências), Public Sector (9 ocorrências), Performance Measurement (8 ocorrências) e Policing (5 ocorrências) são as principais.

Gráfico 2 - Principais palavras-chave

Fonte: Autoria própria (2023)

Os termos referentes a segurança pública não apresentam uniformidade, estando espalhados por vários artigos, mas sob diferentes nomenclaturas: *Law Enforcement* (1), *Military Engagement* (1), *Police Culture* (1), *Police* (1), *Crimes Against Women* (1), *Criminal Investigation* (1), *Police Performance* (1), *Compstat* (1), *Police Management* (1), *Organizational Justice* (1), *Democratic Policing* (1), *Community Policing* (1) e *South Korean Police* (1), totalizando 18 ocorrências. Outras 12 palavras se referem ao setor público, totalizando 24 termos. Na grande maioria dos verbetes são apresentados ao menos um dos termos: *Performance*, *Management*, *Measurement* ou outros que fazem referência a estes, totalizando 42 palavras (Tabela 1).

Tabela 1 - Palavras-chave por assunto

| Assunto | Quantidade |
|-------------------|------------|
| Desempenho | 42 |
| Setor Público | 24 |
| Segurança Pública | 18 |
| Locais/Países | 09 |
| Outros | 51 |

Fonte: Autoria própria (2023)

A distribuição das palavras-chave identificadas por assunto, está representada na Tabela 2:

Tabela 2 - Palavras-chave por assunto

| Assunto | Palavra-Chave | Qtd | Assunto | Palavra-Chave | Qtd | |
|--|--|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|------------------------|---|
| D E S E M P E N H O | Performance management | 14 | L O C A L I S | Australia | 1 | |
| | performance measurement | 8 | | Bhutan | 1 | |
| | Balanced scorecard | 2 | | Canada | 1 | |
| | Employee performance management | 2 | | Czech Republic | 1 | |
| | Performance | 2 | | Ghana | 1 | |
| | BARS | 1 | | India | 1 | |
| | Effectiveness of performance management | 1 | | Italy | 1 | |
| | Employee performance management satisfaction | 1 | | Korea | 1 | |
| | Ethical performance | 1 | | Portugal | 1 | |
| | KPI | 1 | | O U T R O S | Accountability | 2 |
| | Organizational performance | 1 | Goal setting | | 2 | |
| | Performance appraisal | 1 | Risk management | | 2 | |
| | Performance evaluation | 1 | Stakeholders | | 2 | |
| | Performance management practices | 1 | Case study | | 1 | |
| | Performance management schemes | 1 | Collective culture | | 1 | |
| | Performance management system | 1 | Control system | | 1 | |
| | Performance monitoring | 1 | Developing countrie | | 1 | |
| | Performance planning | 1 | Dysfunctional consequences | | 1 | |
| | Public sector performance | 1 | Effectiveness | | 1 | |
| | S E T O R | Public sector | 9 | | Ethics management | 1 |
| Public sector reform | | 2 | Evaluation | | 1 | |
| Australian government | | 1 | Factors of change and stability | | 1 | |
| Governance | | 1 | Feedback | | 1 | |
| Government agencies | | 1 | Goal alignment | | 1 | |
| Italian public sector | | 1 | Human resource management | | 1 | |
| Local government | | 1 | Hybridity | | 1 | |
| Municipality | | 1 | Institutional theory | | 1 | |
| New Cairo city council | | 1 | international HRM | | 1 | |
| Political sensitivity | | 1 | Job satisfaction | | 1 | |
| P Ú B L I C O | Public administration | 1 | Leaders behavior | | 1 | |
| | Public private collaboration | 1 | leadership | | 1 | |
| | Smart city governance | 1 | Legitimacy | | 1 | |
| | Transparent | 1 | Line of sight | | 1 | |
| | Value creation | 1 | Management | | 1 | |
| | S E G U R A N Ç A | Policing | 5 | | Management involvement | 1 |
| | | Community policing | 1 | | Management system | 1 |
| | | Compstat | 1 | | methodology | 1 |
| | | Crimes against women | 1 | | Moderated mediation | 1 |
| | | Criminal investigation | 1 | | Monitoring | 1 |
| Democratic policing | | 1 | Organizational commitment | 1 | | |
| Law enforcement | | 1 | Organizational factors | 1 | | |
| Military engagement | | 1 | Professionalism | 1 | | |
| Organizational justice | | 1 | Ratings | 1 | | |
| P Ú B L I C O | | Police | 1 | Relevance | 1 | |
| | Police Culture | 1 | Review | 1 | | |
| | Police management | 1 | Satisfaction | 1 | | |
| | Police performance | 1 | Service | 1 | | |
| | South Korean police | 1 | Service delivery | 1 | | |
| | | | Soft systems | 1 | | |
| | | | Strain | 1 | | |
| | | Structuration theory | 1 | | | |
| | | Transformational leadership | 1 | | | |
| | | Turnover intention | 1 | | | |
| | | Unbiased | 1 | | | |
| | | Work engagement | 1 | | | |

Fonte: Autoria própria (2023)

A bibliometria revela 23 periódicos diferentes no portfólio, 19 deles com contribuições de um artigo, e 4 *journals* concentrando 10 publicações, conforme Tabela 3.

Tabela 3 - Produtividade dos periódicos

| <i>Journal</i> | Artigos |
|--|---------|
| <i>International Journal of Public Sector Management</i> | 3 |
| <i>International Journal of Public Administration</i> | 3 |
| <i>Evaluation and Program Planning</i> | 2 |
| <i>Public Money & Management</i> | 2 |

Fonte: Autoria própria (2023)

Em relação ao grupo editorial, a bibliometria indica 8 diferentes organizações, identificadas na Tabela 4, responsáveis pelos periódicos e suas publicações:

Tabela 4 - Produtividade dos grupos editoriais

| Grupo Editorial | Artigos |
|-----------------------------|---------|
| Routledge, Taylor & Francis | 10 |
| Emerald | 8 |
| Elsevier | 3 |
| Wiley | 2 |
| SAGE | 2 |
| MDPI | 2 |
| BMC | 1 |
| AOSIS | 1 |

Fonte: Autoria própria (2023)

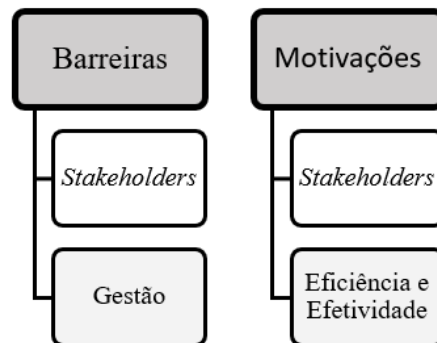
Ao conjunto de 29 artigos científicos correspondem 28 autores. Apenas os artigos identificados sob ID A4 e A18 (Quadro 7) apresentam os mesmos autores (De Maillard, J.; Savage, S. P.), sendo os demais de autoria distinta.

4.2 Análise de conteúdo

A análise de conteúdo busca identificar as categorias relevantes apresentadas no conjunto de textos. O estudo detalhado dos artigos revela os desafios – motivações e barreiras – à implantação de SMD no setor público e na segurança pública. As conclusões são validadas pela submissão do portfólio ao *software* Iramuteq. Os artigos se dividem quanto a indicações de barreiras para implementação de gestão de desempenho.

Dezessete trabalhos apontam para a gestão e suas circunstâncias, enquanto os doze artigos restantes indicam que são os *stakeholders* as maiores barreiras. Sobre as motivações para implementação dos SMD em instituições públicas e na segurança pública, também são identificados dois grupos. Dezoito artigos apresentam a eficiência e a efetividade, enquanto característica do setor público, como principal motivação, enquanto os demais onze estudos indicam o atendimento aos *stakeholders* como principal fator para avaliar e medir desempenho. O Quadro 8 sintetiza os resultados da fase inicial da análise de conteúdo.

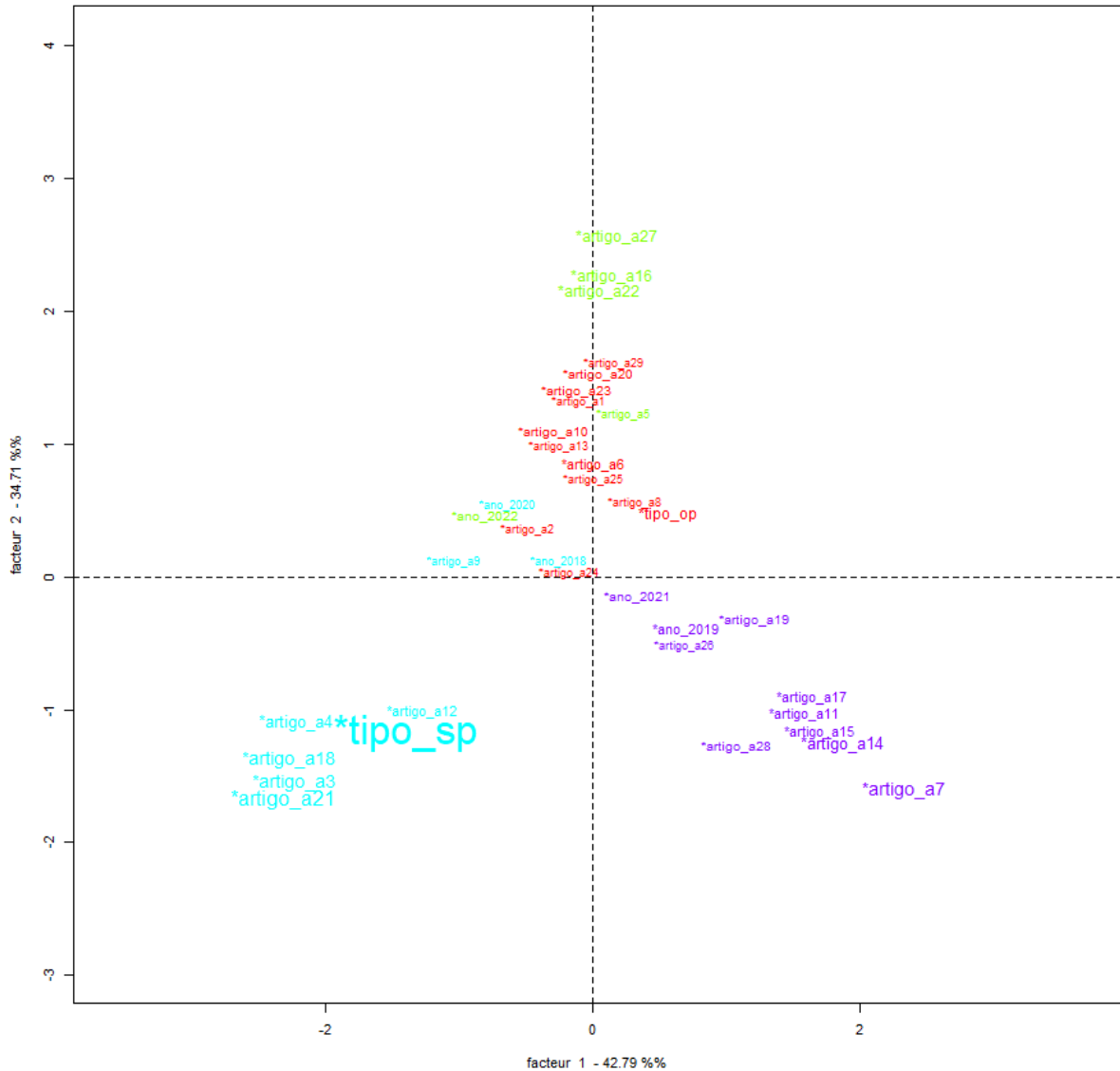
Quadro 8 - Categorias de desafios aos SMD na segurança pública



Fonte: Autoria própria (2023)

O conjunto de artigos é integralmente submetido ao *software* Iramuteq, para obtenção das categorias de análise textual. Para submissão do conjunto é necessário juntar todos os 29 artigos em um único arquivo, onde os caracteres especiais são retirados e os *papers* são separados por uma linha de espaçamento. A linha inicial é formada apenas pela identificação numérica, conforme identificação do Quadro 7, entre artigo A1 até o artigo A29. São inseridas informações sobre o ano de publicação, entre 2018 a 2022 e também sobre o tipo de instituição que se referiam, sendo OP para organização pública em geral e SP para segurança pública. A partir das palavras constantes nos artigos e a ligação entre elas, o programa avalia a correlação entre os escritos (Gráfico 3).

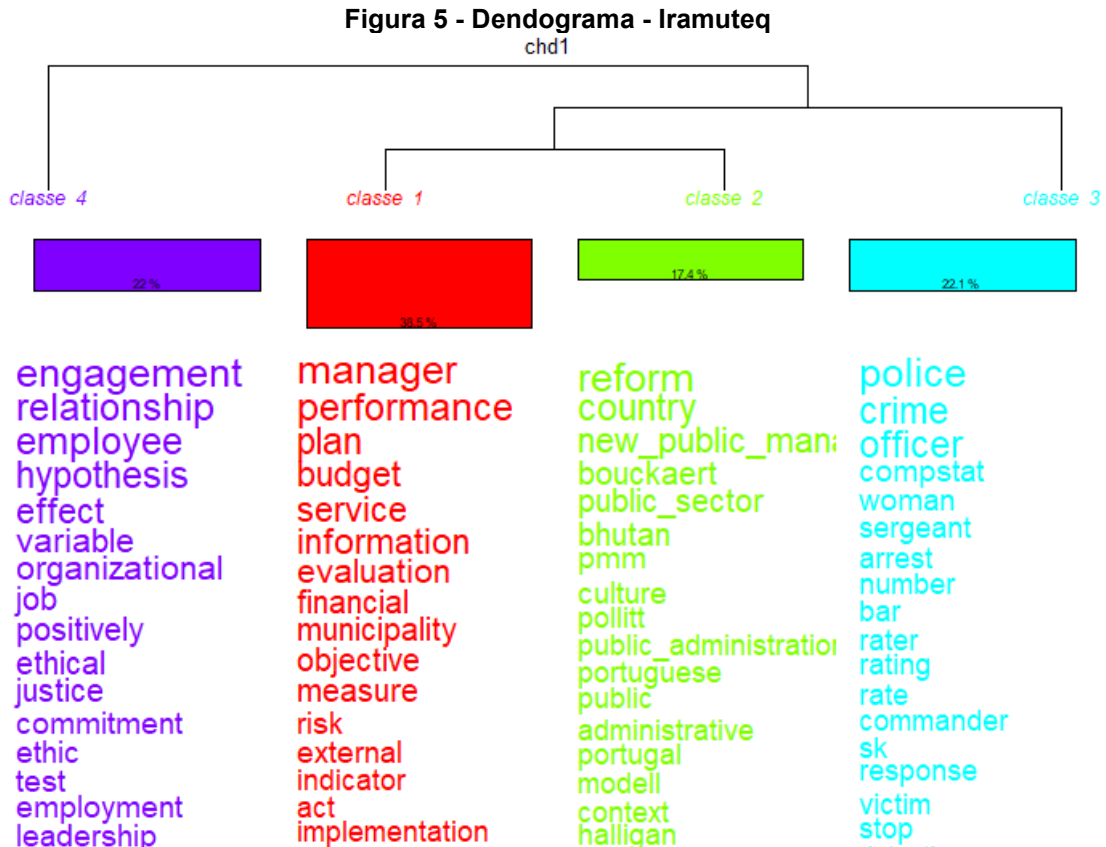
Gráfico 3 - Correlação entre os artigos - Iramuteq



Fonte: Iramuteq (2023)

A análise do Gráfico 3, revela que o Iramuteq, ao realizar análise fatorial de correspondência, aponta quatro grupos distintos de artigos. Não há artigos isolados dos demais na representação gráfica, demonstrando a correlação entre os componentes do *corpus* textual.

Os grupos de artigos, representam categorias de análise, agrupados pelo *software* em razão da ligação gramatical entre as palavras e quantidade de vezes que aparecem em cada artigo. Essa representação é chamada pelo Iramuteq de Dendograma CHD (classificação hierárquica descendente), representado na Figura 5, e indica as palavras principais dentro de cada grupo de artigos:



Esses quatro conjuntos de palavras formam as categorias de análise do *corpus* textual. O contexto em que as palavras estão inseridas nos artigos direcionam a análise para nomeação de suas categorias como: *stakeholders*, gestão, setor público e segurança pública (Quadro 9).

Quadro 9 - Nomes das categorias de análise

| Classe 4 | Classe 1 | Classe2 | Classe 3 |
|---------------------|----------|---------------|-------------------|
| <i>Stakeholders</i> | Gestão | Setor Público | Segurança Pública |

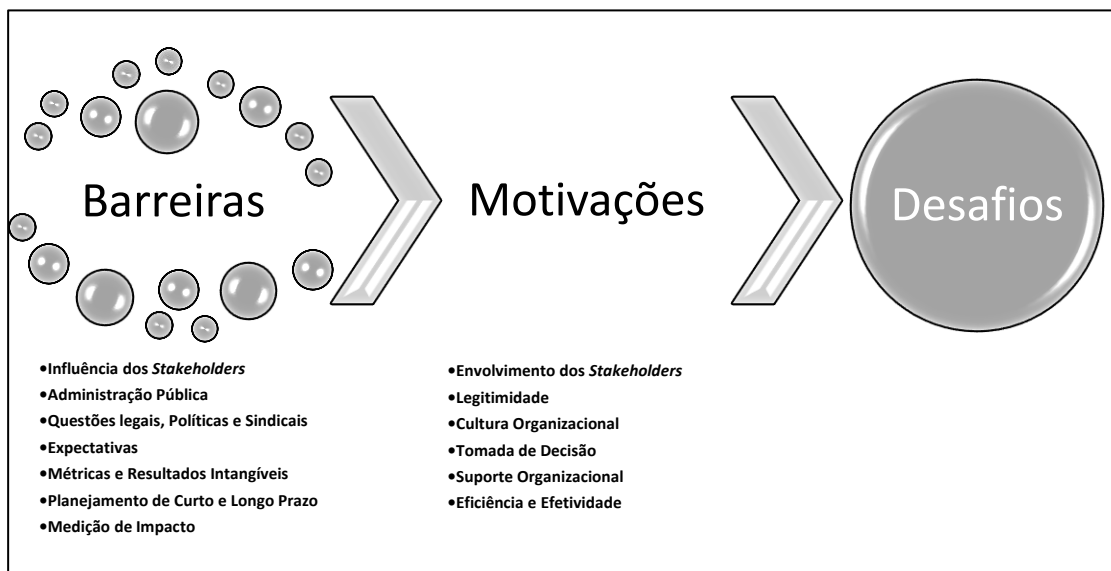
Fonte: Autoria própria (2023)

Na etapa subjetiva de análise de conteúdo realizada pela leitura dos textos, são identificados como desafios à implantação de SMD no serviço público: os *stakeholders*, a gestão e a eficiência e efetividade – esses últimos em uma só categoria, enquanto objetivo do serviço público. A análise textual pelo *software* Iramuteq valida a análise subjetiva, ao apontar como categorias de análise do portfólio os mesmos itens identificados como desafios para implementação dos SMD, e indo além, ao apresentar a segurança pública como uma categoria de análise particular, embora relacionada com as demais, como indicado no Dendograma CHD.

4.3 Desenvolvimento de um modelo conceitual: desafios para a medição desempenho na SP

A compreensão do relacionamento dos fatores identificados entre si, obtida pelo estudo detalhado e minucioso do portfólio, com o objetivo de identificar os fatores que representam as motivações e barreiras a implantação de SMD na segurança pública, conduz o estudo em direção a definição de um modelo conceitual dos desafios na SP, detalhando as categorias previamente obtidas e agrupando os fatores conforme se apresentem como barreiras ou motivações, representado na Figura 6.

Figura 6 - Desafios dos SMD na segurança pública – Modelo Conceitual



Fonte: Autoria própria (2023)

O estudo identifica como barreiras à implantação de SMD: influência dos *stakeholders*; administração pública; questões legais, políticas e sindicais; expectativas; métricas e resultados intangíveis; planejamento de curto e longo prazo; e, medição de impacto. As motivações são: envolvimento dos *stakeholders*; legitimidade; cultura organizacional; tomada de decisão; suporte organizacional; e, eficiência e efetividade.

A ausência de habilidade gerencial, planejamento, continuidade e monitoramento dos programas impede que os valores necessários ao bom desempenho institucional se integrem à cultura da instituição. Os gestores devem analisar além dos dados facilmente visualizáveis, sendo necessário a manutenção e o controle do programa, incorporado como maneira de agir daquele segmento,

gerando mudança na cultura da organização em médio ou longo prazo (Stankeviciute, 2021, Hodgkinson, 2019, Smith, 2021).

As pressões por resultados em períodos curtos, bem como a descontinuidade de visões de gestão no decorrer dos ciclos políticos, enfraquecem as instituições, limitam recursos e possibilidades de constante aprimoramento, reduzindo a eficiência dos órgãos e causando lacunas entre a implementação dos sistemas de medição de desempenho e as entregas aos usuários, gerando questionamentos sobre a efetividade dos programas (Moura *et al.*, 2019, Teeroovengadum, 2019, Chirau, 2020, Smith, 2021).

O contexto em que as expressões efetividade e eficiência estão empregados, se relacionam com a missão não-financeira do setor público e da segurança pública, apontando para a criação de valor social, como descrito por Moura *et al.*, (2019, 2020), acarretando na própria capacidade da instituição em realizar sua missão. A preocupação do setor público e da segurança pública com eficiência e efetividade revelam a necessidade de impactar o contexto social dos usuários (Moura *et al.*, 2019), e não apenas realizar uma entrega ou concluir um procedimento burocrático.

A gestão do desempenho no setor público e de segurança a partir da prestação de contas obrigatória e voluntária a sociedade, assim como, da cultura organizacional para melhoria contínua e tomada de decisão, está diretamente relacionada a demanda por transparência na gestão financeira, na condução dos processos internos em direção ao propósito social, mensurar suas atividades e promover justiça organizacional, reduzindo as tensões no ambiente e gerando valor público (Gillespie, 2018, Eterno, 2021).

4.4 Descrição dos desafios para SMD: barreiras e motivações na SP

A investigação dos desafios permite que os conceitos sejam consolidados e apresentados, de acordo com a classificação como barreiras e motivações. O Quadro 10 sintetiza a descrição dos desafios: barreiras e motivações.

Quadro 10 - Descrição dos Desafios

| | | |
|---|--|---|
| B A R R E I R A S | B1: Influência dos Stakeholders | Ceticismo, manipulação de resultados, ausência de recompensas e punições são alguns dos fatores que fazem os stakeholders serem obstáculos aos SMDs na segurança pública. |
| | B2: Administração Pública | Peculiaridades do serviço público: atingir objetivos sociais, gerar lucro e valor social, multiplicidade de stakeholders, curtos ciclos de gestão, pouca autonomia dos gestores e recursos limitados. |
| | B3: Questões Legais, Políticas e Sindicais | O segmento público é resistente às mudanças e sofre pressões e influência de grupos de interesses corporativos, dificultando a implantação de SMDs. |
| | B4: Expectativas | Dificuldades relacionadas a gestão de pessoas nas organizações são associadas inadequadamente a gestão de desempenho, criando expectativas que não serão supridas. |
| | B5: Métricas e Resultados Intangíveis | A adoção de métricas tradicionais não capta resultados intangíveis como: prevenção de ilícitos, preservação de vidas, satisfação dos usuários e a criação de ambiente de trabalho adequado. |
| | B6: Planejamento de Curto e Longo Prazo | A necessidade de planejamento a longo prazo para implantação de SMDs encontra obstáculo na curta duração dos ciclos políticos de gestão. |
| | B7: Impactos | A ausência de mecanismos de medição dos impactos da gestão de desempenho gera lacuna entre a entrega dos serviços e sua efetividade junto aos usuários |
| M O D E L O | M1: Envolvimento dos Stakeholders | O envolvimento dos Stakeholders na implantação dos SMDs é necessário para reduzir a resistência ao processo, realizar imersão na cultura do órgão e gerar melhoria na entrega de serviços. |
| | M2: Legitimidade | Ao quantificar os números, transformando-os em ações, os SMDs conferem legitimidade perante os envolvidos, por fornecerem transparência e permitirem medição da eficiência. |
| | M3: Cultura Organizacional | A implantação de SMDs permite impactar a cultura organizacional, permeando valores como eficiência, responsabilidade, transparência, efetividade e proporcionando melhoria de desempenho. |
| | M4: Tomada de Decisão | A gestão de desempenho auxilia para a tomada de decisão amparada em fatos, ao promover o diagnóstico organizacional e direcionar a atuação para a geração de valor social. |
| | M5: Suporte Organizacional | O SMD presta suporte à gestão ao identificar as funções de cada setor interno, definir os múltiplos stakeholders e seus interesses e avaliar as entregas, sua eficiência e efetividade. |
| | M6: Eficiência e Efetividade | A implantação de SMDs acarreta em melhoria da eficiência, ao trazer o foco para os resultados. O incremento da efetividade ocorre devido a maior qualidade das entregas. |

Fonte: Autoria própria (2023)

Ao apresentar o conjunto de fatores e suas principais características, o próximo passo metodológico é associar estes desafios aos fatores que influenciam o *design* de SMD na administração pública, de Moura *et al.*, (2019, 2020).

4.5 Relacionar os desafios (barreiras e motivações) de organizações de SP com os fatores que influenciam o *design* de SMD na administração pública

O Quadro 11 aponta o resultado da investigação que, conforme detalhado nos procedimentos metodológicos, busca identificar no modelo conceitual dos desafios a implantação de SMD na segurança pública, as características que influenciam o *design* de um SMD para administração pública como um todo. Os desafios identificados são apresentados e definidos em seus aspectos principais, associados a uma identificação composta por letras e números apresentada no Quadro 10.

Quadro 11 - Associação dos desafios ao modelo com o *design* para a administração pública

| | | |
|--|---|--|
| 10 Fatores que influenciam o <i>design</i> de SMD para a Administração Pública: | Questões que evidenciam os aspectos práticos que compõem cada fator: | Evidências de resposta no modelo conceitual da Segurança Pública: |
|--|---|--|

| | | |
|---|--|--|
| Aspecto Social | 1) A missão do órgão é social? | B2 (Adm. Pública), B5 (Intangíveis), B7 (Impactos) |
| | 2) Os objetivos são sociais? | |
| | 3) O objetivo é gerar impacto, e efetividade como lucro social? | |
| | 4) Resultados intangíveis como criação de valor social e geração de impacto social são contemplados? | |
| Accountability | 5) Geração de relatórios financeiros e de desempenho? | B1 (Influência), B2 (Adm. Pública), M5 (Suporte) |
| | 6) Geração de relatórios distintos aos <i>stakeholders</i> ? | |
| Legitimidade | 7) Incremento de legitimidade e reputação juntos aos <i>Stakeholders</i> ? | M2 (Legitimidade), M4 (Decisão), M5 (Suporte) |
| | 8) Indicadores estratégicos que gerem legitimidade para obtenção de investimentos? | |
| Envolvimento e influência dos <i>stakeholders</i> | 9) Múltiplos <i>stakeholders</i> ? | B1 (Influência), B2 (Adm. Pública), B3 (Questões), B5 (Intangíveis), M1 (Envolvimento) |
| | 10) Envolvimento dos <i>stakeholders</i> e suas solicitações no processo? | |
| | 11) As métricas de desempenho atendem às demandas dos <i>stakeholders</i> ? | |
| | 12) Expectativas dos investidores do órgão e usuários dos serviços são considerados no processo? | |
| Voluntariado | 13) Há distinção entre servidores e voluntários enquanto recursos humanos? | Não localizado |
| | 14) Há previsão para análise das expectativas, desempenho e recompensa aos voluntários? | |
| Sustentabilidade Financeira | 15) Diferenciação entre os recursos destinados ao órgão e suas limitações de uso? | B2 (Adm. Pública) |
| Planejamento de Curto e Longo Prazo | 16) Objetivos de longo prazo são mensuráveis em curto prazo aos <i>stakeholders</i> ? | B4 (Expectativas), B6 (Planejamento), M4 (Decisão) |
| | 17) É possível observar resultados parciais ou em desenvolvimento? | |
| Equidade | 18) As demandas legais e de usuários sobre equidade são contempladas? | B3 (Questões), B4 |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| | | (Expectativas), M5 (Suporte) |
| Efetividade e Eficiência | 19) Efetividade e eficiência são consideradas como medidas de desempenho? | M4 (Decisão), M5 (Suporte), M6 (Eficiência) |
| | 20) Efetividade e eficiência estão presentes nos relatórios aos <i>stakeholders</i> ? | |
| Controle de Gestão Estratégica | 21) Há intenção de impactar a cultura organizacional? | M1 (Envolvimento), M3 (Cultura), M4 (Decisão), M5 (Suporte) *parcialmente localizado |
| | 22) A interface do sistema é amigável? | |
| | 23) O desempenho individual gera constrangimento ao invés de incentivar melhoria? | |
| | 24) Auxilia no processo de tomada de decisão? | |
| | 25) Promove boas práticas e contribui para identificação dos segmentos internos? | |
| | 26) Servidores e voluntários* estão envolvidos no desenvolvimento do projeto? | |

Fonte: Adaptado de Moura (2019)

Conforme expõe o Quadro 11, apenas um dos fatores, voluntariado, não apresenta correlação imediata no modelo da SP. Também no fator controle de gestão estratégica, a questão 26, que se refere ao envolvimento de *stakeholders* e voluntários no desenvolvimento do projeto, está parcialmente respondida uma vez que também se refere à temática voluntariado. Necessário se mostra, a discussão sobre as questões não respondidas pelo modelo da segurança pública.

Uma vez que o fator voluntariado não foi identificado no modelo conceitual dos desafios, conduzindo a discussão ao questionamento sobre esta temática, se deve ser considerada ou não, em um SMD para a segurança pública. A resposta é obtida com auxílio na literatura e, adicionalmente, na legislação brasileira para conferir como questões legais podem estar envolvidas ao tema.

Moura *et al.*, (2019) aponta o voluntariado como uma das características marcantes que diferenciam o segmento não-financeiro da iniciativa privada. Agências governamentais dedicadas ao serviço social, bem como instituições de cuidados humanitários, utilizam amplamente os voluntários em razão de limitações de recursos e restrições orçamentárias. Destaca também que o desempenho e o

comprometimento destes é diferente, pois seu interesse é social, oferecendo seu trabalho como ajuda, sem vínculos de emprego e retribuições financeiras.

Friedman e Clark (1999), destacam a importância do voluntariado para medição da efetividade do trabalho policial, especialmente no que concerne a promoção de qualidade de vida às comunidades, pela redução de taxas de cometimento de ilícitos. De acordo com os pesquisadores, a parceria entre os voluntários, moradores das áreas de policiamento e as instituições de segurança é uma poderosa ferramenta para combate ao crime.

Como os residentes são os mais afetados com a criminalidade, são também os voluntários mais comprometidos em resolver os problemas que afetam suas comunidades. Naturalmente, a parceria não acarreta para os voluntários o ônus de realizar o policiamento de seus locais de residência, mas em elencar prioridades para a segurança do bairro, desenvolver estratégias, conduzir pesquisas junto aos moradores para medição dos impactos das ações, permitir à polícia uma melhor compreensão sobre a cultura e dinâmica do bairro, dentre outras.

Moore e Poethig (1999) descrevem a importância de parcerias entre a polícia e instituições voluntárias para prevenção de crimes. Destacam o trabalho em duas frentes, em comunidades consideradas estratégicas: ações junto às crianças para que se desenvolvam de maneira saudável, mediante a criação de associações atléticas, programas contra as drogas e violência nas escolas, reduzindo a probabilidade de se tornarem criminosos; e auxiliar para criação de ambiente seguro e produtivo, capaz de gerar oportunidades de emprego e renda aos moradores. Essas ações de cunho social e de infraestrutura, realizada por voluntários, é muito diversa da atividade fim de uma instituição de segurança, embora totalmente relacionada com a redução de taxas de ilícitos.

Além do suporte encontrado na literatura científica, a legislação brasileira define, no artigo 144 da Constituição Federal, os órgãos que exercem a segurança pública no país, dentre os quais estão os corpos de bombeiros militares, responsáveis também pelas atividades de defesa civil, que em situações de calamidade, atuam em socorro à população. Rocha (2009) identifica que embora não haja previsão legal, nas cidades em que não há unidades de bombeiros e defesa civil organizados pelo Estado, organizações de brigadas de incêndio, nas quais bombeiros civis voluntários, realizam na prática, com os recursos disponíveis, atividade finalística de segurança pública,

como atendimentos pré-hospitalares, buscas, salvamentos e combates a incêndio, quando acionados.

Diante das evidências na literatura científica de referência, bem como na legislação nacional, e apesar não identificado inicialmente no modelo conceitual dos desafios, o fator voluntariado se mostra relevante, sendo necessário incorporá-lo com o objetivo de manter o modelo atualizado e adequado a captar as nuances da segurança pública em suas peculiaridades, apto a diagnosticar as características fundamentais de um SMD para a segurança pública. Com essa inclusão, o Quadro 12 atualiza os dados dispostos no Quadro 10 ao apresentar o voluntariado como motivação à implementação de um SMD em segurança pública.

Quadro 12 - Descrição dos Desafios aos SMDs revisado

| | | |
|---|--|---|
| B A R R E I R A S | B1: Influência dos Stakeholders | Ceticismo, manipulação de resultados, ausência de recompensas e punições são alguns dos fatores que fazem os stakeholders serem obstáculos aos SMDs na segurança pública. |
| | B2: Administração Pública | Peculiaridades do serviço público: atingir objetivos sociais, gerar lucro e valor social, multiplicidade de stakeholders, curtos ciclos de gestão, pouca autonomia dos gestores e recursos limitados. |
| | B3: Questões Legais, Políticas e Sindicais | O segmento público é resistente às mudanças e sofre pressões e influência de grupos de interesses corporativos, dificultando a implantação de SMDs. |
| | B4: Expectativas | Dificuldades relacionadas a gestão de pessoas nas organizações são associadas inadequadamente a gestão de desempenho, criando expectativas que não serão supridas. |
| | B5: Métricas e Resultados Intangíveis | A adoção de métricas tradicionais não capta resultados intangíveis como: prevenção de ilícitos, preservação de vidas, satisfação dos usuários e a criação de ambiente de trabalho adequado. |
| | B6: Planejamento de Curto e Longo Prazo | A necessidade de planejamento a longo prazo para implantação de SMDs encontra obstáculo na curta duração dos ciclos políticos de gestão. |
| | B7: Impactos | A ausência de mecanismos de medição dos impactos da gestão de desempenho gera lacuna entre a entrega dos serviços e sua efetividade junto aos usuários. |
| M O D I V A C I O E S | M1: Envolvimento dos Stakeholders | O envolvimento dos Stakeholders na implantação dos SMDs é necessário para reduzir a resistência ao processo, realizar imersão na cultura do órgão e gerar melhoria na entrega de serviços. |
| | M2: Legitimidade | Ao quantificar os números, transformando-os em ações, os SMDs conferem legitimidade perante os envolvidos, por fornecerem transparência e permitirem medição da eficiência. |
| | M3: Cultura Organizacional | A implantação de SMDs permite impactar a cultura organizacional, permeando valores como eficiência, responsabilidade, transparência, efetividade e proporcionando melhoria de desempenho. |
| | M4: Tomada de Decisão | A gestão de desempenho auxilia para a tomada de decisão amparada em fatos, ao promover o diagnóstico organizacional e direcionar a atuação para a geração de valor social. |
| | M5: Suporte Organizacional | O SMD presta suporte à gestão ao identificar as funções de cada setor interno, definir os múltiplos stakeholders e seus interesses e avaliar as entregas, sua eficiência e efetividade. |
| | M6: Eficiência e Efetividade | A implantação de SMDs acarreta em melhoria da eficiência, ao trazer o foco para os resultados. O incremento da efetividade ocorre devido a maior qualidade das entregas. |
| | M7: Voluntariado | A contribuição de voluntários residentes nos locais de entrega dos serviços permite medição de efetividade dos SMDs, definição de parâmetros estratégicos e absorção da cultura local. |

Fonte: Autoria própria (2023)

Esta atualização implica na atualização da associação dos desafios ao modelo com o *design* para a administração pública, disposto no Quadro 11, para o Quadro 13, representativo da investigação dos desafios da segurança pública no modelo conceitual para a administração pública.

Quadro 13 - Associação dos desafios ao *design* para a administração pública revisada

| 10 Fatores que influenciam o <i>design</i> de SMD para a Administração Pública: | Questões que evidenciam os aspectos práticos que compõem cada fator: | Evidências de resposta no modelo conceitual da Segurança Pública: |
|---|--|--|
| Aspecto Social | 1) A missão do órgão é social? | B2 (Adm. Pública), B5 (Intangíveis), B7 (Impactos) |
| | 2) Os objetivos são sociais? | |
| | 3) O objetivo é gerar impacto, e efetividade como lucro social? | |
| | 4) Resultados intangíveis como criação de valor social e geração de impacto social são contemplados? | |
| Accountability | 5) Geração de relatórios financeiros e de desempenho? | B1 (Influência), B2 (Adm. Pública), M5 (Suporte) |
| | 6) Geração de relatórios distintos aos <i>stakeholders</i> ? | |
| Legitimidade | 7) Incremento de legitimidade e reputação juntos aos <i>stakeholders</i> ? | M2 (Legitimidade), M4 (Decisão), M5 (Suporte) |
| | 8) Indicadores estratégicos que gerem legitimidade para obtenção de investimentos? | |
| Envolvimento e influência dos <i>stakeholders</i> | 9) Múltiplos <i>stakeholders</i> ? | B1 (Influência), B2 (Adm. Pública), B3 (Questões), B5 (Intangíveis), M1 (Envolvimento) |
| | 10) Envolvimento dos <i>stakeholders</i> e suas solicitações no processo? | |
| | 11) As métricas de desempenho atendem às demandas dos <i>stakeholders</i> ? | |
| | 12) Expectativas dos investidores do órgão e usuários dos serviços são considerados no processo? | |
| Voluntariado | 13) Há distinção entre servidores e voluntários enquanto recursos humanos? | M7 (Voluntariado) |
| | 14) Há previsão para análise das expectativas, desempenho e recompensa aos voluntários? | |
| Sustentabilidade Financeira | 15) Diferenciação entre os recursos destinados ao órgão e suas limitações de uso? | B2 (Adm. Pública) |

| | | |
|-------------------------------------|---|--|
| Planejamento de Curto e Longo Prazo | 16) Objetivos de longo prazo são mensuráveis em curto prazo aos <i>stakeholders</i> ? | B4 (Expectativas), B6 (Planejamento), M4 (Decisão) |
| | 17) É possível observar resultados parciais ou em desenvolvimento? | |
| Equidade | 18) As demandas legais e de usuários sobre equidade são contempladas? | B3 (Questões), B4 (Expectativas), M5 (Suporte) |
| Efetividade e Eficiência | 19) Efetividade e eficiência são consideradas como medidas de desempenho? | M4 (Decisão), M5 (Suporte), M6 (Eficiência) |
| | 20) Efetividade e eficiência estão presentes nos relatórios aos <i>stakeholders</i> ? | |
| Controle de Gestão Estratégica | 21) Há intenção de impactar a cultura organizacional? | M1 (Envolvimento), M3 (Cultura), M4 (Decisão), M5 (Suporte) (Voluntariado) |
| | 22) A interface do sistema é amigável? | |
| | 23) O desempenho individual gera constrangimento ao invés de incentivar melhoria? | |
| | 24) Auxilia no processo de tomada de decisão? | |
| | 25) Promove boas práticas e contribui para identificação dos segmentos internos? | |
| | 26) Servidores e voluntários estão envolvidos no desenvolvimento do projeto? | |

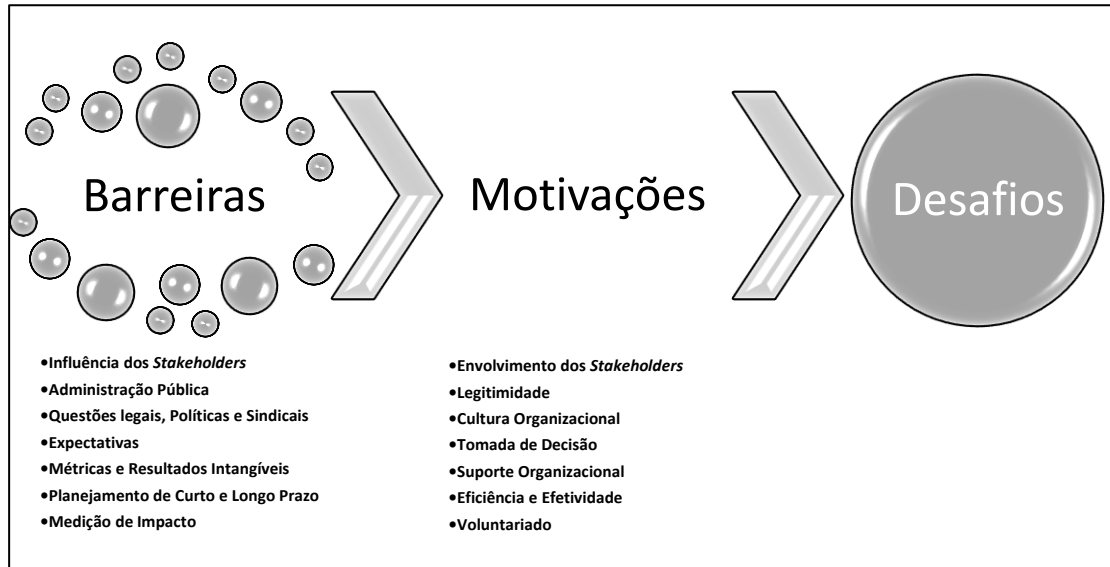
Fonte: Autoria própria (2023)

Após esta atualização, decorrente da discussão da temática, o fator voluntariado se encontra respondido pelo desafio M7, que também responde à questão 26, dentro do fator controle de gestão estratégica.

Ainda, uma vez que os fatores do modelo de referência para a administração pública são analisados, *i.e.*, Moura *et al.*, (2019, 2020), buscando correlação desses com os desafios identificados no modelo conceitual com foco na segurança pública, é possível atualizar o modelo conceitual disposto anteriormente ao incluir o fator

voluntariado entre as motivações para implementação de SMDs na segurança pública conforme apresenta a Figura 7.

Figura 7 - Modelo conceitual atualizado com o conjunto de fatores do diagnóstico para a segurança pública



Fonte: Autoria própria (2023)

Vale salientar que a literatura revela a necessidade de inclusão deste fator como um motivador a implementação de SMD, ou ainda como um item apto a captar nuances do segmento público que o tornam peculiar em comparação com a iniciativa privada. Tal inclusão permite que o modelo seja utilizado como referência para as organizações do segmento público de segurança, como um modelo diagnóstico, amplo e com sensibilidade para captar as características específicas do ramo analisado, permitindo que seja verificado se o *design* necessário a um SMD está sendo contemplado.

4.6 Construir um modelo de diagnóstico dos desafios: barreiras e motivações

A associação de implicações práticas aos desafios na forma de questões, extraídos da consolidação dos conceitos, permitem formatar o modelo diagnóstico, facilitando sua replicação e investigação em sistemas de medição de desempenho na segurança pública (ver Quadro 14).

Quadro 14 - Modelo Diagnóstico de SMDs para a SP

| Desafios | Aspectos práticos | Resposta |
|---|--|--|
| Influência dos Stakeholders | O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos <i>stakeholders</i> , que podem prejudicar os resultados institucionais? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Administração Pública | O SMD utilizado é apto a captar as peculiaridades da administração pública, como geração de valor social ao invés de lucro financeiro? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Questões Legais, Políticas e Sindicais | Os <i>stakeholders</i> ou seus representantes participam da definição do <i>design</i> do SMD, como forma de reduzir a resistência dos envolvidos e evitar demandas judiciais? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Expectativas | O propósito do SMD é acessível aos <i>stakeholders</i> , para evitar expectativas que não correspondam ao objetivo da medição, associadas a gestão de pessoas? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Métricas e Resultados Intangíveis | O sistema utiliza indicadores não-tradicionais, apontando para métricas normalmente intangíveis, como satisfação dos usuários ou preservação de vidas? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Planejamento de Curto e de Longo Prazo | O SMD utilizado está adaptado para prover resultados, ainda que parciais, em curto prazo, em atendimento a pressão política por resultados? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Impactos | Há previsão de medição dos impactos gerados pelas entregas da instituição junto à sociedade, enquanto indicador de medição de desempenho? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Envolvimento dos Stakeholders | Com o objetivo de obter engajamento, comprometimento e conhecimento sobre as nuances da instituição, os <i>stakeholders</i> participam do processo de implantação e configuração do SMD? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Legitimidade | O SMD e seus resultados institucionais são divulgados aos <i>stakeholders</i> , como uma estratégia de legitimidade? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Cultura Organizacional | Os <i>stakeholders</i> são informados sobre as etapas de construção do desempenho, para que possam contribuir mediante absorção dos valores e | () Sim () Não () Parcialmente |

| | | |
|---------------------------------|---|--|
| | comportamentos necessários para realizarem entregas adequadas? | |
| Tomada de Decisão | O sistema de medição utilizado fornece dados fáticos para auxiliar o processo de tomada de decisão? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Suporte Organizacional | A instituição utiliza o SMD como ferramenta gerencial de diagnóstico organizacional para promover eventuais ajustes e realocação de recursos? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Eficiência e Efetividade | Eficiência e Efetividade estão entre os objetivos do SMD? | () Sim () Não () Parcialmente |
| Voluntariado | O SMD utiliza-se de voluntários para medição de efetividade das entregas junto à sociedade? | () Sim () Não () Parcialmente |

Fonte: Autoria própria (2023)

Ao representar as implicações práticas na forma de perguntas, o modelo diagnóstico favorece a localização dos fatores no SMD, orientando sua aplicação a gestores, pesquisadores e interessados nesta temática.

4.7 Estudo de caso: Fase 1

A primeira fase consiste na aplicação do modelo diagnóstico na PRF.

4.7.1 Principais achados/resultados do estudo de caso

A aplicação do modelo diagnóstico de SMD na PRF apresenta que dentre os 14 fatores necessários a serem contemplados por uma instituição de segurança pública, 10 foram localizados. Os demais não foram mencionados pelo sistema ou indicado expressamente sua inadequação. A investigação dos desafios foi realizada buscando no SMD da PRF respostas às questões práticas relacionadas a cada fator do modelo diagnóstico.

A avaliação é realizada após estudo minucioso dos indicadores da instituição, buscando examinar todas as suas nuances, detalhes e pontos relevantes para em seguida aplicar o modelo. O objetivo é fornecer diagnóstico detalhado dos pontos fortes e vulnerabilidades do SMD, possibilitando sua adequação, correção ou desenvolvimento de sistema próprio que seja apto a captar os resultados da

instituição, permitindo o avanço de sua estratégia institucional e o cumprimento de sua missão social.

O Quadro 15 apresenta os resultados obtidos pela investigação dos desafios de implantação de SMD na segurança pública, em decorrência da aplicação do modelo diagnóstico no sistema utilizado pela PRF.

Quadro 15 - Diagnóstico do SMD da PRF

| | Desafios Identificados pelo Modelo Diagnóstico | Aspectos práticos de cada desafio, na forma de questões: | Evidências de resposta na Portaria 245 e Anexos: |
|------------------|---|---|---|
| BARREIRAS | B1: Influência dos <i>Stakeholders</i> | O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos <i>stakeholders</i> , que podem prejudicar os resultados institucionais? | SIM. Art. 1º, §§ 3º, 4º; Art. 8º; Art. 10º |
| | B2: Administração Pública | O SMD utilizado é apto a captar as peculiaridades da administração pública, como geração de valor social ao invés de lucro financeiro? | SIM. Art. 5º; Art. 6º, § u; Anexo II |
| | B3: Questões Legais, Políticas e Sociais | Os <i>stakeholders</i> ou seus representantes participam da definição do <i>design</i> do SMD, como forma de reduzir a resistência dos envolvidos e evitar demandas judiciais? | Não localizado |
| | B4: Expectativas | O propósito do SMD é acessível aos <i>stakeholders</i> para evitar expectativas que não correspondam ao objetivo da medição, associadas a gestão de pessoas? | SIM. Há instrumentos específicos |
| | B5: Métricas e Resultados Intangíveis | O sistema utiliza indicadores não-tradicionais, apontando para métricas normalmente intangíveis, como satisfação dos usuários ou preservação de vidas? | NÃO. Art. 5º e Anexo II |

| | | | |
|------------|--|--|-------------------------------|
| | B6: Planejamento de Curto e de Longo Prazo | O SMD utilizado está adaptado para prover resultados, ainda que parciais, em curto prazo, em atendimento a pressão política por resultados? | SIM. Art. 1º, § 4º e Anexo IV |
| | B7: Impactos | Há previsão de medição dos impactos gerados pelas entregas da instituição junto à sociedade, enquanto indicador de medição de desempenho? | Não localizado |
| MOTIVAÇÕES | M1: Envolvimento dos <i>Stakeholders</i> | Com o objetivo de obter engajamento, comprometimento e conhecimento sobre as nuances da instituição, os <i>stakeholders</i> participam do processo de implantação e configuração do SMD? | SIM. Art. 8º, Art. 10º |
| | M2: Legitimidade | O SMD e seus resultados institucionais são divulgados aos <i>stakeholders</i> , como uma estratégia de legitimidade? | SIM. Art. 1º, §§3º e 4º |
| | M3: Cultura Organizacional | Os <i>stakeholders</i> são informados sobre as etapas de construção do desempenho institucional, para que possam contribuir com o processo, mediante absorção dos valores e comportamentos necessários para realizarem entregas adequadas? | SIM. Anexo II |
| | M4: Tomada de Decisão | O sistema de medição utilizado fornece dados fáticos para auxiliar o processo de tomada de decisão? | SIM. Art. 1º, § 2º |
| | M5: Suporte Organizacional | A instituição utiliza o SMD como ferramenta gerencial de diagnóstico organizacional para promover eventuais ajustes e realocação de recursos? | SIM. Art. 2º, I |

| | | |
|------------------------------|---|-----------------------|
| M6: Eficiência e Efetividade | Eficiência e Efetividade estão entre os objetivos do SMD? | SIM. Art. 3º, § único |
| M7: Voluntariado | O SMD utiliza-se de voluntários para medição de efetividade das entregas junto à sociedade? | Não localizado |

Fonte: Autoria própria (2023)

Os desafios identificados por B1 a B7 representam fatores associados na literatura a barreiras para implantação e uso de SMD, enquanto os identificados por M1 a M7, motivações.

4.7.1.1 Desafios Identificados

Foram identificados 10 fatores no SMD da PRF, na busca pelas respostas do modelo diagnóstico.

B1: Influência dos *Stakeholders* – Um conjunto de normas previne e trata a possível influência dos *stakeholders*, enquanto barreira para implantação e gestão do desempenho na PRF. A realização de reuniões mensais para monitoramento e avaliação, permite adequar ações em curto espaço de tempo, caso seja identificado algum tipo de interferência ao processo. Complementarmente, ao regionalizar objetivos, indicadores, metas e procedimentos, e definir servidores para agirem como pontos focais para atuarem junto às unidades regionais na gestão da *performance*, o SMD se aproxima dos servidores locais, envolvendo-os na construção das entregas institucionais.

B2: Administração Pública – Os indicadores utilizados são adequados aos serviços da instituição, e foram desenvolvidos para captar as peculiaridades do trabalho desenvolvido. A geração de valor à sociedade também está definida como o objetivo de todas as atividades do órgão.

B4: Expectativas – Para evitar expectativas associadas à gestão de pessoas, a PRF disciplina a medição de desempenho dos servidores em outros instrumentos normativos. A atividade operacional possui mecanismos de avaliação de desempenho individual e a atividade administrativa remota ou híbrida dispõe de outras normas para medição de desempenho dos servidores que executam essas funções.

B6: Planejamento de Curto e de Longo Prazo – A realização de reuniões mensais para avaliação do desenvolvimento da estratégia, e a consequente extração de dados para permitir a avaliação dos resultados permite a mensuração e a

divulgação de metas parciais dentro do exercício anual. O portfólio de programas e projetos estratégicos, ao constituir um painel reunindo os programas e projetos da instituição com o *status* do desenvolvimento de cada etapa, permite a obtenção de resultados parciais antes da conclusão das atividades, gerando números e índices aos *stakeholders*.

M1: Envolvimento dos *Stakeholders* – Ao designar servidores como ponto focal para promoção da gestão de *performance* em todas as superintendências regional e diretorias, a instituição cria mecanismos para envolver os servidores no processo, recebendo destes, informações relevantes sobre a aplicação e evolução do desempenho, gerando comprometimento e engajamento dos servidores que têm oportunidade de participar nas configurações do SMD.

M2: Legitimidade – A divulgação dos resultados mensalmente, junto ao público interno e externo, por ocasião das reuniões de avaliação da estratégia, bem como às instâncias superiores, gera legitimidade perante a sociedade e aos tomadores das políticas públicas, ao demonstrar a maneira que os recursos investidos estão sendo aplicados e seu retorno em valor social.

M3: Cultura Organizacional – O anexo II da portaria PRF esclarece que os indicadores que demonstram o atingimento dos resultados institucionais, são influenciados ou compostos por outros indicadores que, conjuntamente, proporcionam o atingimento dos resultados institucionais. Isso permite que a cultura do desempenho permeie vários segmentos da PRF, ao trazer conhecimento aos servidores de que sua função é relevante para a instituição e que suas atitudes, de acordo com os valores institucionais, são necessárias para a geração de valor social.

M4: Tomada de Decisão – O processo de tomada de decisão da PRF é motivado e fundamentado em fatos, extraídos do monitoramento do plano estratégico, ou seja, da gestão do desempenho institucional nesta política pública.

M5: Suporte Organizacional – O diagnóstico organizacional revelado pelo SMD é utilizado para definir a situação desejada pela instituição no longo prazo, monitorando a evolução e perseguindo o atingimento do objetivo proposto. Há previsão expressa de alteração de metas, objetivos e até indicadores, em resposta a eventuais ajustes revelados pelo desempenho do órgão.

M6: Eficiência e Efetividade – As prestações de serviço da PRF e suas políticas são realizadas de forma eficiente e efetiva, com o objetivo de entregar serviços relevantes a sociedade.

Após a conceituação das correlações entre o SMD da PRF e o modelo diagnóstico para a segurança pública, é necessário promover uma discussão sobre os desafios aos quais não foram localizadas respostas.

4.7.1.2 Desafios Não-Identificados

Em quatro desafios não foram obtidas correlações dentro do modelo investigado, sendo que destes, três (B3, B7 e M7) não foram localizados e no fator B5, a resposta foi negativa para a questão.

B3: Questões Legais, Políticas e Sindicais – Não está consignado no Plano Estratégico da PRF, introduzido pela Portaria DG/PRF 245, se os servidores do órgão, os destinatários de suas políticas e demais setores do governo foram chamados a participar da definição das características do SMD, da definição de seus indicadores estratégicos e suas métricas. Por este motivo, não é possível concluir se este item diagnóstico de um SMD adequado à segurança pública foi atingido. A literatura demonstra a importância da participação dos envolvidos na medição de desempenho ou seus representantes na definição e implantação de SMD no serviço público, como uma forma de reduzir a resistência a mudanças, presente no setor público e na segurança pública.

B5: Métricas e Resultados Intangíveis – Os indicadores da PRF são baseados em métricas tradicionais de desempenho, com foco em medidas quantitativas, rígidas, e não cobrem métricas intangíveis como sensação de segurança, preservação de vidas, satisfação dos usuários, bem estar dos servidores da instituição ou clima organizacional, para citar alguns exemplos. As métricas não convencionais são desafiadoras para a gestão pois necessitam mensurar o efeito das políticas realizadas e envolver muitos setores para sua construção. O foco de métricas avançadas está em valores qualitativos, abrangentes e que necessitam de maior prazo para geração de seus efeitos e valores aos envolvidos (De Maillard, 2018), tendo seu ciclo de funcionamento muitas vezes interrompido, por ser diferente, em geral mais longo, dos ciclos de gestão do serviço público. Hodgkinson (2019) afirma que os gestores precisam olhar para além dos dados facilmente visualizáveis, sendo necessário para isso, a manutenção e controle do programa de desempenho ao longo do tempo. O desafio é a ampliação do foco para além das taxas de controle da criminalidade, uma vez que as demais funções policiais, que exercem influência para estabelecimento da segurança pública, precisam ser consideradas e mensuradas.

B7: Impactos – Não foi identificado entre os indicadores de desempenho da instituição, ou mesmo ao longo da Portaria e seus Anexos, referência a medição dos impactos da implantação das políticas públicas da PRF, enquanto uma referência para o desempenho institucional. Um dos desafios para o uso de SMDs no setor público e na segurança pública é a ausência de mecanismos de avaliação do impacto de sua implantação. De acordo com Smith (2021) há uma lacuna entre a implementação da medição e avaliação de desempenho e o seu efetivo incremento no segmento público. Sem medição da efetividade das medidas e a quantificação de valor não financeiro gerado à sociedade, corre-se o risco de ter na eficácia e eficiência a medição do desempenho institucional sem vínculo com seus efeitos perante a sociedade. A excelência da utilização de recursos públicos e a conclusão e boa gestão de todos os projetos e programas da instituição são relativizados sem a consequente associação destas entregas à melhoria do contexto social onde são realizadas.

M7: Voluntariado – A investigação não localizou, no SMD avaliado, menções ao voluntariado em alguma das fases da gestão de desempenho. A literatura aponta que o uso de voluntários é capaz de suprir uma grande lacuna nos SMDs no setor público, que é a medição de efetividade dos programas. Como a missão da segurança pública não é financeira, a avaliação sobre os impactos das entregas institucionais se torna imaterial, precisando ser obtida e construída. Friedman e Clark (1999) relatam que o uso de voluntários das comunidades atendidas pelo policiamento traz informações relevantes sobre os pontos estratégicos para prevenção e monitoramento, apresentando a dinâmica, a cultura dos bairros e a necessidade de seus moradores fazerem parte das diretrizes de trabalho, promovendo justiça social e entregas adequadas às necessidades da população local. Relatam também que voluntários promovem pesquisas junto aos moradores, obtendo índices de satisfação com o trabalho de segurança pública realizado, direcionando inclusive a elaboração de indicadores não tradicionais, aptos a captar as peculiaridades das ações desenvolvidas.

O SMD da PRF, difuso ao longo do plano estratégico da instituição, apresenta um total de 13 indicadores para mensurar o desempenho, com métricas tradicionais e com foco quantitativo. Destes, um conjunto de 12 índices mensuram a atividade realizada pelo órgão, ou funcionam como uma espécie de repositório, registrando situações fáticas sobre as quais não se pode realizar nenhum tipo de interferência até que já tenham ocorrido.

Não se trata de relativizar a importância das informações obtidas pelos indicadores, estratégicos para o direcionamento da atuação do órgão, mas de constatar que eles não alimentam o sistema de desempenho com dados obtidos da sociedade, em decorrência das ações realizadas. São índices numéricos para a quantidade de trabalho entregue ou o número de problemas identificados, mas não estão atrelados diretamente à reação do contexto social onde as políticas são realizadas ao trabalho desenvolvido.

Apenas um dos indicadores pode ser interpretado como obtendo respostas indiretas dos envolvidos nas atividades da PRF, o indicador IE-1 (ver Quadro 4), taxa de mortalidade de acidentes de trânsito em rodovias federais. Esta taxa mensura indiretamente, o resultado do impacto dos demais índices do grupo de indicadores sobre segurança viária (Ilustração 1), que correspondem a ações preventivas de acidentes de trânsito.

Representa uma forma de resposta dos *stakeholders*, após a aplicação das ações da polícia, mediante a obtenção da taxa de mortalidade. Embora modesta, por não haver participação ativa dos usuários das rodovias federais, seja na elaboração do indicador quanto na resposta qualitativa ao que se busca avaliar, este índice é apto a captar mudanças no cenário externo a instituição, e por consequência, possibilita eventuais reposicionamentos da estratégia do órgão.

Os desafios identificados pelo modelo diagnóstico e que não foram respondidos pelo SMD da PRF, convergem com a rigidez dos indicadores estratégicos utilizados pela instituição, no fato de não ter sido identificado o uso de métricas não-convencionais de desempenho, com foco qualitativo e não estritamente quantitativo, como identificado neste estudo.

Ao utilizar somente métricas tradicionais não se torna possível captar todas as nuances e características dos serviços prestados pela segurança pública. O reconhecimento de que o serviço policial vai muito além de reduzir taxas de criminalidade, amplia o horizonte das medições inflexíveis para a necessidade de considerar o estilo de liderança utilizada, compreender a cultura policial e realizar parcerias com as comunidades que recebem os serviços de segurança pública (Eterno, 2021).

Não é possível, pela análise documental, avaliar se os *stakeholders* participam da construção dos indicadores estratégicos e demais configurações do SMD. Modelos colaborativos, incluindo a participação dos *stakeholders* internos

utilizando seu conhecimento das nuances da instituição, e dos *stakeholders* externos expressando suas expectativas com o policiamento, são mais alinhados às expectativas dos usuários e às boas práticas de governança pública.

A medição dos impactos da aplicação das políticas, captando a efetividade de sua aplicação, é desafio que deve ser enfrentado conjuntamente ao uso de voluntários, residentes nas áreas onde o policiamento é realizado, conforme experiências exitosas registradas na literatura (Friedman e Clark, 1999; Moore e Poethig, 1999; Moura, 2018).

Os ajustes necessários, no modelo diagnóstico e no SMD, identificados nesta investigação, apontam para o uso de métricas não-convencionais, alimentadas pelos impactos do policiamento, em caráter qualitativo, com uso de voluntários residentes nas áreas de influência da instituição, ou mesmo com organizações não-governamentais, com atuação nas temáticas afins aos objetivos e entregas da PRF.

4.8 Produto Técnico-Tecnológico: Desempenho & Segurança Pública – desafios a lidar e um guia para diagnosticar

A aplicação do estudo de caso apresenta os fatores localizados no SMD da PRF, resultando em lições aprendidas sobre a aplicação e o formato do modelo diagnóstico, que permitem revisar o modelo e apresentar uma proposta de produto técnico-tecnológico (PTT).

O produto visa alcançar o quarto objetivo específico deste estudo, que consiste em discutir implicações práticas para o *design* de um SMD em SP, a partir do diagnóstico aplicado. A pergunta de pesquisa que guia esta etapa é: “Como uma organização de segurança pública pode projetar a implementação e uso de um SMD?”

Para responde-la, o PTT foi elaborado no formato de um guia com linguagem acessível, possibilitando que gestores públicos, estudiosos da temática e demais interessados possam replicá-lo, e obter diagnósticos precisos sobre SMD em instituições de segurança pública, adequando o sistema ao diagnóstico obtido ou projetando um novo, adequado à instituição que se pretende analisar.

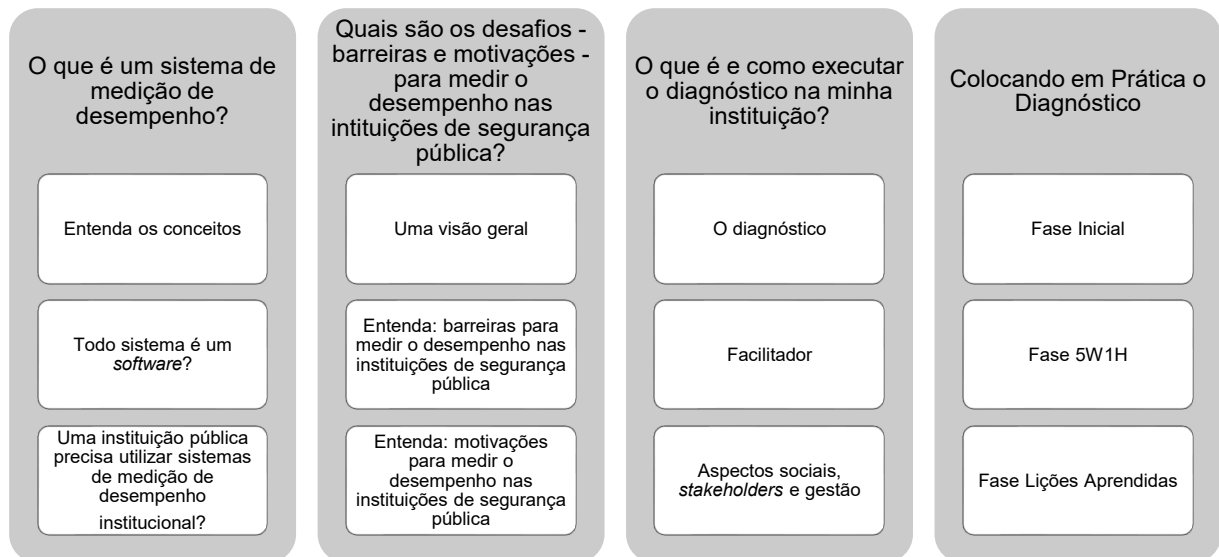
4.8.1 Estrutura do guia

O guia oferece um modelo de diagnóstico dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública. Um diagnóstico pode contribuir com gestores e pesquisadores ao

identificar qual é o *status* da medição e gestão de desempenho e a maturidade da instituição em utilizar os indicadores de desempenho na gestão e tomada de decisão.

Ao medir o desempenho, uma organização de segurança pública acompanha e avalia seu impacto e valor social, bem como a gestão de recursos - materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, oferece parâmetros para a melhoria contínua, eficiência e eficácia, e é capaz de direcionar sua atuação baseando suas decisões em evidências, contribuindo com sua missão e visão institucional. A estrutura está representada no Quadro 16.

Quadro 16 - Estrutura do guia para diagnóstico de SMD



Fonte: Autoria própria (2023)

O PTT contendo o guia para diagnóstico de SMD em instituições de segurança pública encontra-se no Apêndice D.

4.9 Estudo de caso: Fase 2

Após a primeira fase do estudo de caso, as lições aprendidas pela aplicação do modelo promovem sua revisão e melhoria, permitindo a elaboração do PTT com base nesse aprendizado. Uma nova rodada de revisão do modelo diagnóstico (fase 2) é realizada como estudo de caso, com o intuito de validar o modelo a partir de dados da PRF, oferecendo um PTT útil, com foco em implicações práticas e replicável a outras instituições de segurança pública, ao fornecer um plano de ação para correção de rumos e adequação do SMD avaliado.

4.9.1 Resultados do estudo de caso: Fase 2

A aplicação do modelo diagnóstico na PRF ocorre com a utilização do guia que compõe o PTT e o preenchimento de relatório baseado nas informações do SMD do órgão. O relatório completo com as informações da PRF e o plano de ação elaborado com auxílio da metodologia 5W1H encontram-se no Apêndice E. As etapas: prévia, inicial e lições aprendidas são apresentadas como resultado desta segunda fase. Na etapa prévia o contexto de aplicação do diagnóstico é explorado, identificando os aspectos sociais, seus *stakeholders* e os aspectos relacionados a gestão.

São componentes dos aspectos sociais a missão institucional, visão, valores, metas e objetivos estratégicos. A missão institucional da PRF é proteger a vida, promovendo segurança pública com cidadania nas rodovias federais e áreas de interesse da União. A visão: Ser reconhecida por sua excelência no trabalho policial e na proteção à vida, aos direitos humanos e ao meio ambiente. Os valores institucionais são: profissionalismo, cordialidade, integridade, excelência, transparência, respeito aos direitos humanos e responsabilidade socioambiental.

As metas preveem: redução da violência no trânsito nas rodovias federais; promoção da mobilidade nas rodovias federais; e intensificação do enfrentamento à criminalidade nas rodovias federais e áreas de interesse da União. São os objetivos estratégicos: fomentar o bem-estar, o desenvolvimento de competências, a disciplina e o desempenho dos servidores; prover recursos, infraestrutura e soluções tecnológicas inovadoras; aprimorar a governança e a gestão por resultados; aprimorar a articulação e integração interinstitucional; fortalecer a imagem e a transparência institucional; potencializar ações de educação para o trânsito; intensificar a fiscalização e o policiamento ostensivo; aprimorar o atendimento de acidentes de trânsito; fomentar ações preventivas de promoção da mobilidade; intensificar ações responsivas de promoção da livre circulação; potencializar ações de enfrentamento à criminalidade; intensificar o enfrentamento a crimes ambientais; otimizar o policiamento orientado por inteligência, e intensificar ações de garantia e promoção dos direitos humanos.

Os aspectos sociais da PRF (missão, visão, valores, metas e objetivos) podem ser modificados a cada ciclo de gestão, sujeita aos ciclos políticos, dificultando o planejamento de longo prazo para programas e projetos, políticas de equidade,

cultura organizacional e promoção da eficiência e eficácia. A identificação dos *stakeholders* internos e externos posiciona o órgão de maneira adequada para que realize as entregas necessárias aos usuários e também administre o contexto interno, que irá executar a missão institucional. Os *stakeholders* internos da PRF são os seus servidores ativos – da atividade operacional e administrativa – aposentados, sindicatos regionais e federação nacional dos sindicatos. Os *stakeholders* externos são os usuários das rodovias federais, comunidades vizinhas às unidades operacionais, comunidades vizinhas às rodovias federais, imprensa, fornecedores estratégicos, órgãos públicos parceiros, órgãos públicos de controle da atividade policial, Ministério da Justiça e Segurança Pública – MJSP.

Os aspectos de gestão envolvem os recursos financeiros, que decorrem de orçamento anual aprovado pelo congresso nacional. Entretanto, fatores decorrentes da conjuntura política e social podem impor restrições e cortes. Eventualmente, bens e materiais de consumo (viaturas e equipamento de proteção individual, dentre outros) podem ser adquiridos e repassados à instituição em decorrência de termos de ajustamento de conduta (TAC) promovidos pelo Ministério Público e órgãos da Justiça, e podem ser revertidos à sociedade pela operação da PRF. A execução orçamentária é sujeita à aprovação dos tribunais de contas, da mesma forma como são fiscalizados os demais órgãos públicos. A transparência é incentivada nos modelos de gestão do órgão, limitada pela restrição necessária de divulgação de dados sensíveis, considerados estratégicos para execução das políticas de enfrentamento à criminalidade.

Em seguida a identificação do contexto da instituição, são preenchidas as planilhas de fase inicial e elaboração de plano de ação com auxílio da metodologia 5W1H. As planilhas preenchidas estão no Apêndice E. As lições aprendidas com o diagnóstico são apresentadas no formato de relatório, indicando as inadequações e apontando as soluções de acordo com o plano de ação elaborado.

O relatório indica que sob uma perspectiva quantitativa, o SMD atende a 10 fatores dentre os 14 propostos, como demonstrado já na fase inicial, no overview do SMD. Entretanto, ao aprofundar a discussão por meio da ferramenta 5W1H, proporcionando análise qualitativa dos fatores a serem contemplados por um SMD na segurança pública, obtém-se diagnóstico mais amplo, revelando necessidade de aprofundamento de todos fatores já contemplados e a implantação dos itens não localizados, alterando por completo a proposta inicial. Para trazer a perspectiva

qualitativa ao SMD e realizar medições no ambiente externo, onde são entregues os serviços da instituição, revela-se a necessidade da execução do plano de ação elaborado, envolvendo equipes multidisciplinares para enfrentamento do desafio da construção de métricas não-tradicionais, adequadas a captar as especificidades de seu trabalho.

A fase 2 do estudo de caso, ao gerar um diagnóstico do SMD da PRF, obtido pela aplicação do guia, testa e valida o modelo ao provar sua utilidade prática para identificar os desafios da medição de desempenho em instituição de SP, captando suas nuances, identificando fragilidades e apontado soluções de acordo com as peculiaridades do órgão. De forma prática e acessível, o PTT se mostra replicável por gestores públicos, pesquisadores e demais interessados, estando apto a promover diagnóstico preciso do SMD de uma instituição de segurança pública, apresentando-se como resposta à pergunta sobre como uma organização de SP pode implementar e utilizar adequadamente um SMD.

5 CONCLUSÕES

O cenário de atuação do setor público e da segurança pública, em razão de sua complexidade, não pode ser uma barreira intrínseca, nem mesmo, em razão disso, deixar de atender à sociedade, com anseios difusos e dinâmicos. O descompasso entre a demanda social e o provedor de serviços fomenta lacunas entre eficácia e efetividade, sendo necessário acompanhamento e monitoramento constantes para identificar se os objetivos estão sendo atingidos e se ainda são os mesmos previamente determinados. Por suas características peculiares, faz-se necessário para sua compreensão, a utilização de modelos referendados capazes de guiar gestores e interessados ao conhecimento dos fatores que influenciam e determinam o *design* dos SMD a serem desenvolvidos para estas organizações.

O uso de sistemas de medição e gestão de desempenho proporciona a compreensão das atividades, a análise dos fluxos operacionais gera informações sobre os processos em desenvolvimento e a implementação da estratégia, contribuindo para o monitoramento dos resultados e de todo o ambiente organizacional (Moura *et al.*, 2020). Para ser considerado dinâmico, o SMD precisa monitorar o ambiente interno e externo à instituição, utilizando um conjunto de métricas que possibilitem reavaliar sua posição, captando mudanças internas e externas. Essas informações geram possibilidade de rever prioridades e objetivos, promovendo desenvolvimento (Neely *et al.*, 2002). Um sistema rígido, com foco em objetivos quantitativos, pode abrigar lacunas entre as entregas, ainda que atendendo aos critérios de eficiência e eficácia, e o efeito que a entrega deve ou deveria causar junto a sociedade, a efetividade.

A pergunta de pesquisa desse estudo conduz a pesquisa científica a uma resposta relevante e capaz de impactar a área de gestão em SP, promovendo avanços na temática. “Quais parâmetros devem ser considerados para o *design* de sistemas de medição de desempenho em instituições de segurança pública?” Visando propor implicações práticas para o *design* de medição de desempenho em instituições públicas de SP, o objetivo geral da pesquisa foi dividido em quatro objetivos específicos, cujas perguntas de pesquisa para cada objetivo, etapas de desenvolvimento, procedimentos executados e seus principais resultados respondem conjuntamente à resposta para a pergunta principal e ao resultado deste estudo.

Quais são os desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações públicas e de segurança pública?

O primeiro objetivo específico é alcançado pelo desenvolvimento do modelo conceitual dos desafios, mediante mapeamento da literatura promovido com RSL, análise bibliométrica e de conteúdo, identificando as motivações e barreiras para medição de desempenho no serviço público e na segurança pública. O modelo conceitual identifica de maneira ampla os *stakeholders* e a gestão como barreiras, e novamente os *stakeholders* e a eficiência e efetividade como motivações a implementação de SMD na SP e no serviço público. O estudo detalhado das barreiras aponta para: influência dos *stakeholders*, administração pública, questões legais, políticas e sindicais, expectativas, métricas e resultados intangíveis, planejamento de curto e longo prazo e medição de impacto. E a análise das motivações revelam: envolvimento dos *stakeholders*, legitimidade, cultura organizacional, tomada de decisão, suporte organizacional e eficiência e efetividade. Este conjunto de desafios, definidos e categorizados pelo modelo conceitual respondem à primeira pergunta de pesquisa, alcançando o objetivo específico desta etapa.

Quais características ou perspectivas um SMD deve apresentar para atender as características de SP?

O segundo objetivo específico é atingido pelo desenvolvimento de um modelo diagnóstico, que permite analisar como uma instituição de SP lida com os desafios de implantação de SMD. Nesta etapa de desenvolvimento, os desafios identificados no modelo conceitual são relacionados aos fatores que influenciam o *design* de SMD na administração pública, em modelo testado e validado por pesquisadores em vários países, e referência na temática de desempenho, desenvolvido por Moura *et al.*, (2019, 2020). Deste relacionamento entre os modelos resulta o modelo diagnóstico dos desafios, resignificando os conceitos identificados até então, e acrescentando o fator voluntariado às motivações para a implantação de SMD na SP. Desta forma, a segunda pergunta de pesquisa é respondida pela identificação das características ou perspectivas que um SMD deve apresentar para atender as características de SP, e que são: influência dos *stakeholders*, administração pública, questões legais, políticas

e sindicais, expectativas, métricas e resultados intangíveis, planejamento de curto e longo prazo, medição de impacto, envolvimento dos *stakeholders*, legitimidade, cultura organizacional, tomada de decisão, suporte organizacional, eficiência e efetividade e o voluntariado.

Como a PRF, na condição de objeto de estudo, responde aos desafios que influenciam o projeto e uso de SMD?

O objetivo desta terceira etapa é testar o modelo diagnóstico desenvolvido a partir do estudo de caso, mediante análise do SMD presente no plano estratégico da instituição. A etapa é desenvolvida com o estudo de caso, fase 1, gerando diagnóstico organizacional que aponta as vulnerabilidades e virtudes dos indicadores em uso pela PRF. De um conjunto de 14 desafios, pelo menos 4 deles não estão presentes e, nos demais a discussão evidencia que, no formato que ora se apresenta, tanto objetivos estratégicos, indicadores e as metas podem avançar em áreas subjetivas, qualitativas e intangíveis ao considerar o valor social que esse setor representa à sociedade. Não há métrica suficiente que possa valorar uma vida, mas pode-se trabalhar com indicadores que demonstrem e reforcem o impacto social que o setor de SP representa, incluindo a PRF. Lacunas são identificadas no *framework* utilizado pela PRF, colaborando com a possibilidade de revisão e aprimoramento do SMD utilizado e, por consequência, com o avanço e consolidação da estratégia institucional, ao fortalecer o processo de tomada de decisão baseado em evidências. As evidências confirmam, portanto, que a PRF responde aos desafios que influenciam o projeto e uso de SMD de maneira parcialmente adequada, como foco em medidas quantitativas e aptas para monitorar o cenário interno, necessitando desenvolver métricas qualitativas que permitam captar as nuances e peculiaridades do cenário externo à instituição.

Como uma organização de segurança pública pode projetar a implementação e uso de um SMD?

O quarto e último objetivo específico utiliza a elaboração de um PTT e o estudo de caso fase 2, para responder à pergunta de pesquisa. O uso do modelo para obtenção de diagnóstico ao SMD da PRF, permite a sua revisão e melhoria

conduzindo a discussão de implicações práticas. O PTT é desenvolvido na forma de um guia prático, capaz de diagnosticar os desafios que precisam ser contemplados, apontando caminhos para superação das barreiras identificadas e incluindo as motivações necessárias à implantação do SMD. A fase 2 do estudo de caso consiste na aplicação completa do PTT em todas as suas etapas, resultando em relatório e plano de ação para a instituição avaliada, a PRF, e também testando e validando o guia, ao provar sua capacidade de replicação, praticidade, utilidade e relevância, ao promover um produto inovador para o uso e implementação de SMD no âmbito da SP.

Quais parâmetros devem ser considerados para o design de sistemas de medição de desempenho em instituições de segurança pública?

As respostas às perguntas de pesquisa de cada uma das quatro etapas de investigação metodológica constroem o entendimento para a conclusão e resposta da pergunta principal desta pesquisa. O caminho trilhado se inicia pela identificação de desafios no mapeamento da literatura e análise objetiva do conteúdo obtido, para em seguida os desafios serem relacionados a fatores advindos de modelo maduro e amplamente consolidado na administração pública. A aplicação do modelo resultante a instituição relevante de SP, em estudo de caso, obtém diagnóstico preciso cujas lições aprendidas promovem a revisão e melhoria do *framework*. Este aprendizado se consolida na formatação de um guia prático para implementação e revisão de SMD na SP, testado e validado, apto a ser replicado no contexto de instituições públicas de segurança. Os fatores do modelo diagnóstico associados às implicações práticas descritas neste estudo respondem de maneira inequívoca, amparada em evidências práticas e teóricas sobre os parâmetros que precisam ser considerados para a definição de um *design* de SMD para a segurança pública.

Considerações finais e sugestão de trabalhos futuros

Futuros trabalhos podem explorar o processo de elaboração dos indicadores estratégicos, e a participação dos interessados e envolvidos nas atividades de SP. Não há registros formais da expectativa dos *stakeholders* sobre as atividades de segurança pública da PRF, nem sobre o processo para definição das métricas e seu propósito. A conciliação das expectativas dos usuários da segurança pública com o

desenvolvimento das métricas e indicadores de desempenho pode proporcionar o alinhamento adequado para a geração de valores não-financeiros nas atividades policiais e demais entregas relacionadas na área de segurança pública. Outro aspecto a ser explorado em novas pesquisas é a repetição deste protocolo por outros avaliadores, confirmando e consolidando a temática em direção a maturidade acadêmica.

Este estudo promove avanços da área de gestão e medição de desempenho ao analisar a segurança pública como objeto de estudo, identificando desafios – motivações e barreiras – e propondo os parâmetros adequados para obtenção de lucro social pela definição do *design* necessário a instituições de SP. A identificação e definição dos fatores associados a implicações práticas, facilita o trabalho de gestores públicos, instituições de segurança pública, pesquisadores, acadêmicos e demais profissionais e interessados nesta temática e que objetivam quantificar com medidas adequadas os processos internos e externos de promoção da SP à coletividade.

REFERÊNCIAS

- ALSAID, Loai Ali Zeenalabden Ali. Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council. **Journal of Accounting in Emerging Economies**, 2021.
- ANH VU, Tai *et al.* Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 1, p. 49-63, 2022.
- ARENA, M., Azzone, G. and Bengo, I. Performance measurement for social enterprises. **VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations**, Vol. 26 No. 2, pp. 649-672, 2015.
- BARBATO, G. and Turri, M. Understanding public performance measurement through theoretical pluralism. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 30 No. 1, pp. 15-30. 2017.
- BRACCI, E., Maran, L. and Inglis, R. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. **Financial Accountability & Management in Governments, Public Services and Charities**, Vol. 33 No. 4, pp. 406-442. 2017.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 05 set. 2023.
- BRASIL. **Decreto-lei nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em 18 de abril de 2023.
- BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em 12 de maio de 2023.
- BARBATO, G. and Turri, M. Understanding public performance measurement through theoretical pluralism. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 30 No. 1, pp. 15-30. 2017.
- BRACCI, E., Maran, L. and Inglis, R. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. **Financial Accountability & Management in Governments, Public Services and Charities**, Vol. 33 No. 4, pp. 406-442. 2017.
- CAPALDO, Guido *et al.* The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: an explorative research in courts offices

in Italy. **International Journal of Public Administration**, v. 41, n. 12, p. 986-997, 2018.

CESTARI, Jose Marcelo Almeida Prado *et al.* The characteristics of nonprofit performance measurement systems. **Total Quality Management & Business Excellence**, p. 1-31, 2021.

CHIRAU, Takunda J.; BLASER-MAPITSA, Caitlin. How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities. **Evaluation and Program Planning**, v. 82, p. 101831, 2020.

DAVIS, Robert C. *et al.* **Selected international best practices in police performance measurement**. RAND Corporation. 2012.

DE MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. **Criminology & criminal justice**, v. 18, n. 3, p. 314-331, 2018.

DE MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments. **Policing and Society**, v. 32, n. 2, p. 145-158, 2022.

DE SOUZA, Maytê Pietrobelli; Moura, Louisi Francis. Como *accountability* pode contribuir com a legitimidade em organizações sem fins lucrativos? *In: SENHORAS, Elói Martins (Organização). Engenharia de produção: além dos produtos e sistemas produtivos*. Ponta Grossa – PR: Atena, p. 1-11. 2021.

GILLESPIE, Michael A. *et al.* An SK BARS system: Ongoing performance management with municipal police. **Public Personnel Management**, v. 47, n. 1, p. 93-114, 2018.

ETERNO, John A.; SILVERMAN, Eli B.; BERLIN, Michael M. Police leadership of tomorrow: comprehensive compstat performance management moving from stagnation to innovation. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 886-902, 2021.

FRIEDMAN, Warren; CLARK, Michael. Community policing: What is the community and what can it do. *In: Measuring What Matters: Proceedings from the Policing Research Institute Meetings*. 1999. p. 121-131.

HODGKINSON, Tarah; CAPUTO, Tullio; MCINTYRE, Michael L. Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement. **Crime Science**, v. 8, n. 1, p. 1-7, 2019.

KALGIN, Alexander *et al.* Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, 2018.

KANG, Young Cheoul; CHOI, Nakbum. Understanding the effectiveness of performance management system: Focus on the perception of South Korean police officers. **Policing: An International Journal**, 2019.

KAPLAN, R.S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. **Nonprofit Management & Leadership**, Vol. 11 No. 3, pp. 353-370. 2001.

KAPLAN, R.S. and Norton, D.P. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79. 1992.

KAPURIA, Monica; MAGUIRE, Edward R. Performance Management and the Police Response to Women in India. **Social Sciences**, v. 11, n. 2, p. 58, 2022.

KARWAN, K.R. and Markland, R.E. Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: the case of the South Carolina DMV. **Journal of Operations Management**, Vol. 24 No. 4, pp. 347-362. 2006.

KHALTAR, Odkhuu; MOON, M. Jae. Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. **Public Integrity**, v. 22, n. 4, p. 372-394, 2020.

KRÁL, Martin. 20-year history of performance measurement in the local public sector: a systematic review. **International Journal of Public Administration**, v. 45, n. 9, p. 726-740, 2022.

MARAN, Laura; BRACCI, Enrico; INGLIS, Robert. Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector. **The British Accounting Review**, v. 50, n. 3, p. 324-339, 2018.

MÄTTÖ, Toni *et al.* Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case. **Qualitative Research in Accounting & Management**, 2019.

MAAKE, Godfrey; HARMSE, Cornelia P.; SCHULTZ, Cecilia M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, p. 12, 2021.

MASLOV, Anton. Measuring the Performance of the Police. 2016.

MELO, Ana I.; MOTA, Luís F. Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use? **International Journal of Public Sector Management**, 2020.

MOORE, Mark H.; POETHIG, Margaret. The police as an agency of municipal government: Implications for measuring police effectiveness. In: **Measuring what matters**: Proceedings from the Policing Research Institute meetings. National Institute of Justice, US Department of Justice, p. 151-168. 1999.

MOUCHAMPS, H. Weighing elephants with kitchen scales: the relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 63 No. 6, pp. 727-745. 2014.

MOURA, L.F. **Performance measurement system for nonprofit organization and public administration: a study of the design factors and practical implications**", Pontifical Catholic University of Paraná. Tese de Doutorado. 2018.

MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 68 No. 8, pp. 1373-1410. 2019.

MOURA, Louisi Francis *et al.* Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. **Measuring Business Excellence**, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.

MOURA, Louisi Francis *et al.* What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? **Administrative Sciences**, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.

MOXHAM, C. (2009). Performance measurement: examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 29 No. 7, pp. 740-763. 2009.

MUNIK, Juliano, Edson Pinheiro de Lima, Fernando Deschamps, Sergio E. Gouvea Da Costa, Eileen M. Van Aken, José Marcelo Almeida Prado Cestari, Louisi Francis Moura, and Fernanda Treinta. **Performance measurement systems in non-profit organizations: An authorship-based literature review**. *Measuring Business Excellence* Vol 25, p. 245–270. 2021.

NEELY, A., Adams, C. and Crowe, P. The performance prism in practice, **Measuring Business Excellence**, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. 2001.

NEELY, Andy D.; Adams, Chris; Kennerley, Mike. **The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success**. London: Prentice Hall Financial Times, 2002.

NEELY, Andy. Defining performance measurement: adding to the debate. **Perspectives on Performance**, Vol. 4 No. 2, pp. 14-15. 2005.

NORTHCOTT, D. and Taulapapa, T.M. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 25 No. 3, pp. 166-191. 2012.

PEKKANEN, P. and Niemi, P. Process performance improvement in justice organizations – pitfalls of performance measurement", **International Journal of Production Economics**, Vol. 143, pp. 605-611. 2013.

PLAČEK, Michal *et al.* Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic. **Public Money & Management**, v. 41, n. 8, p. 636-645, 2021.

POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL. Direção Geral. **Portaria DG/PRF nº 245, de 30 de junho de 2023**. Aprova o Plano Estratégico da PRF para período 2023 a 2028 e estabelece os Planos Diretores, diretrizes para elaboração dos Planos Táticos. Brasília, DF: Direção Geral, 3 jul. 2023. Disponível em: https://sei.prf.gov.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php/controlador_public

acoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=56499399&id_orgao_publicacao=0. Acesso em: 28 jul. 2023.

OHEMENG, Frank Louis Kwaku; ASIYEDU, Emelia Amoako; OBUOBISA-DARKO, Theresa. Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. **International Journal of Public Sector Management**, 2018.

PEKKANEN, Petra; NIEMI, Petri. Process performance improvement in justice organizations—Pitfalls of performance measurement. **International journal of production economics**, v. 143, n. 2, p. 605-611, 2013.

RANA, Tarek; HOQUE, Zahirul; JACOBS, Kerry. Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia. **Public Money & Management**, v. 39, n. 1, p. 37-45, 2019.

RAUTIAINEN, Antti; URQUÍA-GRANDE, Elena; MUÑOZ-COLOMINA, Clara. Institutional logics in police performance indicator development: a comparative case study of Spain and Finland. **European Accounting Review**, v. 26, n. 2, p. 165-191, 2017.

ROCHA, Claudionor. **A necessidade de incentivo para os bombeiros voluntários**. Estudo técnico. Brasília: Câmara dos Deputados, 2009.

SILVI, R., Bartolini, M., Raffoni, A. and Visani, F. The practice of strategic performance measurement systems: models, drivers and information effectiveness. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 64 No. 2, pp. 194-227. 2015.

SIMONS, R. **Performance Management and Control Systems for Implementing Strategy**. Prentice Hall, Englewood. 2000.

SIVERBO, Sven; CÄKER, Mikael; ÅKESSON, Johan. Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. **Public management review**, v. 21, n. 12, p. 1801-1823, 2019.

SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. **Australian Journal of Public Administration**, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.

STANKEVIČIŪTĒ, Živilė; SAVANEVIČIENĒ, Asta. Linkage between leaders' behaviour in performance management, organizational justice and work engagement in public sector. **Economies**, v. 9, n. 1, p. 15, 2021.

TEEROOVENGADUM, Viraiyan; NUNKOO, Robin; DULLOO, Humaira. Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. **European Business Review**, 2019.

THANASSOULIS, Emmanuel. Assessing police forces in England and Wales using data envelopment analysis. **European Journal of Operational Research**, v. 87, n. 3, p. 641-657, 1995.

TREINTA, Fernanda T. *et al.* Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 1799, 2020.

TIWANA, Neena; BASS, Gary; FARRELL, Graham. Police performance measurement: an annotated bibliography. **Crime science**, v. 4, n. 1, p. 1-28, 2015.

VAKKURI, Jarmo. PMM and beyond—reflections on the paper “new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector”. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, n. ahead-of-print, 2022.

VALENTINOV, V. The meaning of nonprofit organization: insights from classical institutionalism”, **Journal of Economic Issues**, Vol. XLV No. 4, pp. 901-916. 2011.

VAN THIELEN, Tine *et al.* How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. **Evaluation and program planning**, v. 70, p. 90-98, 2018.

UGYEL, Lhawang. Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. **Public Administration and Development**, v. 41, n. 5, p. 257-266, 2021.

ZHENG, Yi *et al.* A performance management framework for the public sector: The balanced stakeholder model. **Journal of the Operational Research Society**, v. 70, n. 4, p. 568-580, 2019.

APÊNDICE A -Artigo: “Quais são os desafios para a medição de desempenho no serviço de segurança pública?”



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

**QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO DE
SEGURANÇA PÚBLICA?**

Vinicius Batista Rodrigues Pereira, Louisi Francis Moura

[ARTIGO] GT 17 Segurança Pública e Cidadania

QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO NO SERVIÇO DE SEGURANÇA PÚBLICA?

Resumo

Esse artigo busca motivações e barreiras para medir desempenho na administração pública e na segurança pública. O protocolo de pesquisa obteve 29 artigos, submetidos a análise bibliométrica e de conteúdo com o auxílio das ferramentas *EndNote* e *Iramuteq*. Um modelo conceitual é proposto para discutir os desafios de medição de desempenho no setor de segurança pública em termos de eficiência, aspectos sociais, gestão estratégica e administração pública como motivações e barreiras. Na contramão do setor público ao redor do mundo buscando mecanismos de transparência de tomada de decisão, e indicadores de resultados como estratégia de legitimidade, o serviço de segurança pública atua com o desafio de lidar com informações confidenciais de segurança como estratégia de operação. Esse estudo é um marco na agenda de pesquisa de medição de desempenho uma vez que o serviço de segurança pública é objeto de estudo provendo novas perspectivas para pesquisadores e gestores.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho. Setor Público. Segurança Pública. Polícia.

INTRODUÇÃO

Os serviços públicos precisam ser conduzidos de maneira eficiente pelo estado, devido ao princípio constitucional da eficiência. Portanto, os gestores necessitam oferecer serviços adequados às demandas sociais. Entretanto avaliar os impactos e a efetividade das entregas, representa parte da complexidade da gestão no setor público. Para atender estas exigências, o estado promoveu reformas no sentido de modernizar sua estrutura, conectar seus diversos setores e reduzir a burocracia. Esse movimento ocorreu em muitas partes do mundo e ficou conhecido como *New Public Management* – NPM – e que tem, na medição e gestão de desempenho seu principal instrumento para avaliar as organizações estatais (Rautiainen, 2017). Contudo, muitos desafios estão relacionados ao alinhamento de métricas e requisitos de um sistema de medição de desempenho (SMD) aos objetivos sociais e a missão do serviço público. Além da falta de credibilidade e até mesmo de recursos humanos qualificados para uso de indicadores de desempenho na rotina gerencial e na tomada de decisão (Moura et al., 2020, 2022; Cestari et al., 2018, 2022; Treinta et al., 2021).

Modelos de medição e gestão de desempenho como o *Performance Prism* (Neely, Adams, 2001), *The Dynamic Performance Measurement System* – DPMS, (Bititci, Turner and Begemann, 2000), *The ROI, ROE, ROCE* (Simons, 2000), e o *Balanced Scorecard* – BSC, (Kaplan and Norton, 1992), são exemplos de sistemas recorrentes na literatura e nos mais diversos negócios (Moura, 2018). Apesar da variedade de modelos, muitos deles apresentam medidas não-financeiras apenas como aspectos adicionais sem, necessariamente, estarem relacionadas à estratégia e a missão organizacional (Silvi et al., 2015). Nesse contexto, vários modelos já foram adaptados para organizações sem fins lucrativos (OSFL), e para o setor público considerando também o aspecto social da organização, sendo o *Balanced Scorecard* – BSC, o mais difundido (Moura, 2018; Arena, Azzone, & Bengo, 2015; Kaplan, 2001).

Ainda não há um consenso na literatura sobre a efetividade de SMD adaptados para a administração pública e àquelas cujo foco é o lucro social (Cestari et al., 2022; Moura et al., 2020, 2022; Treinta et al. 2021; Bracci, Maran & Inglis, 2017; Northcott & Taulapapa, 2012). Dificuldades relacionadas à implementação e operacionalização, além da falta de variáveis sociais e de envolvimento e influência de *stakeholders* geram ceticismo ao uso de SMD pelos gestores do segmento público (Barbato & Turri 2017; Pekkanen & Niemi, 2013).

Moura (2019) relata também a demanda crescente por *accountability* no setor público, decorrente da necessidade de práticas coerentes com a transparência, bem como a ausência de procedimentos padronizados. Nesse sentido, a segurança pública apresenta, conforme descrito por Tiwana (2015) a ambiguidade da interpretação dos registros. Cita a dubiedade de interpretações sobre o aumento de registros de ocorrências, que pode indicar o aumento da violência, ou aumento da confiança no trabalho da polícia. Assim como um número crescente de prisões pode ser considerado decorrente da correta e constante aplicação da lei, mas também pode ser causado pela falha no policiamento preventivo.

O estudo de Hodgkinson (2019) indica o uso de métricas tradicionais, como taxas de criminalidade, como principal item de avaliação de desempenho, apesar desse padrão não refletir o progresso, a situação em que se encontram as unidades avaliadas ou o esforço obtido para obtenção de resultados.

Moura (2018) destaca que ao se lidar com vidas humanas acrescenta-se um fator imensurável a qualquer processo de avaliação de desempenho, o que torna justificável um resultado abaixo do esperado caso uma única vida seja salva, e relativiza excelentes números, se não for possível preservar a integridade física de um indivíduo.

Esse estudo apresenta um levantamento de modelos de medição de desempenho aplicáveis a administração pública e segurança pública, e identifica semelhanças e diferenciais para, enfim, apresentar um modelo conceitual dos desafios para medir desempenho em organizações de segurança pública.

Para atingir este objetivo é preciso compreender o contexto do serviço público, que academicamente é estudado e pesquisado junto com as OSFL, devido às suas características semelhantes como propósitos sociais e objetivos não financeiros (Moura et al, 2019).

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração Pública

O termo, administração pública, ou setor público, engloba um grande leque de serviços e bens públicos para cumprimento das obrigações típicas do estado. Governos locais, seus departamentos e agências, fundações públicas, hospitais, universidades, empresas públicas entre outros (Karwan and Markland, 2006; Moxham, 2009; Valentinov, 2011), são a parte visível e tangível, que realizam e dão cumprimento à função social do estado.

O modelo mais utilizado em medição de desempenho no setor público, por considerar o aspecto social da instituição, é o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 (Moura et al, 2020; Munik et al, 2020; Treinta et al, 2020). Apesar de outros modelos como, *Global Reporting Initiative* (GRI) e Social Return of Investments (SROI), serem adaptados para OSFLs, Mouchamps (2014) conclui que nenhum dos modelos avaliados oferece os recursos adequados às suas características peculiares.

Medição de desempenho na administração pública

Conforme Neely *et al.* (2005), a medição de desempenho é o processo de quantificar a ação, medindo eficiência e efetividade, cuja medição transformará ações em números, e estas em desempenho. Moura (2020) distingue este processo da gestão de desempenho: Um conjunto de ações para implementação de resultados com a utilização de ferramentas gerenciais e processos de medição, que precisam ser capazes de captar as nuances dos objetivos sociais.

De acordo com Moura et al., (2022), organizações sem fins lucrativos e a administração pública apresentam características que influenciam o *design* metodológico necessário para implementação e uso adequado de sistemas de medição e gestão do desempenho. Estas geram limitações de aplicação dos sistemas tradicionais de medição do desempenho, pois não conseguem captar tais nuances (Moura et al., 2020), direcionadas a entregas sociais, e não-financeiras. Nestes estudos, os autores identificam a *accountability* como fator preponderante. Entretanto, diante da missão social do setor público em gerar valor social, é necessário analisar os desafios para implementação da medição de desempenho. Nesse interim, Treinta et al., (2020), conclui que muitos são os fatores a serem considerados para se obter sucesso na gestão do desempenho, representando motivações e barreiras.

Medição de desempenho na segurança pública

Nos pioneiros estudos relacionados às forças de segurança, Thanassoulis (1995) relata as dificuldades em materializar as atividades de forças policiais na Inglaterra e no País de Gales,

usando o *Data Envelopment Analysis* (DEA). Após anos de estudos sobre este tema, o trabalho de Cestari et al., (2021) analisa as características dos sistemas de desempenho em OSFL, esclarecendo a variedade de organizações incluídas neste rótulo, com ênfase em diferentes fatores e aspectos. Tanto em estudos recentes como o de Cestari et al., (2022) como em artigos precursores das ciências criminais como realizado por Moore (1999), os setores público e de segurança pública são vistos como um só ramo de estudo.

METODOLOGIA

Para responder à pergunta de pesquisa, esse estudo identifica os desafios para medir desempenho em organizações públicas e na segurança pública. Inicia-se a revisão sistemática de literatura, análise bibliométrica e de conteúdo e modelo conceitual (Figura 1).

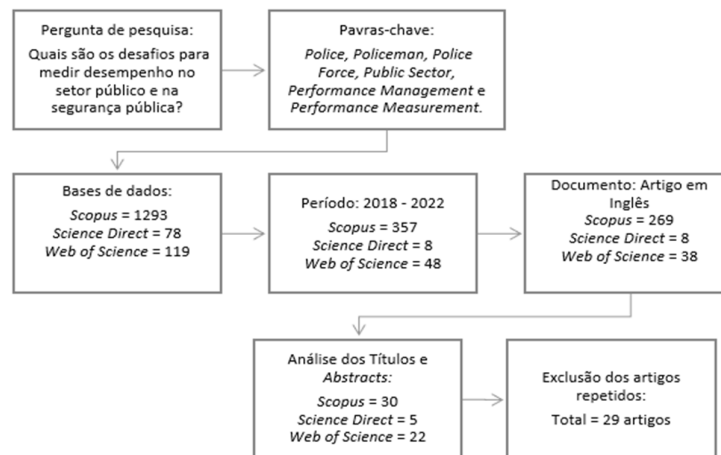
Figura 1: Protocolo de Pesquisa



Etapa: Revisão Sistemática de Literatura - RSL

A RSL busca o levantamento de modelos de medição de desempenho aplicáveis ao setor público e à segurança pública. O protocolo utilizado baseia-se no modelo proposto por Moura (2018) e Keathley (2016) na área de gestão de desempenho para o setor público (Quadro 1).

Quadro 1: Protocolo RSL



Crerios de inclus3o e exclus3o s3o submetidos, juntamente com a leitura dos *abstracts* com o fim de definir o portf3lio de artigos organizados com o uso do *software EndNote*.

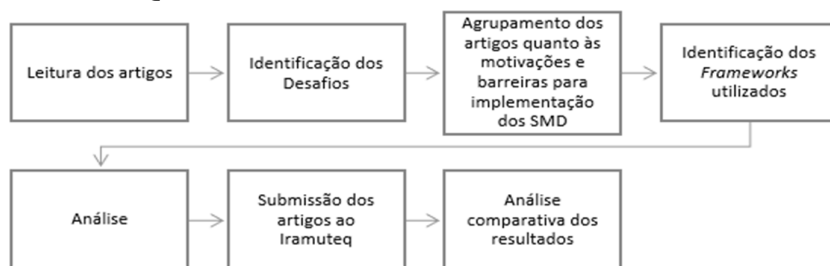
Etapa: An3lise Bibliom3trica

Esta etapa apresenta dados dos artigos, analisados sob a 3tica da an3lise de autores, palavras-chave, dentre outros, para identificar avanços da tem3tica em sua 3rea de pesquisa.

Etapa: An3lise de Conte3do

A an3lise de conte3do identifica os desafios relacionados a mediç3o de desempenho em organizaç3es p3blicas com foco na segurança p3blica (Quadro 2).

Quadro 2: Protocolo de An3lise de Conte3do



Esse estudo apresenta um levantamento de *frameworks* com o fim de identificar semelhanças e diferenciais para, enfim, apresentar um modelo conceitual.

Etapa: Modelo Conceitual

Objetiva-se demonstrar o relacionamento entre os fatores identificados e o como eles podem interferir na implementaç3o dos sistemas de mediç3o de desempenho.

RESULTADOS

Esse cap3tulo apresenta os resultados das etapas de revis3o sistem3tica de literatura, an3lise bibliom3trica e an3lise de conte3do e do modelo conceitual.

Etapa: Revis3o Sistem3tica de Literatura

A utilizaç3o do protocolo de pesquisa detalhado na metodologia identifica 29 artigos. A Tabela 1 os apresenta, distinguindo-os por: um ID, identificaç3o; seu t3tulo; autoria; o tipo de organizaç3o, sendo distinguida entre organizaç3o p3blica (letra "O") e segurança p3blica (letra "S") e o *framework*, modelo de sistema de mediç3o de desempenho (SMD) utilizado no estudo.

Tabela 1: Overview da Pesquisa

| ID | Título do Artigo | Autor | Tipo | SMD |
|-----|---|---------------|------|------------------------|
| A1 | <i>20-Year History of Performance Measurement in the Local Public Sector: A Systematic Review.</i> | Král | O | RSL |
| A2 | <i>Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council.</i> | Alsaid | O | <i>Dillard's model</i> |
| A3 | <i>An SK BARS System: Ongoing Performance Management With Municipal Police.</i> | Gillespie | S | SK BARS |
| A4 | <i>Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management.</i> | De Maillart | S | Compstat DEA |
| A5 | <i>Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic.</i> | Plaček | O | DEA Qualitati |
| A6 | <i>Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies.</i> | Smith | O | Análise de dados |
| A7 | <i>Effects of Ethics and Performance Management on Organizational Performance in the Public Sector.</i> | Khaltar | O | SEM |
| A8 | <i>Giving sense and changing perceptions in the implementation of the PM system in public sector organisations in developing countries.</i> | Ohemeng | O | Análise de Dados |
| A9 | <i>Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement.</i> | Hodgkinson | S | Análise de Dados |
| A10 | <i>How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities.</i> | Chirau | O | NES |
| A11 | <i>Influence of Organizational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector.</i> | Teerovengad | O | Análise de Dados |
| A12 | <i>Performance Management and the Police Response to Women in India.</i> | Kapuria | S | BSC |
| A13 | <i>Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case.</i> | Mättö | O | CRA |
| A14 | <i>Linkage between leaders' behavior in PM, organizational justice and work engagement in public sector.</i> | Stankeviciute | O | Análise de dados |
| A15 | <i>Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa.</i> | Maake | O | Survey |
| A16 | <i>Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between PM and its use?</i> | Melo | O | Análise de dados |
| A17 | <i>Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector.</i> | Kalgin | O | Análise de dados |
| A18 | <i>Performance mechanisms meet professional autonomy: PM and professional discretion within police investigation departments.</i> | De Maillart | S | Análise de Dados |
| A19 | <i>Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership.</i> | Anh Vu | O | Análise de Dados |
| A20 | <i>Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector.</i> | Maran | O | BSC |
| A21 | <i>Police leadership of tomorrow: comprehensive Compstat PM moving from stagnation to innovation.</i> | Eterno | S | Compstat |
| A22 | <i>Relationship between PS reforms and culture: The implementation of NPM-related PM reforms in a collectivist and risk averse culture.</i> | Ugyel | O | RSL, Entrevist |
| A23 | <i>Public sector reform implications for PM and risk management practice: insights from Australia.</i> | Rana | O | Entrevista |
| A24 | <i>Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector.</i> | Siverbo | O | Análise de dados |
| A25 | <i>The role of risk in improving goal setting in PM practices within public sector: an explorative research in courts offices in Italy.</i> | Capaldo | O | Entrevista |
| A26 | <i>Understanding the effectiveness of PMS: Focus on the perception of South Korean police officers.</i> | Kang | S | Entrevista |
| A27 | <i>New developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector.</i> | Vakkuri | O | Sven Modell |
| A28 | <i>How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system.</i> | Van Thielen | S | Entrevista |
| A29 | <i>A Performance Management Framework for the Public Sector: The Balanced Stakeholder Model.</i> | Liu | O | Análise de Dados |

Etapa: Análise Bibliométrica

A bibliometria indica que todos continentes do globo estão representados no portfólio, e aponta que os países em desenvolvimento são responsáveis, em maior quantidade, pelos artigos mais recentes, o que pode indicar a migração do eixo de pesquisas em direção aos locais de institucionalização republicana mais recente, ou em fase de consolidação.

Tabela 2: Distribuição das Palavras-Chave por Tema/Assunto

| Assunto | Palavra-Chave | Qtd | Assunto | Palavra-Chave | Qtd |
|--|--|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| D E S E M P E N H O | Performance management | 14 | L O C A L I S | Australia | 1 |
| | performance measurement | 8 | | Bhutan | 1 |
| | Balanced scorecard | 2 | | Canada | 1 |
| | Employee performance management | 2 | | Czech Republic | 1 |
| | Performance | 2 | | Ghana | 1 |
| | BARS | 1 | | India | 1 |
| | Effectiveness of performance management | 1 | | Italy | 1 |
| | Employee performance management satisfaction | 1 | | Korea | 1 |
| | Ethical performance | 1 | | Portugal | 1 |
| | KPI | 1 | | Accountability | 2 |
| | Organizational performance | 1 | Goal setting | 2 | |
| | Performance appraisal | 1 | Risk management | 2 | |
| | Performance evaluation | 1 | Stakeholders | 2 | |
| | Performance management practices | 1 | Case study | 1 | |
| | Performance management schemes | 1 | Collective culture | 1 | |
| | Performance management system | 1 | Control system | 1 | |
| | Performance monitoring | 1 | Developing countrie | 1 | |
| | Performance planning | 1 | Dysfunctional consequences | 1 | |
| | Public sector performance | 1 | Effectiveness | 1 | |
| | S E T O R P Ú B L I C O | Public sector | 9 | O U T R O S | Ethics management |
| Public sector reform | | 2 | Evaluation | | 1 |
| Australian government | | 1 | Factors of change and stability | | 1 |
| Governance | | 1 | Feedback | | 1 |
| Government agencies | | 1 | Goal alignment | | 1 |
| Italian public sector | | 1 | Human resource management | | 1 |
| Local government | | 1 | Hybridity | | 1 |
| Municipality | | 1 | Institutional theory | | 1 |
| New Cairo city council | | 1 | international HRM | | 1 |
| Political sensitivity | | 1 | Job satisfaction | | 1 |
| Public administration | | 1 | Leaders behavior | | 1 |
| Public private collaboration | | 1 | leadership | | 1 |
| Smart city governance | | 1 | Legitimacy | | 1 |
| Transparent | | 1 | Line of sight | | 1 |
| Value creation | 1 | Management | 1 | | |
| S E G U R A N Ç A P Ú B L I C A | Policing | 5 | | Management involvement | 1 |
| | Community policing | 1 | | Management system | 1 |
| | Compstat | 1 | | methodology | 1 |
| | Crimes against women | 1 | | Moderated mediation | 1 |
| | Criminal investigation | 1 | | Monitoring | 1 |
| | Democratic policing | 1 | | Organizational commitment | 1 |
| | Law enforcement | 1 | | Organizational factors | 1 |
| | Military engagement | 1 | | Professionalism | 1 |
| | Organizational justice | 1 | | Ratings | 1 |
| | Police | 1 | | Relevance | 1 |
| | Police Culture | 1 | | Review | 1 |
| | Police management | 1 | | Satisfaction | 1 |
| | Police performance | 1 | | Service | 1 |
| | South Korean police | 1 | | Service delivery | 1 |
| | | Soft systems | 1 | | |
| | | Strain | 1 | | |
| | | Structuration theory | 1 | | |
| | | Transformational leadership | 1 | | |
| | | Turnover intention | 1 | | |
| | | Unbiased | 1 | | |
| | | Work engagement | 1 | | |

A identificação das palavras-chave obtidas, sua classificação e distribuição por assunto, está representada na Tabela 2.

Etapa: Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo busca identificar as categorias relevantes apresentadas no conjunto de textos. A leitura dos artigos revela os desafios – motivações e barreiras – à implantação de SMD no setor público e na segurança pública. As conclusões são validadas pela submissão do portfólio ao *software* Iramuteq.

Barreiras

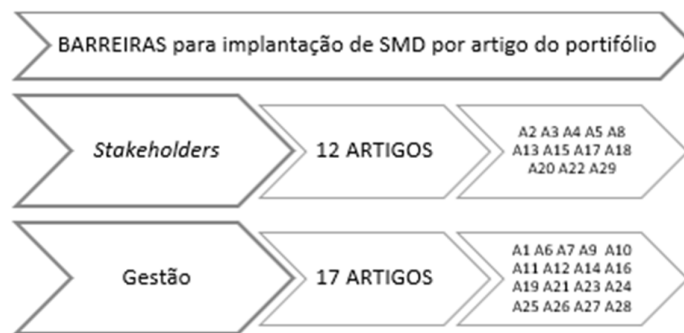
Os artigos se dividem quanto à indicações de barreiras para implementação de gestão de desempenho. Dezesete trabalhos apontam para a gestão e suas circunstâncias, enquanto os doze artigos restantes indicam que são os *stakeholders* as maiores barreiras (Quadro 3).

Stakeholders

Diante da necessidade de promover um maior compromisso dos servidores públicos com seu trabalho, e melhorar o relacionamento entre eles, Maake (2021) conduziu um estudo no sentido de relacionar esses fatores importantes com a implementação de gestão de desempenho nas organizações governamentais.

A barreira observada por Kalgin et al. (2018) para implementação de sistemas de medição de desempenho no setor público, é o nível de consciência da força de trabalho sobre o quanto o desempenho de suas funções está alinhado aos objetivos organizacionais.

Quadro 3: Artigos Relatando Barreiras a Implantação de SMD



O estudo conduzido por De Maillard (2018), revela quatro consequências negativas da implantação de modelos de medição de desempenho. São elas: O excesso de foco em resultados mensuráveis, como números de prisões em detrimento de outras ações, difíceis de serem mensuradas diretamente, mas de grande relevância social como a presença policial, que previne a ocorrência de ilícitos; A tentativa de padronizar e uniformizar índices de maneira rígida, dentro de modelos de avaliação de desempenho que entregam “rankings” classificando os

avaliados; O acirramento da rivalidade entre os servidores; E, a manipulação dos registros de ocorrências para atingimento dos resultados, como subnotificações, e outras práticas escusas para incremento dos números positivos.

Matto (2019), registra que a expectativa dos *stakeholders* pode direcionar a ênfase sobre os fatores importantes a serem medidos em avaliações no setor público. O objetivo do direcionamento é a obtenção de bons resultados, o que traz legitimidade aos administradores. A complexidade desta tarefa se torna ainda maior, uma vez que os objetivos a serem atingidos em organizações sem fins lucrativos são difusos, e se alteram conforme as demandas sociais. Zheng (2019) afirma a necessidade da correta identificação dos *stakeholders* em processo de gestão e avaliação de desempenho no setor público. Esta informação é relevante para balancear os interesses, adequar a capacidade para operar os sistemas e capacitar os gestores. (Quadro 3).

Gestão

Kapurria (2022) estudou a correlação entre a avaliação de desempenho nas forças policiais indianas e a capacidade dessas instituições em reduzir as taxas de crimes contra as mulheres na Índia, um problema social relevante, cuja realidade precisa ser mitigada.

Teeroovengadam (2019) considera a gestão de desempenho uma prática organizacional predominante para amparar a tomada de decisão no setor público, mas as avaliações de desempenho são questionadas sobre sua efetividade e correlação com os resultados obtidos. Destaca que muitos fatores da cultura organizacional e a maneira como será implementado o sistema de medição de desempenho são itens tão relevantes quanto a própria medição.

Kang (2019) alega que é necessário tempo e investimentos para superar o ceticismo em relação à gestão de desempenho, adaptando o sistema à realidade da cultura organizacional policial.

Embora as avaliações de desempenho em instituições policiais promovam um grande avanço na transparência da gestão orçamentária desses órgãos, o desafio é a ampliação do foco para além das taxas de controle da criminalidade, uma vez que as demais funções policiais que exercem influência para estabelecimento da segurança pública precisam ser consideradas e mensuradas (Hodgkinson, 2019).

O comportamento dos gestores exerce grande influência no resultado do setor público, e pode configurar uma barreira, como observou Stankeviciute (2021). De acordo com ele, a gestão de pessoas praticada de maneira adequada proporciona elevados níveis de comprometimento e equidade no ambiente organizacional.

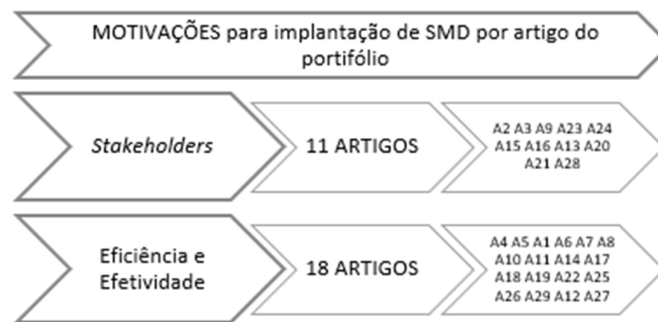
Um dos desafios para o uso de SMD no setor público e na segurança pública é a ausência de mecanismos de avaliação do impacto de sua implantação. De acordo com Smith (2021) há uma

lacuna entre a implementação da medição e avaliação de desempenho e o seu efetivo incremento no segmento público.

Motivações

As motivações para implementação dos SMD em organizações públicas e na segurança pública também caracterizaram dois grupos. Com 18 artigos, a maior parte de nosso portfólio apresentou a eficiência e a efetividade como principal motivação, enquanto os demais 11 estudos indicaram o atendimento aos *stakeholders* como principal fator para avaliar e medir desempenho, conforme apresentado no Quadro 4.

Quadro 4: Artigos Relatando Motivações a Implantação de SMD



Stakeholders

De acordo com Alsaïd (2021) a gestão de desempenho é ferramenta institucional moderna no setor público, no que se refere à transparência, responsabilidade e prestação de contas, acrescentando legitimidade.

Gillespie (2018), destaca que a rejeição dos SMD pelos servidores precisa ser suplantada em razão da crescente demanda por transparência e eficiência no setor público.

Apesar de ter sido introduzida na polícia de Nova York em 1994, a ferramenta “*Compstat*” continua sendo uma ferramenta valiosa, capaz de induzir, manter e avaliar novos métodos de policiamento (Eterno, 2021). O reconhecimento de que o serviço policial vai além de reduzir taxas de criminalidade, amplia o horizonte das medições para a necessidade de considerar o estilo de liderança utilizada, compreender a cultura policial e realizar parcerias com as comunidades atendidas.

Van Thielen (2018) analisa a gestão de desempenho individual em instituição policial na Bélgica, concluindo que a motivação dos sistemas de desempenho é a geração de bem-estar no ambiente de trabalho.

Eficiência e Efetividade

Para Maillard (2022) embora a implementação de avaliações de desempenho em instituições policiais enfrente tensões entre gestores e demais servidores, incentivos como a padronização das atividades, critérios objetivos, além de permitir prestação de contas de maneira transparente, consolidam a medição de desempenho como ferramenta necessária ao serviço policial.

De acordo com Zheng (2019), a eficiência é o motivador do processo de gestão do desempenho, sendo necessário identificar os *stakeholders* e balancear seus interesses.

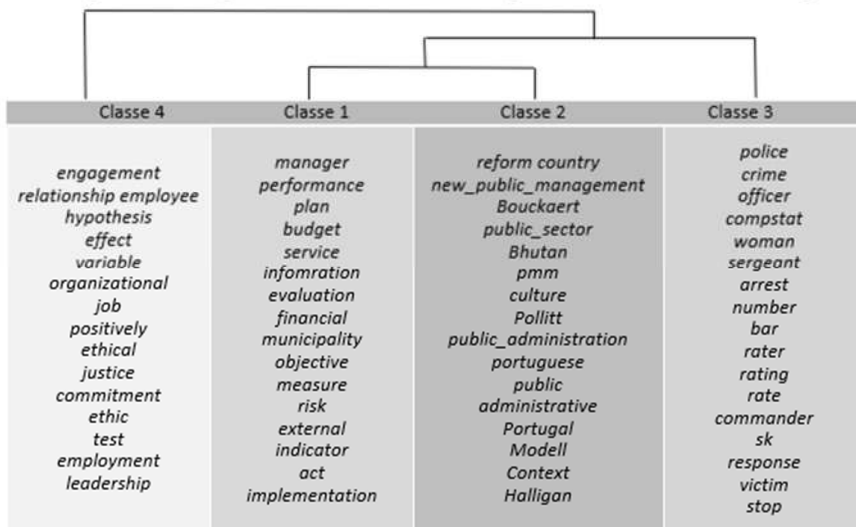
Khaltar (2021) também identificou a eficiência como fator de motivação para implantação de SMD, entretanto, relaciona sua obtenção ao comportamento ético dos servidores.

Kapurria (2022), analisa a efetividade da avaliação de desempenho através do *Balanced Scorecard*, e afirma que o programa influencia positivamente o enfrentamento dos crimes contra a mulher, evidenciando os objetivos da atuação policial na Índia.

Embora relatem a ausência de instrumentos de verificação dos impactos das medições, a efetividade na aplicação dos SMD é apontada como fator principal da implantação dos sistemas para Chirau (2020), Stankeviciute (2021), Smith (2021) e Capaldo (2018).

Com o objetivo de validar as conclusões decorrentes da leitura e pesquisa nos textos, o portfólio é integralmente submetido ao *software* de análise textual, Iramuteq. A ferramenta identificou quatro categorias de análise, em um quadro chamado de Dendograma CHD (Classificação Hierárquica Descendente), representado na Figura 2:

Figura 2: Representação do Dendograma CHD - Iramuteq



Esses quatro conjuntos de palavras, formam as categorias de análise do *corpus* textual. O contexto em que as palavras estão inseridas nos artigos direcionam para nomeação de suas categorias da forma apresentada no Quadro 5:

Quadro 5: Nomes das Classes de Análise

| Classe 4 | Classe 1 | Classe2 | Classe 3 |
|---------------------|----------|---------------|-------------------|
| <i>Stakeholders</i> | Gestão | Setor Público | Segurança Pública |

Na etapa subjetiva de análise de conteúdo realizada pela leitura dos textos, são identificados como desafios à implantação de SMD no serviço público: Os *Stakeholders*, a Gestão e a Eficiência e Efetividade – Esses últimos em uma só categoria, enquanto objetivo do serviço público. A análise textual pelo *software* Iramuteq valida a análise subjetiva, ao apontar como categorias de análise do portfólio os mesmos itens identificados como desafios para implementação dos SMD, e indo além, ao apresentar a Segurança Pública como uma categoria de análise particular.

Etapa: Modelo Conceitual

Identificados os fatores, ou categorias de análise, a Figura 3 representa as conclusões obtidas, sendo necessário conceituar cada conceito apresentado dentro do referencial teórico obtido. Os desafios estão inseridos no contexto do setor público e da segurança pública. A gestão e os *stakeholders* são apontados como barreiras, e a eficiência e efetividade, e novamente os *stakeholders*, são identificados como motivações à implementação dos SMD. A complexidade do segmento público, bem como a ampla gama de *stakeholders* deste processo, indicam a preponderância do fator humano sobre os demais na medição de desempenho (Maran, 2018).

Figura 3: Modelo Conceitual dos Desafios



Os *stakeholders* são identificados como desafios neste processo, tanto como barreira quanto motivação. Os trabalhos que relataram barreiras no envolvimento dos *stakeholders* e sua influência, apresentam o ambiente do serviço público – tomando este como gênero do qual a segurança pública é uma espécie – como resistente a riscos e mudanças (Gillespie, 2018).

Os pesquisadores identificaram que a ausência de habilidade gerencial, planejamento, continuidade e monitoramento dos programas, impede que os valores necessários ao bom desempenho institucional se integrem à cultura da instituição. Os gestores devem analisar além dos dados facilmente visualizáveis, sendo necessário a manutenção e o controle do programa, incorporado como maneira de agir daquele segmento, gerando mudança na cultura da organização em médio ou longo prazo (Stankeviciute, 2021, Hodgkinson, 2019, Smith, 2021). As pressões por resultados em períodos curtos, bem como a descontinuidade de visões de gestão no decorrer dos ciclos políticos, enfraquecem as instituições, limitam recursos e possibilidades de constante aprimoramento, reduzindo a eficiência dos órgãos e causando lacunas entre a implementação dos sistemas de medição de desempenho e as entregas aos usuários, gerando questionamentos sobre a efetividade dos programas (Moura, 2019, Teeroovengadum, 2019, Chirau, 2020, Smith, 2021).

A motivação identificada em 17 publicações do portfólio, aponta para o incremento da efetividade e da eficiência. O contexto em que as expressões efetividade e eficiência estão empregados, se relacionam com a missão não-financeira do setor público e da segurança pública, apontando para a criação de valor social, como descrito por Moura (2019), acarretando na própria capacidade da instituição em realizar sua missão. A preocupação do setor público e da segurança pública com eficiência e efetividade revelam a necessidade de impactar o contexto social dos usuários (Moura, 2019), e não apenas realizar uma entrega ou concluir um procedimento burocrático.

A necessidade de modernização administrativa, outra nomenclatura associada a eficiência e efetividade, mediante gestão de desempenho, é apontada por Vakkouri (2022), Kang (2019), Melo (2020), Anh Vu (2022) e outros como motivação importante à sua implementação no setor público.

Embora os *stakeholders* sejam descritos como barreiras, 11 autores apontam os Interessados como motivação para implantação dos SMD. A preocupação ao atendimento da demanda crescente por transparência na gestão financeira, e condução dos processos internos, em direção ao propósito social é argumento apontado por Gillespie (2018) como uma forma de prestar contas à sociedade.

Kapurria (2022) defende o uso dos SMD para obtenção de redução dos crimes contra a mulher na Índia, propósito social relevante, buscando que todos os setores da sociedade sejam atendidos em suas necessidades de maneira equânime.

A preocupação com a influência dos interessados e envolvidos no processo, enquanto motivação para implementação dos SMD, decorre do conhecimento pleno destes sobre o que

precisa ser medido nas atividades no órgão, bem como a maneira como se fará esta medição. Eterno (2021) destaca que somente com imersão na cultura do órgão é possível identificar todos os envolvidos para obtenção de desempenho, mensurar suas atividades e promover justiça organizacional, reduzindo as tensões no ambiente e gerando valor público.

Os fatores observados pela leitura dos artigos e referendados como classes de análise pelo Iramuteq, avançam a temática da superação de barreiras de implantação de sistemas de medição e gestão de desempenho no setor público e na segurança pública.

A segurança pública se apresenta como área de aplicação dos SMD, inserida no setor público. A gestão conduz o processo de desempenho, e proporciona os meios para sua implementação. Os *stakeholders* serão os alvos da avaliação, e também os usuários do serviço, identificados como motivação para implementação e também como barreira a ser superada. A eficiência e a efetividade representam o objetivo do setor público, a geração de valor público e resultados sociais do desempenho na administração pública.

A identificação destes quatro fatores – Gestão, *Stakeholders*, Serviço Público (Eficiência e Efetividade) e Segurança Pública – como categorias de análise, sua conceituação e definição da forma como se relacionam, promovem avanços na superação de desafios para implementação de sistemas de medição de desempenho, colaborando na inovação e expansão deste tema.

CONCLUSÃO

O setor público e a segurança pública formam campo distinto dentro de um conceito maior, as organizações sem fins lucrativos. Por suas características peculiares, faz-se necessário a utilização de modelos referendados capazes de guiar gestores e interessados ao conhecimento dos fatores que influenciam e determinam o *design* dos SMD a serem desenvolvidos para estas organizações.

A pergunta proposta sobre a identificação dos desafios – motivações e barreiras – para implantação de sistemas de medição de desempenho foi respondida, estando dividida por todo o contexto do setor público e da segurança pública, da gestão pública, dos envolvidos no processo, os *stakeholders* e pelo objetivo social, traduzido pela busca pela eficiência e efetividade.

Este artigo apresenta o resultado de uma revisão sistemática de literatura, seguida de análise bibliométrica e de conteúdo, apontando categorias de análise e fatores importantes à superação de desafios para implementação de sistemas de medição de desempenho no setor público e na segurança pública.

A complexidade do cenário de atuação do setor público e da segurança pública não pode ser uma barreira intrínseca, nem mesmo, em razão disso, deixar de atender à sociedade, com anseios difusos e dinâmicos. O descompasso entre a demanda social e o provedor de serviços fomenta lacunas entre eficiência e efetividade, sendo necessário acompanhamento e monitoramento constantes para identificar se os objetivos estão sendo atingidos e se ainda são os mesmos previamente determinados.

Dentre os modelos analisados, nenhum isoladamente é capaz de suprir de maneira ampla todas as necessidades de um SMD para o setor público, abordando os quatro fatores identificados. A lacuna apontada por este estudo revela ausência de *frameworks* para implementação de SMD no setor público e na segurança pública, superando os desafios apontados. A identificação destes quatro fatores como categorias de análise, sua conceituação e definição da forma como se relacionam, promovem avanços na superação de desafios para implementação de sistemas de medição de desempenho, colaborando na expansão deste tema.

REFERÊNCIAS

- ALSAID, Loai Ali Zeenalabden Ali. Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2021.
- ANH VU, Tai *et al.* Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership. *International Journal of Public Administration*, v. 45, n. 1, p. 49-63, 2022.
- ARENA, M., Azzone, G. and Bengo, I. Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26 No. 2, pp. 649-672, 2015.
- BARBATO, G. and Turri, M. Understanding public performance measurement through theoretical pluralism. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 15-30. 2017.
- BRACCI, E., Maran, L. and Inglis, R. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. *Financial Accountability & Management in Governments, Public Services and Charities*, Vol. 33 No. 4, pp. 406-442. 2017.
- CAPALDO, Guido *et al.* The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: an explorative research in courts offices in Italy. *International Journal of Public Administration*, v. 41, n. 12, p. 986-997, 2018.
- CESTARI, Jose Marcelo Almeida Prado *et al.* The characteristics of nonprofit performance measurement systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, p. 1-31, 2021.
- CHIRAU, Takunda J.; BLASER-MAPITSA, Caitlin. How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities. *Evaluation and Program Planning*, v. 82, p. 101831, 2020.
- DAVIS, Robert C. *et al.* Selected international best practices in police performance measurement. RAND Corporation. 2012.
- DE MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. *Criminology & criminal justice*, v. 18, n. 3, p. 314-331, 2018.

DE MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments. *Policing and Society*, v. 32, n. 2, p. 145-158, 2022.

DE SOUZA, Maytê Pietrobelli; Moura, Louisi Francis. Como *accountability* pode contribuir com a legitimidade em organizações sem fins lucrativos? *In: SENHORAS, Elói Martins (Organização). Engenharia de produção: além dos produtos e sistemas produtivos. Ponta Grossa – PR: Atena, p. 1-11. 2021.*

GILLESPIE, Michael A. *et al.* An SK BARS system: Ongoing performance management with municipal police. *Public Personnel Management*, v. 47, n. 1, p. 93-114, 2018.

ETERNO, John A.; SILVERMAN, Eli B.; BERLIN, Michael M. Police leadership of tomorrow: comprehensive compstat performance management moving from stagnation to innovation. *Police Practice and Research*, v. 22, n. 1, p. 886-902, 2021.

HODGKINSON, Tarah; CAPUTO, Tullio; MCINTYRE, Michael L. Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement. *Crime Science*, v. 8, n. 1, p. 1-7, 2019.

KALGIN, Alexander *et al.* Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.

KANG, Young Cheoul; CHOI, Nakbum. Understanding the effectiveness of performance management system: Focus on the perception of South Korean police officers. *Policing: An International Journal*, 2019.

KAPLAN, R.S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11 No. 3, pp. 353-370. 2001.

KAPLAN, R.S. and Norton, D.P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79. 1992.

KAPURIA, Monica; MAGUIRE, Edward R. Performance Management and the Police Response to Women in India. *Social Sciences*, v. 11, n. 2, p. 58, 2022.

KARWAN, K.R. and Markland, R.E. Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: the case of the South Carolina DMV. *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 347-362. 2006.

KHALTAR, Odhhuu; MOON, M. Jae. Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, v. 22, n. 4, p. 372-394, 2020.

KRÁL, Martin. 20-year history of performance measurement in the local public sector: a systematic review. *International Journal of Public Administration*, v. 45, n. 9, p. 726-740, 2022.

MARAN, Laura; BRACCI, Enrico; INGLIS, Robert. Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector. *The British Accounting Review*, v. 50, n. 3, p. 324-339, 2018.

MÄTTÖ, Toni *et al.* Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2019.

MAAKE, Godfrey; HARMSE, Cornelia P.; SCHULTZ, Cecilia M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 19, p. 12, 2021.

MELO, Ana I.; MOTA, Luís F. Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use? *International Journal of Public Sector Management*, 2020.

MOORE, Mark H.; POETHIG, Margaret. The police as an agency of municipal government: Implications for measuring police effectiveness. *In: Measuring what matters: Proceedings from the Policing Research Institute meetings. National Institute of Justice, US Department of Justice, p. 151-168. 1999.*

MOUCHAMPS, H. Weighing elephants with kitchen scales: the relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 6, pp. 727-745. 2014.

MOURA, L.F. Performance measurement system for nonprofit organization and public administration: a study of the design factors and practical implications”, Pontifical Catholic University of Paraná. Tese de Doutorado. 2018.

MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 8, pp. 1373-1410. 2019.

MOURA, Louisi Francis *et al.* Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.

MOURA, Louisi Francis *et al.* What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.

MOXHAM, C. (2009). Performance measurement: examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 No. 7, pp. 740-763. 2009.

MUNIK, Juliano, Edson Pinheiro de Lima, Fernando Deschamps, Sergio E. Gouvea Da Costa, Eileen M. Van Aken, José Marcelo Almeida Prado Cestari, Louisi Francis Moura, and Fernanda Treinta. Performance measurement systems in non-profit organizations: An authorship-based literature review. *Measuring Business Excellence* Vol 25, p. 245–270. 2021.

VALENTINOV, V. The meaning of nonprofit organization: insights from classical institutionalism”, *Journal of Economic Issues*, Vol. XLV No. 4, pp. 901-916. 2011.

NEELY, A., Adams, C. and Crowe, P. The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. 2001.

NORTHCOTT, D. and Taulapapa, T.M. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 166-191. 2012.

PEKKANEN, P. and Niemi, P. Process performance improvement in justice organizations – pitfalls of performance measurement”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 143, pp. 605-611. 2013.

PLÁČEK, Michal *et al.* Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic. *Public Money & Management*, v. 41, n. 8, p. 636-645, 2021.

OHEMENG, Frank Louis Kwaku; ASIEDU, Emelia Amoako; OBUOBISA-DARKO, Theresa. Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.

RANA, Tarek; HOQUE, Zahirul; JACOBS, Kerry. Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia. *Public Money & Management*, v. 39, n. 1, p. 37-45, 2019.

RAUTIAINEN, Antti; URQUÍA-GRANDE, Elena; MUÑOZ-COLOMINA, Clara. Institutional logics in police performance indicator development: a comparative case study of Spain and Finland. *European Accounting Review*, v. 26, n. 2, p. 165-191, 2017.

SILVI, R., Bartolini, M., Raffoni, A. and Visani, F. The practice of strategic performance measurement systems: models, drivers and information effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 2, pp. 194-227. 2015.

SIMONS, R. Performance Management and Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall, Englewood. 2000.

SIVERBO, Sven; CÄKER, Mikael; ÅKESSON, Johan. Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public management review*, v. 21, n. 12, p. 1801-1823, 2019.

SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.

STANKEVIČIŪTĖ, Živilė; SAVANEVIČIENĖ, Asta. Linkage between leaders' behaviour in performance management, organizational justice and work engagement in public sector. *Economies*, v. 9, n. 1, p. 15, 2021.

TEEROOVENGADUM, Viraiyan; NUNKOO, Robin; DULLOO, Humaira. Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review*, 2019.

THANASSOULIS, Emmanuel. Assessing police forces in England and Wales using data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, v. 87, n. 3, p. 641-657, 1995.

TREINTA, Fernanda T. *et al.* Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1799, 2020.

TIWANA, Neena; BASS, Gary; FARRELL, Graham. Police performance measurement: an annotated bibliography. *Crime science*, v. 4, n. 1, p. 1-28, 2015.

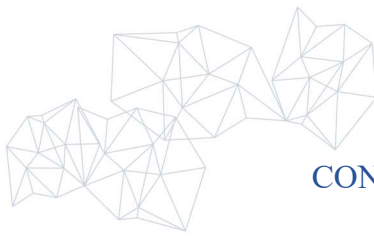
VAKKURI, Jarmo. PMM and beyond—reflections on the paper “new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector”. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, n. ahead-of-print, 2022.

VAN THIELEN, Tine *et al.* How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. *Evaluation and program planning*, v. 70, p. 90-98, 2018.

UGYEL, Lhawang. Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. *Public Administration and Development*, v. 41, n. 5, p. 257-266, 2021.

ZHENG, Yi *et al.* A performance management framework for the public sector: The balanced stakeholder model. *Journal of the Operational Research Society*, v. 70, n. 4, p. 568-580, 2019.

APÊNDICE B - Artigo: *“What are the challenges to the performance measurement in public safety institutions?”*



II CONAP - PROFIAP
CONGRESSO NACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
I CIAP - PROFIAP
CONGRESSO INTERNACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 2023

1

Vinicius Batista Rodrigues Pereira, Master's Degree student
Federal University of Technology – Paraná

Louisi Francis Moura, Ph.D.*
Federal University of Technology - Paraná

Ronan Assumpção Silva, Ph.D.
*Federal Institute of Paraná
Federal University of Paraná*

WHAT ARE THE CHALLENGES TO THE PERFORMANCE MEASUREMENT IN PUBLIC SAFETY INSTITUTIONS?

Abstract

This paper presents a systematic literature review, bibliometric and content analysis to answer this question, looking for motivations and barriers to measuring performance in public safety. The research protocol points to 29 articles published between 2018 and 2022. A conceptual model is proposed to discuss the challenges of measuring performance in the public safety sector in terms of efficiency, social aspects, strategic management, and public administration as motivations and barriers depending on the approach.

Keywords: Performance Management; Public Sector; Public Safety, Police.

QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA?

Resumo

Esse artigo apresenta uma revisão sistemática de literatura, análise bibliométrica e de conteúdo para responder a essa pergunta, buscando as motivações e barreiras para medir o desempenho na segurança pública. O protocolo de pesquisa aponta um conjunto de 29 artigos publicados entre 2018 e 2022. Um modelo conceitual é proposto para discutir os desafios de medição de desempenho no setor de segurança pública em termos de eficiência, aspectos sociais, gestão estratégica e administração pública como motivações e também como barreiras dependendo da abordagem.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho, Setor Público, Segurança Pública, Polícia.





INTRODUCTION AND THEORETICAL BACKGROUND

Public safety is particularly challenging and complex considering all public sector demands and expectations, as well as their people's culture, economy, and political ideology. The ambiguity of the interpretation of records is an example of how complex the trust of performance metrics can be (Tiwana, 2015). What does the accumulation in police reports represent? More violence in the neighborhood, or are people more confident to report it? In this way, the intangibility of the records can be difficult. For instance, is the increase in arrests due to better policing or a lack of violence prevention?

Performance measurement is a challenging task for public institutions for so many reasons. They are primarily related to their social mission, purpose, involvement and influence of stakeholders, strategic management control, and financial sustainability (Moura et al., 2020, 2022; Munik et al., 2021; Cestari et al., 2018, 2022; Treinta et al., 2021). Union demands, downsizing, and holding managers accountable affect the making-decision process, the usability of performance management systems (PMSs) as organizational and individual performance indicators, transparency, and accountability (Moura et al., 2019; De Souza and Moura, 2021).

Thanassoulis (1995) reports the difficulties in materializing the activities of police forces in England and Wales, using the then-innovative Data Envelopment Analysis (DEA). Cestari et al. (2021) contribute to the development of the theme by analyzing the characteristics of performance systems in nonprofit organizations and explaining the diversity of organizations, emphasizing different factors and aspects. Although distinct, nonprofit organizations, the public sector, and public security are studied together once they have the same goals: social delivery rather than financial profit. (Moura et al., 2020) In recent studies such as the one conducted by Cestari et al. (2021) and in precursor research of criminal sciences by Moore (1999), the public and public security sectors are seen as related areas or even as a single one.

In this context, Moura (2018) points out that when dealing with human lives, an immeasurable factor is added to any performance evaluation process, which justifies a lower-than-expected result if a single life is rescued, and relativizes superior numbers if it is not possible to preserve the physical integrity of an individual. So, what are the challenges to performance measurement in public safety organizations? A systematic literature review (SLR) supports the identification of those challenges as motivations and barriers, focusing on a conceptual model purpose. The conceptual model contributes to managers' and researchers' understanding of the public safety sector, its particularities, and aspects of management, mission, and stakeholders.

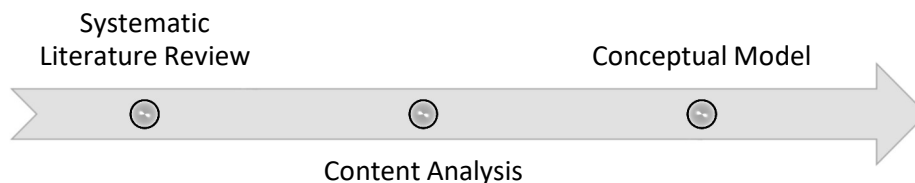




RESEARCH DESIGN

Exhibition 1 summarizes the applied research design: an SLR, the content analysis, and a proposed conceptual model.

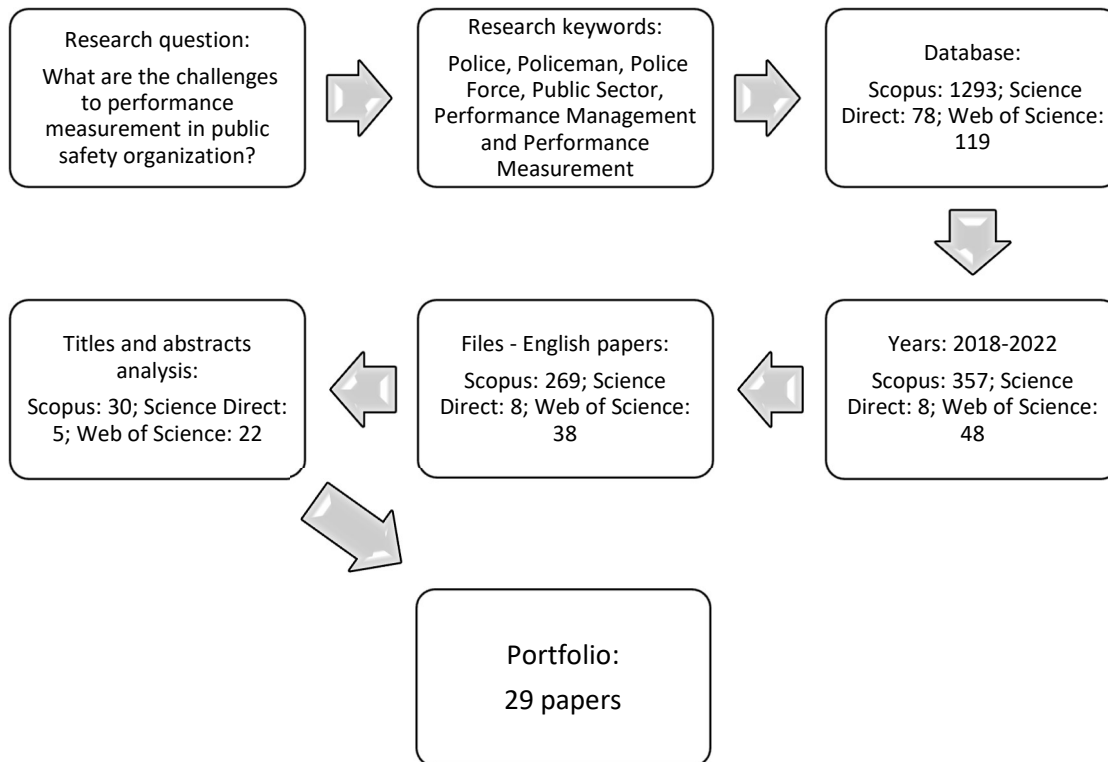
Exhibition 1: Research Design



Step 1: Systematic Literature Review

The SLR protocol used by Moura (2018) and Keatley (2016) in similar research context of PMS leads this research. Scopus, Science Direct and Web of Science are the database used for the portfolio collection. Exhibition 2 presents the SLR protocol and its development.

Exhibition 2: SLR protocol



The SLR protocol carries out to identify papers addressing challenges to the performance measurement in public safety institutions. This protocol provides a paper portfolio





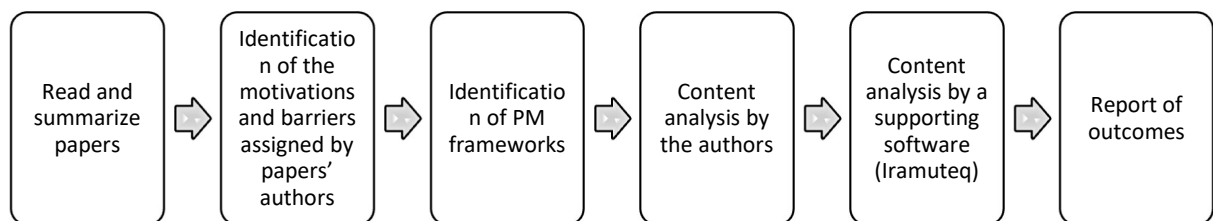
following two criteria: the central paper theme should be related to public administration or public safety, as well as cover a performance measurement approach. A collected paper is excluded if it does not meet the criteria, i.e., public administration or public safety and performance measurement approach.

The EndNote software supports SLR reporting for quantitative analysis, and Iramuteq software supports content analysis for the following research design steps. For more details about the SLR protocol stages resulting in 29 portfolio papers', see Appendix AI.

Step 2: Content Analysis

The content analysis supports the identification and performance challenge analysis in the context of public safety organizations. See Exhibition 3 summarizing the content analysis procedure.

Exhibition 3: Content Analysis



Step 3: Conceptual Model

After the content analysis, this paper presents a conceptual model to support managers' and researchers' designing, implementing, and reviewing performance measurement and management systems focusing on making-decision processes, accountability, legitimacy, and stakeholder reports.

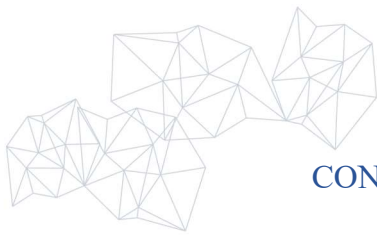
FINDINGS

The findings section summarizes the outcomes of the research design: an SLR, the content analysis, and a proposed conceptual model.

Step 1: Systematic Literature Review

Exhibition 4 points out the main information of each collected paper (identification A1-A29) including their title, published journal, type of organization and the applied framework or research design.

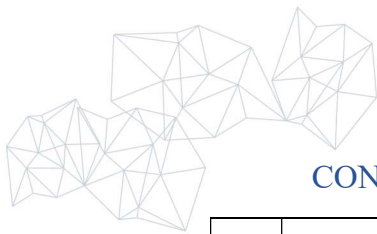




Exhibition 4: Portfolio Overview

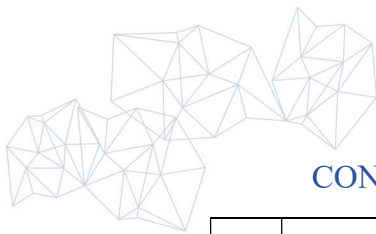
| ID | Paper | First Author | Journal | Organization | Framework |
|-----|---|----------------|--|---------------|---|
| A1 | <i>20-Year History of Performance Measurement in the Local Public Sector: A Systematic Review.</i> | Král | <i>International Journal of Public Administration</i> | Public sector | SLR |
| A2 | <i>Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council.</i> | Alsaid | <i>Journal of Accounting in Emerging Economies</i> | Public sector | <i>Dillard's model</i> |
| A3 | <i>An SK BARS System: Ongoing Performance Management With Municipal Police.</i> | Gillespie | <i>Public Personnel Management</i> | Public safety | SK BARS (Smith-Kendall Behaviorally Anchored Rating Scales) |
| A4 | <i>Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management.</i> | De Maillard | <i>Criminology and Criminal Justice</i> | Public safety | <i>Compstat</i> DEA |
| A5 | <i>Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic.</i> | Plaček | <i>Public Money & Management</i> | Public sector | DEA |
| A6 | <i>Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies.</i> | Smith | <i>Australian Journal of Public Administration</i> | Public sector | Data analysis |
| A7 | <i>Effects of Ethics and Performance Management on Organizational Performance in the Public Sector.</i> | Khaltar | <i>Public Integrity</i> | Public sector | SEM (Structural Equation Modeling) |
| A8 | <i>Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries.</i> | Ohemeng | <i>International Journal of Public Sector Management</i> | Public sector | Data analysis |
| A9 | <i>Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement.</i> | Hodgkinson | <i>Crime Science</i> | Public safety | Data analysis |
| A10 | <i>How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities.</i> | Chirau | <i>Evaluation and Program Planning</i> | Public sector | National Evaluation System |
| A11 | <i>Influence of Organizational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector.</i> | Teeroovengadam | <i>European Business Review</i> | Public sector | Data analysis |
| A12 | <i>Performance Management and the Police Response to Women in India.</i> | Kapuria | <i>Social Sciences</i> | Public safety | BSC |
| A13 | <i>Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case.</i> | Mättö | <i>Qualitative Research Accounting & Management</i> | Public sector | CRA (Constructive Research Approach) |





| | | | | | |
|-----|---|---------------|---|---------------|----------------|
| A14 | <i>Linkage between leaders' behavior in PM, organizational justice and work engagement in public sector.</i> | Stankeviciute | <i>Economies</i> | Public sector | Data analysis |
| A15 | <i>Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa.</i> | Maake | <i>SA Journal of Human Resource Management</i> | Public sector | Survey |
| A16 | <i>Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between PM and its use?</i> | Melo | <i>Intern. Journal of Public Sec Management</i> | Public sector | Data analysis |
| A17 | <i>Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector.</i> | Kalgin | <i>Intern. Journal of Public Sec Management</i> | Public sector | Data analysis |
| A18 | <i>Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments.</i> | De Maillard | <i>Policing and Society</i> | Safety public | Data analysis |
| A19 | <i>Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership.</i> | Anh Vu | <i>International Journal of Public Administration</i> | Public sector | Data analysis |
| A20 | <i>Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector.</i> | Maran | <i>The British Accounting Review</i> | Public sector | BSC |
| A21 | <i>Police leadership of tomorrow: comprehensive Compstat PM moving from stagnation to innovation.</i> | Eterno | <i>Police Practice and Research</i> | Public safety | Compstat |
| A22 | <i>Relationship between PS reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture.</i> | Ugyel | <i>Public Admin and Development</i> | Public sector | SLR, interview |
| A23 | <i>Public sector reform implications for PM and risk management practice: insights from Australia.</i> | Rana | <i>Public Money & Management</i> | Public sector | Interview |
| A24 | <i>Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector.</i> | Siverbo | <i>Public management review</i> | Public sector | Data analysis |
| A25 | <i>The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: an explorative research in courts offices in Italy.</i> | Capaldo | <i>International Journal of Public Administration</i> | Public sector | Interview |
| A26 | <i>Understanding the effectiveness of PMS: Focus on the perception of South Korean police officers.</i> | Kang | <i>Policing: An International Journal</i> | Public safety | Interview |
| A27 | <i>PMM and beyond—reflections on the paper “new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector.</i> | Vakkuri | <i>Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management</i> | Public sector | Sven Modell |





| | | | | | |
|-----|---|-------------|---|---------------|---------------|
| A28 | <i>How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system.</i> | Van Thielen | <i>Evaluation and program planning</i> | Public safety | Interview |
| A29 | <i>A Performance Management Framework for the Public Sector: The Balanced Stakeholder Model.</i> | Liu | <i>Journal of the Operational Res Society</i> | Public sector | Data analysis |

It is worthwhile to mention that there is no particular journal centralizing on the publications of PMS in public safety or public administration, highlighting *the International Journal of Public Sector Management* (with three papers), *International Journal of Public Administration* (3 papers), *Evaluation and Program Planning* (2 papers), and *Public Money & Management* (2 papers). In the same way, no author was found as a reference in the research area, highlighting de Maillard, J.; Savage, S. P presented in 2 papers (ID A4 and A18).

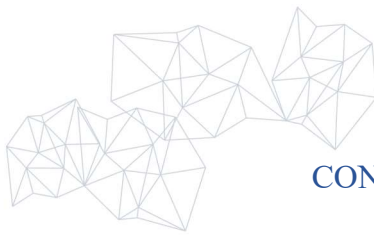
Step 2: Content Analysis

The content analysis section presents its results considering barriers and motivations regarding public safety stakeholders and management. The content analysis is performed by reading and using a supporting tool for processing qualitative data: the Iramuteq software. The portfolio is grouped by the grammatic and frequency, called CHD (Descending Hierarchical Classification), by the Iramuteq software (see Appendix AII). Both methods, by a personal investigation and by Iramuteq, reinforce the comprehension of stakeholders, management, effectiveness, and efficiency as goals of public sector administration. Moreover, as this study offers, public safety emerges as a scope to be explored.

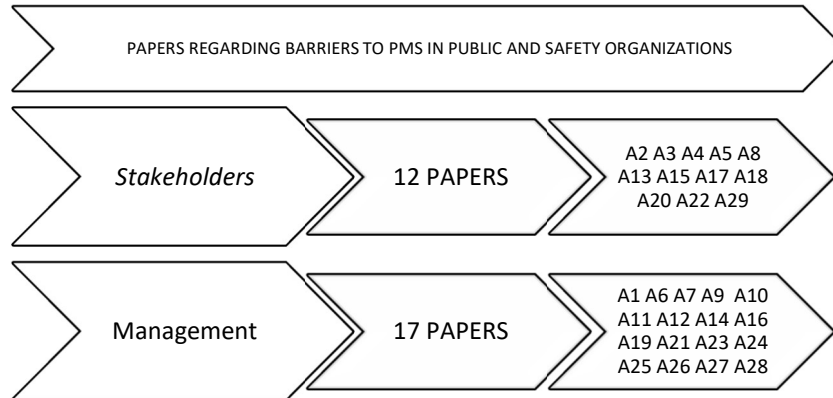
BARRIERS

The portfolio exposes a set of 17 papers pointing out the management aspects as barriers to performance measurement. In comparison, 12 papers identify the stakeholders' aspects as the main barrier to systems design and implementation in safety and public organizations (see Exhibition 5).





Exhibition 5: Barriers



Stakeholders

Gillespie (2018) discuss the rejection of employees using PMS, pointing out the skepticism on the metrics instead of behavior. The study suggests that implementation failure and weak making-decision and performance indicators usability as the cause of doubt about PMS. De Maillard (2018) indicates four consequences of a bad implementation of PMS. The first one is related to measurable results without intangible or sensitive aspects, e.g., the number of arrests instead of other outcomes such as police patrol preventing illegal occurrences. The second one is related to standardizing metrics used as ranking indicators. Still, there may be rivalry between operational and administrative public employees and the risk of manipulation of occurrence records to achieve results, such as underreporting and other shady practices to increase positive numbers.

Management

Kapurja (2022) studies the correlation between performance evaluation in Indian police forces and the capacity of those institutions to reduce the rates of crimes against women in India. Despite being a particular perspective, it is a relevant social problem whose occurrence shall be reduced. Kang (2019) discusses that time and investments are required to overcome skepticism regarding performance management, adapt the system to the institution's reality, and develop opportunities for guiding the performance system into the police organizational culture. In the same context, Van Thielen (2018) points out how vital project planning is to implement evaluation systems analyzing individual performance management in a police institution in Belgium. Although the performance evaluations in police institutions promoted a significant advance in transparency and accountability, the challenge for the implementation of this tool in security forces is the expansion of the focus beyond the crime control rates since measuring the other police functions that influence the establishment of public safety as well (Hodgkinson, 2019).

Motivations

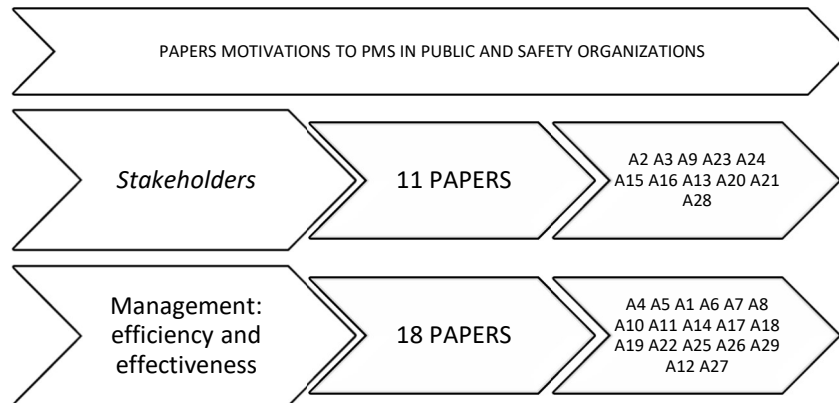
The portfolio exposes a set of 18 papers pointing out the management aspects as motivations for performance measurement, specifically, how effectiveness and efficiency can support using PMS. On the other hand, 11 papers identify the stakeholders' aspects





as the primary motivation for systems design and implementation in safety and public organizations regarding legitimacy, accountability, and well-being (see Exhibition 6).

Exhibition 6: Motivations



Stakeholders

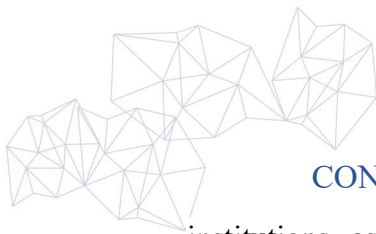
Gillespie (2018) discusses the causes of rejection of the use of PMS but also claims it is necessary to overcome the challenge due to the growing demand for transparency and efficiency in the public sector, a possible PMS delivery. The recognition that the police service goes far beyond reducing crime rates broadens the horizon from inflexible measurements to the need to consider the style of leadership used, understand the police culture, and partner with the communities that receive public safety services (Eterno, 2021). Van Thielen (2018) argues that the motivation for performance systems in the Belgium police context is the well-being of the workers. The study presents a correlation between the implementation of the performance evaluation with the well-being of these same servers, based on a people management approach.

Management: Efficiency and effectiveness

Although the implementation of performance evaluations in police institutions needs to face tensions between managers and operational ones, encouraging the achievement of goals to the detriment of improving the quality of work (cynicism) and resulting in a centralized management style and punitive, great incentives such as the standardization of activities with the purpose of measurement, definition of transparency and more objective criteria for the action, in addition to allowing transparent accountability for work, consolidate performance measurement as a necessary tool for the service police officer (De Maillard, 2022).

Furthermore, Kapuria (2022) analyzes the effectiveness of performance evaluation through the Balanced Scorecard and states that one of the dimensions of the program, Learning and Growth, directly influences the program's effectiveness by providing the appropriate tools to face crimes against society. Women, highlighting the objectives to be achieved with police action. Although PMS is part of the public sector and police



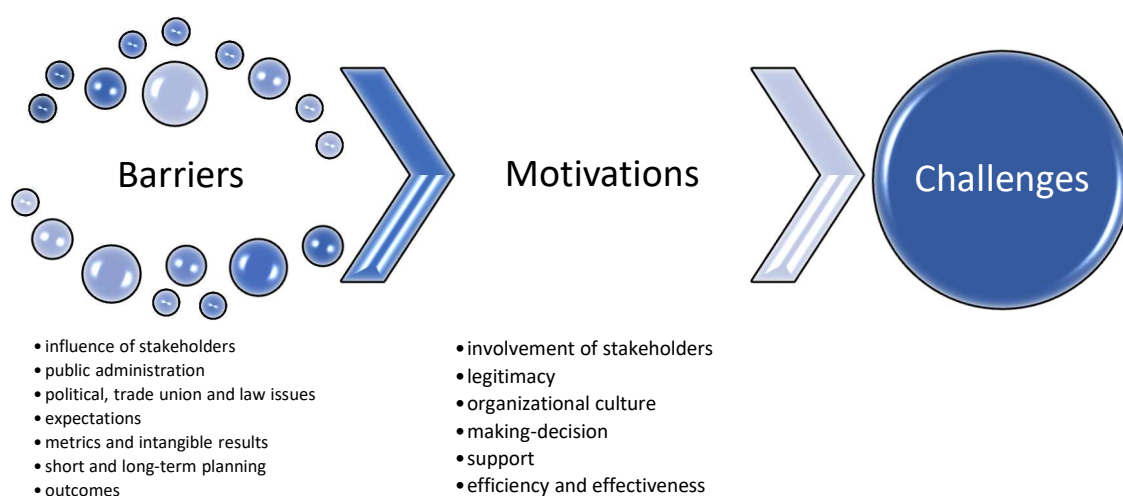


institutions as an indispensable tool in administrative modernization, they must demonstrate effectiveness during the implementation (Kang, 2019).

Step 3: Conceptual Model

Exhibition 7 offers a conceptual model to support managers' and researchers' designing, implementing, and reviewing public safety organizations' performance measurement and management systems. Management and stakeholders are challenges of PMS and can be seen as motivations and barriers.

Exhibition 7: Conceptual Model - *Public safety PMS challenges*

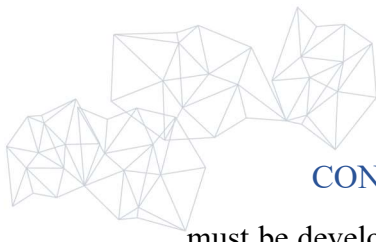


The complexity of the public sector and the wide range of stakeholders in this process indicate the preponderance of the human factor over others in performance measurement (Maran, 2018). The drawing conceptual model, Public Safety PMS Challenges, shows how different barriers between stakeholders and management affect public safety performance management. In the same context, those aspects can encourage the sector, its managers, and researchers to pursue performance systems solutions to their organizational particularities focusing on their governance and stakeholders factors.

Stakeholders' aspects are identified as challenges in this process, both as a barrier and motivation. The public service environment can resist risks and changes (Gillespie, 2018; Ohemeng, 2018; Ugyel, 2021). It seems a great skepticism among the people involved concerning PMSs since social deliveries and the purpose of the evaluated public safety can be intangible, diffuse, and difficult to measure (Matto, 2019). Political pressure for measurable results (Alsaid, 2021) can be challenging, resembling the quality of deliveries and the competitive behavior among public staffers, which may even involve data manipulation to obtain the results expected by higher authorities (De Maillard, 2018).

The lack of managerial skills, planning, continuity, and monitoring of programs prevents the values necessary for good institutional performance from negatively impacting the institution's culture. The perception of this fact stems from the behavior of leaders, which





must be developed in an ethical sense, inducing high levels of commitment to work and equity in the public environment, establishing values that provide bases for changes in the organizational culture, going beyond simple tools that fulfill legal requirements (Melo, 2020, Stankeviciute, 2021).

The making decisions must explore beyond the data for the maintenance and control of the performance system. The performance approach will change the organization's culture long-term, differing from the political cycle that needs upshots quickly (Stankeviciute, 2021, Hodgkinson, 2019, Smith, 2021).

CONCLUSIONS

This paper applies a SLR to answer what are the challenges to performance measurement in public safety organizations. The content analysis supports the comprehension of the motivations and barriers, focusing on a conceptual model purpose. The conceptual model contributes to managers' and researchers' understanding of the public safety sector, its particularities, and management aspects of management, mission, and stakeholders. The identified challenges to public safety, regarding to stakeholders and management aspects, are validated by Iramuteq software, a tool of processing qualitative data.

Identifying the challenges can support PMS's design, implementation, and review in a public safety institution. It is safe to say that, as a public organization, public safety is influenced by particular characteristics such as those involving their strategic management control affected by trade unions, political issues, community demands, and their managers' responsibilities regarding financial sustainability, accountability, and legitimacy. Furthermore, public safety, civil, and military police work under public opinion and limited basic rights such as the right to strike even if they want to require unpaid or unfair salaries by a bankrupt government.

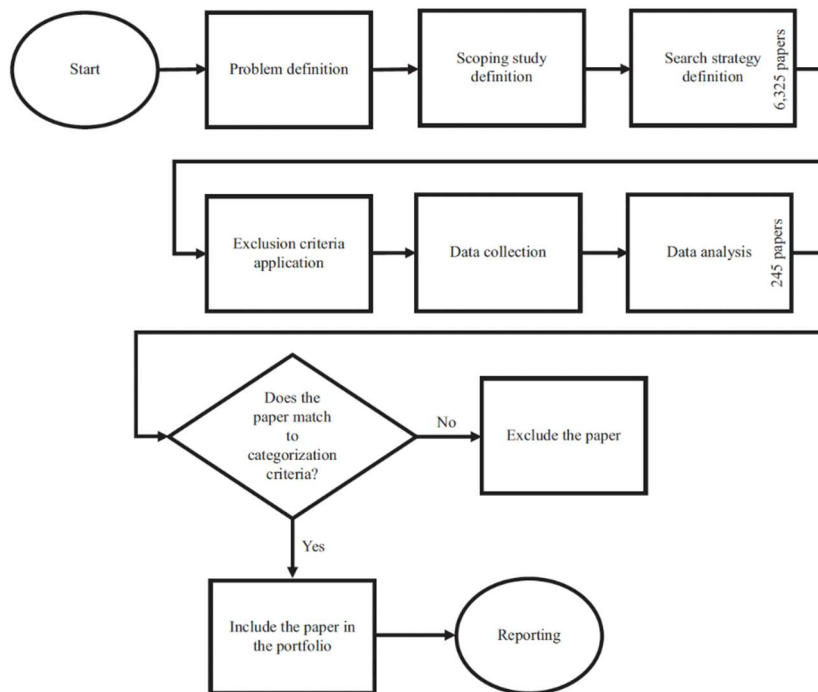
The complexity of the scenario in which the public sector and public safety operate cannot be an intrinsic barrier, nor even, for this reason, fail to serve society with diffuse outputs. The mismatch between the social demand and the service provider fosters gaps between efficiency and effectiveness, requiring constant follow-up and monitoring to identify whether the objectives are being achieved and are still the same as previously planned.





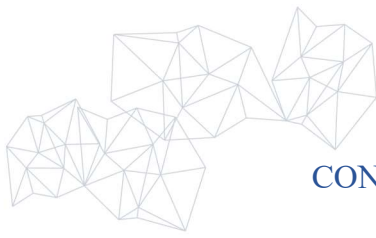
APPENDIX

Appendix A1: Descending Hierarchical Classification

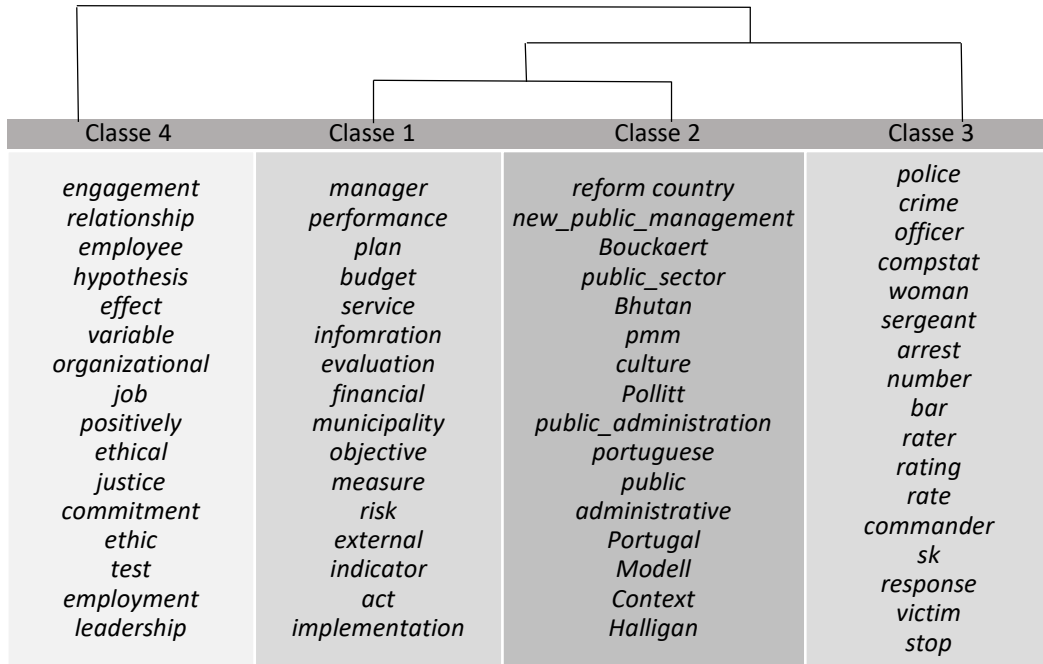


See Moura, L.F., Pinheiro de Lima, E., Deschamps, F., Van Aken, E., Gouvea da Costa, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. (2019), "Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 8, pp. 1379





Appendix All: Descending Hierarchical Classification





REFERENCES

- ALSAID, Loai Ali Zeenalabden Ali. Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2021.
- ANH VU, Tai *et al.* Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership. *International Journal of Public Administration*, v. 45, n. 1, p. 49-63, 2022.
- ARENA, M., Azzone, G. and Bengo, I. Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26 No. 2, pp. 649-672, 2015.
- BARBATO, G. and Turri, M. Understanding public performance measurement through theoretical pluralism. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 15-30. 2017.
- BRACCI, E., Maran, L. and Inglis, R. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. *Financial Accountability & Management in Governments, Public Services and Charities*, Vol. 33 No. 4, pp. 406-442. 2017.
- CAPALDO, Guido *et al.* The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: an explorative research in courts offices in Italy. *International Journal of Public Administration*, v. 41, n. 12, p. 986-997, 2018.
- CESTARI, Jose Marcelo Almeida Prado *et al.* The characteristics of nonprofit performance measurement systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, p. 1-31, 2021.
- CHIRAU, Takunda J.; BLASER-MAPITSA, Caitlin. How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities. *Evaluation and Program Planning*, v. 82, p. 101831, 2020.
- DAVIS, Robert C. *et al.* Selected international best practices in police performance measurement. RAND Corporation. 2012.
- DE MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. *Criminology & criminal justice*, v. 18, n. 3, p. 314-331, 2018.
- DE MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments. *Policing and Society*, v. 32, n. 2, p. 145-158, 2022.
- DE SOUZA, Maytê Pietrobelli; Moura, Louisi Francis. Como *accountability* pode contribuir com a legitimidade em organizações sem fins lucrativos? In: SENHORAS, Elói Martins (Organização). *Engenharia de produção: além dos produtos e sistemas produtivos*. Ponta Grossa – PR: Atena, p. 1-11. 2021.
- GILLESPIE, Michael A. *et al.* An SK BARS system: Ongoing performance management with municipal police. *Public Personnel Management*, v. 47, n. 1, p. 93-114, 2018.
- ETERNO, John A.; SILVERMAN, Eli B.; BERLIN, Michael M. Police leadership of tomorrow: comprehensive compstat performance management moving from stagnation to innovation. *Police Practice and Research*, v. 22, n. 1, p. 886-902, 2021.
- HODGKINSON, Tarah; CAPUTO, Tullio; MCINTYRE, Michael L. Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement. *Crime Science*, v. 8, n. 1, p. 1-7, 2019.





- KALGIN, Alexander *et al.* Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.
- KANG, Young Cheoul; CHOI, Nakbum. Understanding the effectiveness of performance management system: Focus on the perception of South Korean police officers. *Policing: An International Journal*, 2019.
- KAPLAN, R.S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11 No. 3, pp. 353-370. 2001.
- KAPLAN, R.S. and Norton, D.P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79. 1992.
- KAPURIA, Monica; MAGUIRE, Edward R. Performance Management and the Police Response to Women in India. *Social Sciences*, v. 11, n. 2, p. 58, 2022.
- KARWAN, K.R. and Markland, R.E. Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: the case of the South Carolina DMV. *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 347-362. 2006.
- KHALTAR, Odkhuu; MOON, M. Jae. Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, v. 22, n. 4, p. 372-394, 2020.
- KRÁL, Martin. 20-year history of performance measurement in the local public sector: a systematic review. *International Journal of Public Administration*, v. 45, n. 9, p. 726-740, 2022.
- MARAN, Laura; BRACCI, Enrico; INGLIS, Robert. Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector. *The British Accounting Review*, v. 50, n. 3, p. 324-339, 2018.
- MÄTTÖ, Toni *et al.* Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2019.
- MAAKE, Godfrey; HARMSE, Cornelia P.; SCHULTZ, Cecilia M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 19, p. 12, 2021.
- MELO, Ana I.; MOTA, Luís F. Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use? *International Journal of Public Sector Management*, 2020.
- MOORE, Mark H.; POETHIG, Margaret. The police as an agency of municipal government: Implications for measuring police effectiveness. In: *Measuring what matters: Proceedings from the Policing Research Institute meetings*. National Institute of Justice, US Department of Justice, p. 151-168. 1999.
- MOUCHAMPS, H. Weighing elephants with kitchen scales: the relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 6, pp. 727-745. 2014.
- MOURA, L.F. Performance measurement system for nonprofit organization and public administration: a study of the design factors and practical implications”, Pontifical Catholic University of Paraná. *Tese de Doutorado*. 2018.
- MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 8, pp. 1373-1410. 2019.





MOURA, Louisi Francis *et al.* Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.

MOURA, Louisi Francis *et al.* What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.

MOXHAM, C. (2009). Performance measurement: examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 No. 7, pp. 740-763. 2009.

MUNIK, Juliano, Edson Pinheiro de Lima, Fernando Deschamps, Sergio E. Gouvea Da Costa, Eileen M. Van Aken, José Marcelo Almeida Prado Cestari, Louisi Francis Moura, and Fernanda Treinta. Performance measurement systems in non-profit organizations: An authorship-based literature review. *Measuring Business Excellence* Vol 25, p. 245–270. 2021.

PLAČEK, Michal *et al.* Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic. *Public Money & Management*, v. 41, n. 8, p. 636-645, 2021.

OHEMENG, Frank Louis Kwaku; ASIEDU, Emelia Amoako; OBUOBISA-DARKO, Theresa. Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.

RANA, Tarek; HOQUE, Zahirul; JACOBS, Kerry. Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia. *Public Money & Management*, v. 39, n. 1, p. 37-45, 2019.

RAUTIAINEN, Antti; URQUÍA-GRANDE, Elena; MUÑOZ-COLOMINA, Clara. Institutional logics in police performance indicator development: a comparative case study of Spain and Finland. *European Accounting Review*, v. 26, n. 2, p. 165-191, 2017.

SILVI, R., Bartolini, M., Raffoni, A. and Visani, F. The practice of strategic performance measurement systems: models, drivers and information effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 2, pp. 194-227. 2015.

SIMONS, R. *Performance Management and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall, Englewood. 2000.

SIVERBO, Sven; CÄKER, Mikael; ÅKESSON, Johan. Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public management review*, v. 21, n. 12, p. 1801-1823, 2019.

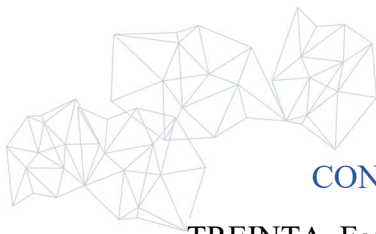
SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.

STANKEVIČIŪTĒ, Živilē; SAVANEVIČIENĒ, Asta. Linkage between leaders' behaviour in performance management, organizational justice and work engagement in public sector. *Economies*, v. 9, n. 1, p. 15, 2021.

TEEROOVENGADUM, Viraiyan; NUNKOO, Robin; DULLOO, Humaira. Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review*, 2019.

THANASSOULIS, Emmanuel. Assessing police forces in England and Wales using data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, v. 87, n. 3, p. 641-657, 1995.





TREINTA, Fernanda T. *et al.* Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1799, 2020.

TIWANA, Neena; BASS, Gary; FARRELL, Graham. Police performance measurement: an annotated bibliography. *Crime science*, v. 4, n. 1, p. 1-28, 2015.

VAKKURI, Jarmo. PMM and beyond—reflections on the paper “new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector”. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, n. ahead-of-print, 2022.

VAN THIELEN, Tine *et al.* How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. *Evaluation and program planning*, v. 70, p. 90-98, 2018.

UGYEL, Lhawang. Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. *Public Administration and Development*, v. 41, n. 5, p. 257-266, 2021.

ZHENG, Yi *et al.* A performance management framework for the public sector: The balanced stakeholder model. *Journal of the Operational Research Society*, v. 70, n. 4, p. 568-580, 2019.



APÊNDICE C - Artigo: “Quais são os desafios para a medição de desempenho instituições públicas e de segurança pública?”

QUAIS SÃO OS DESAFIOS PARA A MEDIÇÃO DE DESEMPENHO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E DE SEGURANÇA PÚBLICA?

WHAT ARE THE CHALLENGES TO THE PERFORMANCE MEASUREMENT IN PUBLIC INSTITUTIONS AND PUBLIC SAFETY ?

Resumo

Esse artigo apresenta uma revisão sistemática de literatura, análise bibliométrica e de conteúdo para responder a essa pergunta, buscando as motivações e barreiras para medir o desempenho na administração pública e, nesse contexto, na segurança pública. Com o foco na administração pública, de segurança e medição de desempenho, o protocolo de pesquisa aponta um conjunto de 29 artigos publicados entre 2018 e 2022. A análise bibliométrica e de conteúdo indicam motivações e barreiras relacionados a partes interessadas e gestão com o auxílio das ferramentas *EndNote* e *Iramuteq*. Esse artigo propõe um modelo conceitual para discutir os desafios de medição de desempenho no setor de segurança pública em termos de eficiência, aspectos sociais, gestão estratégica e administração pública como motivações e também como barreiras dependendo da abordagem. Na contramão do setor público ao redor do mundo buscando mecanismos de transparência de sua tomada de decisão, indicadores e resultados como estratégia de legitimidade, o serviço de segurança pública atua com o desafio de lidar com informações confidenciais de segurança como estratégia de operação. Esse estudo é um marco na agenda de pesquisa de medição de desempenho uma vez que o serviço de segurança pública é objeto de estudo provendo novas perspectivas para pesquisadores e gestores.

Abstract

This paper presents a systematic literature review, a bibliometric and content analysis to answer this question looking forward the motivations and barriers to performance measuring in the public administration and, in its context, the public safety. Focusing on public administration, police force and performance measurement, the research protocol points out a set of 29 papers published between 2018 and 2022. The bibliometric and context analysis indicates motivations and barriers related to stakeholders and management issues supported by the softwares *EndNote* and *Iramuteq*. This paper purposes a conceptual model focusing on identify and discuss the challenges to the performance measurement in public safety service in terms of efficiency, social aspects, strategic management and public administration as motivations as well as barriers depending on approach. On the opposite way of public sector world while focusing on mechanisms of making-decision and outcomes transparency as a legitimacy strategy, the public safety service works through the challenge of confidential security information as strategy. This study is a milestone to the performance measurement agenda once the public safety service is the object providing new perspectives to researchers and managers.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho, Setor Público, Segurança Pública, Polícia.

Keywords: Performance Management; Public Sector; Public Safety, Police.

INTRODUÇÃO

Os serviços públicos precisam ser conduzidos de maneira eficiente pelo estado, devido ao princípio constitucional da eficiência, regra norteadora da administração pública. Por causa disso, os gestores necessitam oferecer serviços adequados às demandas sociais. Entretanto, identificar as necessidades de uma sociedade em constante mudança, bem como avaliar os impactos e a efetividade das entregas, representam parte da complexidade da gestão no setor público. Para atender à exigência de eficiência, o estado promoveu uma série de reformas no sentido de modernizar sua estrutura, conectar seus diversos setores e reduzir a burocracia. Esse movimento de reorganização do estado ocorreu em muitas partes do mundo e ficou conhecido como *New Public Management* – NPM – e que tem, na medição e gestão de desempenho, seu principal instrumento para avaliar o desempenho das organizações estatais (Rautiainen, 2017). Contudo, apesar de necessária, a gestão e medição de desempenho em âmbito estatal é de grande complexidade. Desafios frequentemente identificados estão relacionados ao alinhamento de métricas e requisitos de um sistema de medição de desempenho (SMD) aos objetivos sociais e a missão do serviço público, além da falta de credibilidade e até mesmo de recursos humanos qualificados para uso de indicadores de desempenho na rotina gerencial e na tomada de decisão (Moura et al., 2020, 2022; Cestari et al., 2018, 2022; Treinta et al., 2021).

Modelos de medição e gestão de desempenho como o *Performance Prism* (Neely, Adams, 2001), *The Dynamic Performance Measurement System* – DPMS, (Bititci, Turner and Begemann, 2000), *The ROI, ROE, ROCE* (Simons, 2000), e o *Balanced Scorecard* – BSC, (Kaplan and Norton, 1992), são exemplos de sistemas recorrentes na literatura e nos mais diversos negócios (Moura, 2018). Apesar da variedade de modelos, muitos deles apresentam medidas não-financeiras apenas como aspectos adicionais sem, necessariamente, estarem relacionadas à estratégia e a missão organizacional como as medidas financeiras são (Silvi et al., 2015). Nesse contexto, vários modelos já foram adaptados para organizações sem fins lucrativos (OSFL), e para o setor público considerando também o aspecto social da organização, sendo o *Balanced Scorecard* – BSC, caracterizado pelas perspectivas de finanças, clientes, processos e aprendizagem, o mais difundido (Moura, 2018; Arena, Azzone, & Bengo, 2015; Kaplan, 2001).

Ainda não há um consenso na literatura sobre a efetividade de SMD adaptados para a administração pública e àquelas cujo foco é o lucro social (Cestari et al., 2022; Moura et al., 2020, 2022; Treinta et al. 2021; Bracci, Maran & Inglis, 2017; Northcott & Taulapapa, 2012). Dificuldades relacionadas à implementação e operacionalização, além da falta de variáveis como dimensões sociais e de envolvimento e influência de *stakeholders* – termo em inglês que representa as partes detentoras de interesse, desde funcionários até os consumidores dos produtos de uma organização, ou os usuários de seus serviços – geram certo ceticismo ao uso de SMD pelos gestores do segmento público (Barbato & Turri 2017; Pekkanen & Niemi, 2013). Dentre os mais diversos setores atendidos pela administração pública com abrangência, responsabilidade e demandas que podem variar ou se assemelhar considerando a cultura, a economia, o regime político, assim como as políticas públicas aplicadas, demandas e anseios da comunidade local e nacional, a segurança pública é particularmente desafiadora e complexa. Além dos desafios mencionados no setor público, Moura (2019) relata a demanda crescente por *accountability* – conjunto de medidas relacionadas transparência, prestação de contas, e responsabilização dos atos dos gestores – decorrente da necessidade de práticas coerentes com a transparência e investimentos no segmento, bem como a ausência de procedimentos padronizados. Nesse sentido, a segurança pública apresenta, conforme descrito por Tiwana (2015) a ambiguidade da interpretação dos registros. Como exemplo cita a dubiedade de interpretações sobre o aumento de registros de ocorrências, que pode indicar o aumento da violência, ou aumento da confiança no trabalho da polícia. Assim como um número crescente

de prisões pode ser considerado decorrente da correta e constante aplicação da lei, mas também pode ser causado pela falha no policiamento preventivo. Ainda, o aumento de reclamações sobre a conduta dos policiais pode revelar que a instituição não está contendo adequadamente o abuso de autoridade, mas também indica a confiança no trabalho correcional da instituição.

O estudo de Hodgkinson, (2019) aponta que no início dos anos 1990, a implementação de reformas na administração pública canadense, por exemplo, não impactou diretamente no orçamento ou na prestação de contas na gestão da segurança pública por sua característica estratégica e de serviço essencial do Estado. Já a partir de 2000, os demais setores da administração pública daquele contexto alinharam-se às novas exigências e estratégias de transparência e gestão. Especificamente na segurança pública, o estudo de Hodgkinson (2019) indica que o uso de métricas tradicionais, com foco direcionado às taxas de criminalidade como principal item de avaliação de desempenho, não reflete diretamente o progresso, a situação em que se encontram as unidades avaliadas ou ainda, o esforço obtido para obtenção dos resultados, apontando para a subjetividade da avaliação do serviço policial. Nesse sentido, Moura (2018) destaca que ao se lidar com vidas humanas acrescenta-se um fator imensurável a qualquer processo de avaliação de desempenho, o que torna justificável um resultado abaixo do esperado caso uma única vida seja salva, e relativiza excelentes números, se não for possível preservar a integridade física de um indivíduo.

Diante do exposto, considerando a temática de pesquisa de gestão de desempenho no setor público e suas particularidades, quais são os desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações públicas e de segurança pública? A partir de uma revisão sistemática de literatura, análise bibliométrica e de conteúdo, esse artigo tem como objetivo identificar os desafios – motivações e barreiras – para o uso de sistemas de medição de desempenho no setor público com foco em instituições de segurança pública. Esse estudo apresenta um levantamento de modelos de medição de desempenho aplicáveis a administração pública e segurança pública, e identifica semelhanças, diferenciais nos modelos para, enfim, apresentar um modelo conceitual dos desafios para medir desempenho em organizações de segurança pública para gestores e pesquisadores da área.

Para atingir este objetivo é preciso compreender o contexto do serviço público, que academicamente é estudado e pesquisado junto com as OSFL, devido às suas características semelhantes como propósitos sociais e objetivos não financeiros (Moura et al, 2019).

Esse estudo apresenta uma análise de conteúdo cujas forças de segurança pública analisadas, são monitoradas e demandadas por resultados, transparência e eficiência, como as demais agências de serviço público. Diante destas exigências, os SMD facilitam o trabalho dos gestores públicos, incluindo os policiais, direcionando os esforços para áreas de maior necessidade, qualificando as entregas mediante estabelecimento de critérios. Paradoxalmente, o uso de métricas pode gerar tensões no ambiente de trabalho, acirrando competitividades. A literatura relata inclusive manipulação de dados para obtenção de números que reflitam algum tipo de desempenho (Tiwana, 2015).

REFERENCIAL TEÓRICO

Administração Pública

O termo, administração pública, ou setor público, engloba um grande leque de serviços e bens públicos para cumprimento das obrigações típicas do estado. Governos locais, seus departamentos e agências, fundações públicas, hospitais, universidades, empresas públicas entre outros (Karwan and Markland, 2006; Moxham, 2009; Valentinov, 2011), são a parte visível e tangível, que realizam e dão cumprimento à função social do estado. Academicamente, a administração pública é estudada como um tipo de organização sem fins lucrativos, por terem em comum objetivos sociais, ao invés de gerar lucro aos seus investidores, conforme lições de Moura (2020).

Conforme Ugyel (2021), o setor público dos países desenvolvidos passou por reformas administrativas conhecidas com *New Performance Management* (NPM), que implicou em redução do tamanho do estado, descentralização da tomada de decisão para maior autonomia das gestões locais, retribuições aos servidores baseadas no mérito individual, competição e gestão voltada para o usuário dos serviços públicos. As mesmas reformas foram aplicadas aos países em desenvolvimento, mas sem o mesmo sucesso, em razão das diferenças culturais entre eles com destaque para o ambiente corporativista e avesso ao risco no contexto analisado, um país sul-asiático.

Rana (2019) também descreve o setor público como alvo de reformas gerenciais, absorvendo práticas corporativas do setor privado, com o intuito de prover e manter bens e serviços públicos adequados, sob a influência do NPM, no serviço público Australiano. Para atingir este objetivo, gerar eficiência e efetividade em suas práticas, e demonstrar *accountability* aos usuários, a administração pública implementou processos de gestão e medição de desempenho.

Ao analisar o impacto do NPM no contexto europeu, Melo (2020) destaca que em contrapartida à maior autonomia aos gestores locais para alocação de recursos, com flexibilização e descentralização da gestão, implantou-se rígidos sistemas de gestão e medição de desempenho, oriundos do setor privado, mas adaptados ao setor público.

O modelo mais utilizado e adaptado para soluções em medição de desempenho no setor público, por considerar o aspecto social da instituição, é o *Balanced Scorecard* (BSC) desenvolvido por Kaplan e Norton em 1992 (Moura et al, 2020; Munik et al, 2020; Treinta et al, 2020). Apesar de outros modelos como, *Global Reporting Initiative* (GRI) e *Social Return of Investments* (SROI), serem adaptados para OSFLs, Mouchamps (2014) conclui que nenhum dos modelos avaliados oferece os recursos adequados às suas características peculiares.

Medição de desempenho na administração pública

Conforme Neely *et al.* (2005), a medição de desempenho é o processo de quantificar a ação, medindo sua eficiência e efetividade, em que a medição transformará ações em números, e as ações conduzirão ao desempenho. Moura (2020) distingue este processo da gestão de desempenho, sendo esta um conjunto de ações para implementação de desempenho e resultados com a utilização de ferramentas gerenciais e processos de medição, que precisam ser capazes de captar as nuances dos objetivos sociais dessas organizações.

De acordo com relevante estudo conduzido por Moura et al., (2022), mediante revisão sistemática de literatura, organizações sem fins lucrativos e a administração pública apresentam uma série de características intrínsecas que influenciam o *design* metodológico necessário para implementação e uso adequado de sistemas de medição e gestão do desempenho. Essas peculiaridades geram limitações de aplicação dos sistemas tradicionais de medição do desempenho, uma vez que não conseguem captar tais nuances (Moura et al., 2020),

direcionadas a entregas sociais ao invés de realizações financeiras para autossustento e rateio de dividendos. Nestes estudos, os autores identificam a *accountability* como fator preponderante, influenciando os demais fatores e direcionando o estilo de abordagem necessária para compreensão deste segmento organizacional.

Entretanto, diante da missão social do setor público focada em gerar valor social, promovendo impacto efetivo em suas ações aos usuários, é necessário analisar os desafios para implementação da medição de desempenho, que conduziram os estudos à conclusão que apresentam. Nesse interim, Treinta et al., (2020), mediante análise bibliométrica e revisão sistemática de literatura, conclui que muitos são os fatores a serem considerados para se obter sucesso na gestão do desempenho, representando motivações e barreiras.

Considerando a classificação realizada por Moura et al., (2022), em que as características peculiares do segmento não-financeiro são identificadas e agrupadas, evidencia-se a necessidade de investigar os desafios para implementação, uso e revisão de sistemas de gestão de desempenho na administração pública.

Medição de desempenho na segurança pública

Hodgkinson (2019) em estudo de caso sobre a polícia canadense, conclui que as métricas tradicionalmente utilizadas para medição dos serviços policiais representam uma enorme barreira para implementação dos SMD e falham em vários aspectos, convergindo sobre a necessidade de *accountability* como princípio balizador da prática gerencial.

Nos pioneiros estudos neste contexto relacionados às forças de segurança, Thanassoulis (1995) relata as preliminares dificuldades em materializar as atividades de forças policiais na Inglaterra e no País de Gales, usando o então inovador *Data Envelopment Analysis* (DEA). Após anos de estudos sobre este tema, o trabalho de Cestari et al., (2021) contribui para o desenvolvimento da temática, ao analisar as características dos sistemas de desempenho em OSFL, esclarecendo a grande variedade de organizações que podem estar incluídas neste rótulo, cada uma delas com ênfase em diferentes fatores e aspectos. Embora distintos, setor público e segurança pública, sendo este pertencente àquele, e os dois às OSFLs (Figura 1), os segmentos são estudados juntos em razão de terem os mesmos objetivos, que são entregas sociais ao invés de lucro financeiro (Moura et al., 2020). Em estudos modernos e recentes como o conduzido por Cestari et al., (2022) e em artigos precursores das ciências criminais como realizado por Moore (1999), os setores público e de segurança pública são vistos como áreas afins ou até mesmo como um só ramo de estudo, sendo, portanto, conjuntamente estudados e pesquisados.

Figura 1: Contexto da Administração Pública e da Segurança Pública



Distingui-los em relação às suas peculiaridades, é condição fundamental para suplantação dos desafios ao se tratar de desempenho no setor público e de segurança pública.

METODOLOGIA

Com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa, esse estudo busca identificar quais são os desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações públicas, em especial, em organizações de segurança pública. A Figura 2 indica as etapas da metodologia aplicada, aqui nomeadas como revisão sistemática de literatura, análise bibliométrica e análise de conteúdo para então poder propor um modelo conceitual.

Figura 2: Protocolo de Pesquisa



Etapa: Revisão Sistemática de Literatura

A etapa de revisão sistemática de literatura consiste na definição do problema, escopo da pesquisa. A busca foi realizada no intento de responder ao seguinte problema de pesquisa: “Quais são os desafios – motivações e barreiras – para medir desempenho em organizações

públicas e de segurança pública?” A investigação para obtenção da resposta ocorreu em duas fases: revisão sistemática de literatura e análise de conteúdo.

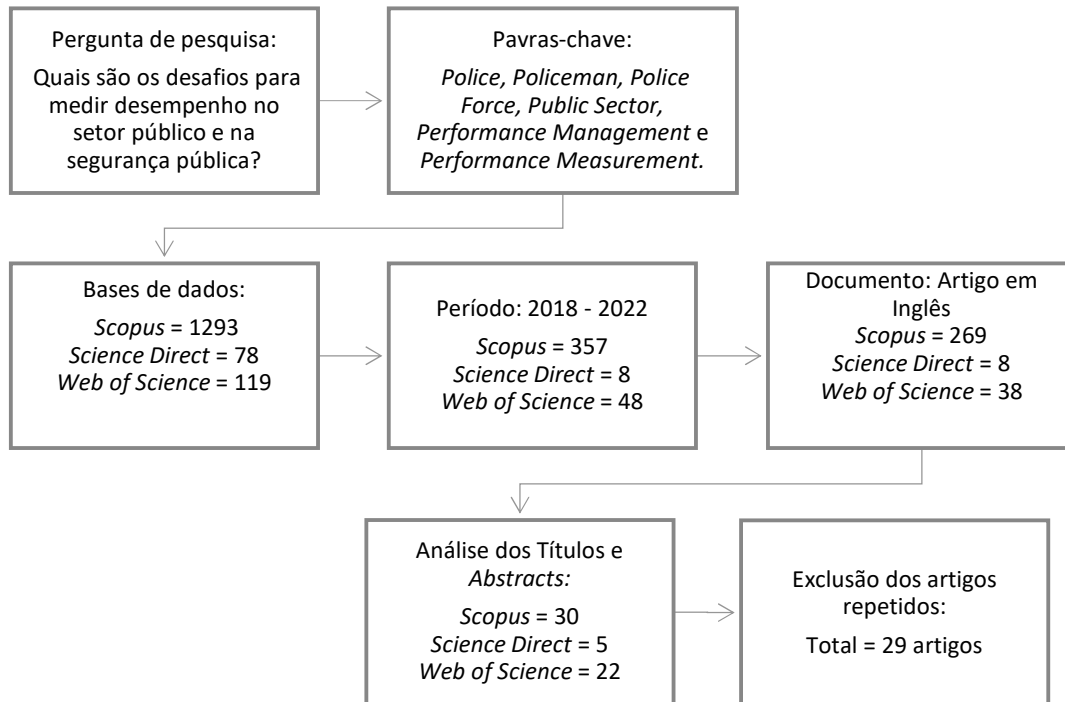
A revisão sistemática de literatura, RSL, buscou o levantamento de modelos de medição de desempenho aplicáveis ao setor público e à segurança pública. O protocolo utilizado baseia-se no modelo proposto por Moura (2018) e Keathley (2016) cujos estudos são realizados na área de gestão de desempenho e consideram entre seus objetos de pesquisa, o setor público.

Este modelo identifica artigos adequados ao tema, aos quais são aplicados filtros para direcionamento e adequação à finalidade proposta. Assim, foram consultadas as bases *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science*, em razão da representatividade destas ao campo científico em análise.

Dois grupos de palavras chave são definidos, sendo o primeiro grupo definidor das instituições públicas a serem estudadas e o segundo, a atividade ou assunto objeto de estudo, na área de atuação do grupo anterior. As palavras chave do primeiro grupo são: *Police*, *Policeman*, *Police Force* e *Public Sector*. Entre as palavras utiliza-se o conector booleano “OR”, com o objetivo de ampliar a busca a qualquer das palavras. No segundo grupo: *Performance Management* e *Performance Measurement*, as palavras também são separadas pelo conectivo “OR”. Os grupos de palavras-chave são delimitados por parêntesis e entre eles utiliza-se o conector “AND”, restringindo os artigos para atenderem ao cruzamento dos grupos. Em seguida, são aplicados os seguintes filtros: Ano de publicação (2018-2022), tipo de documento (artigos), e idioma empregado (inglês).

Na base *Scopus*, o primeiro resultado após a consulta com as palavras-chave apresenta o resultado de 1293 documentos. Na *Science Direct* foram 78 e na *Web of Science*, 119. Após a inserção do filtro “ano”, caem para 357, 8 e 48, respectivamente. Em seguida, tipo de documento e o idioma reduzem para 269, 8 e 38 artigos nas bases mencionadas, sendo que não houve redução na *Science Direct*. A leitura dos *abstracts* proporciona uma maior delimitação da busca onde, conjuntamente com a eliminação de trabalhos repetidos, obteve-se o portfólio de pesquisa contendo 29 artigos científicos, conforme demonstrado no Quadro 1:

Quadro 1: Protocolo RSL



O Quadro 2 apresenta os termos de pesquisa e as bases de dados utilizadas para a aplicação do protocolo de pesquisa. Os termos estão organizados por similaridade, sinônimos e diferenças na grafia.

Quadro 2: Palavras-chave e Conectores

| | |
|--|---|
| Palavras-chave aplicadas nas bases | <i>police OR policeman OR police force OR public sector</i> |
| <i>Scopus, Science Direct e Web of Science</i> | AND |
| | <i>performance management OR performance measurement</i> |

Conforme indicado no quadro de termos e base de dados, 2 grupos de termos são aplicadas nas bases *Scopus, Science Direct e Web of Science*, com restrição para a busca de apenas artigos em língua inglesa no período de 2018 até outubro 2022.

Critérios de inclusão e exclusão são submetidos com o fim de definir o portfólio de artigos organizados com o uso do *software EndNote*. Concluída a coleta e definição do portfólio de artigos, as etapas de análise bibliométrica e de conteúdo são aplicadas.

Etapa: Análise Bibliométrica

A etapa de análise bibliométrica apresenta dados dos artigos analisados sob a ótica da análise de autores, periódicos de publicação, instituições vinculadas e palavras-chave para identificar avanços da temática ao longo dos anos e em sua área de pesquisa. Os artigos são classificados com utilização do *software EndNote*, abrindo oportunidade a inferências bibliométricas.

Figura 2: Temas dos Artigos

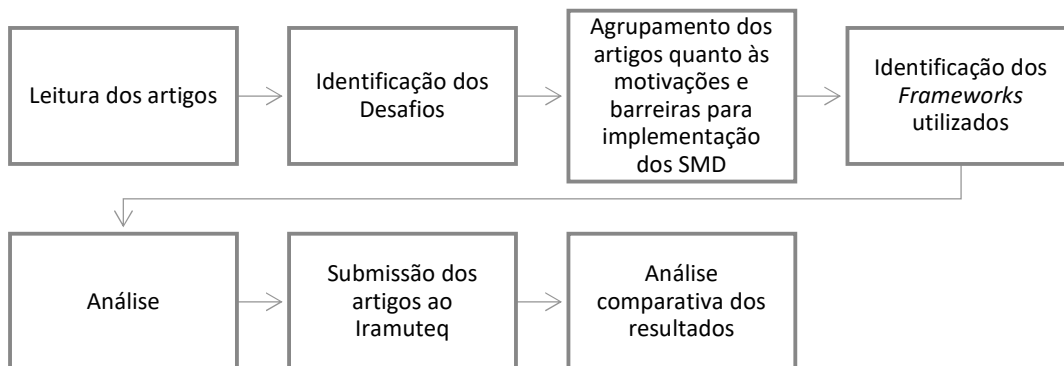


Os artigos do portfólio que tratam da segurança pública perfazem um pouco mais de um quarto (8) do total do conjunto (29), sendo os demais artigos referentes ao serviço público em geral (Figura 2).

Etapa: Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo tem como foco a identificação e análise dos desafios relacionados a medição de desempenho em organizações públicas com foco na segurança pública (Ver Quadro 3).

Quadro 3: Protocolo de Análise de Conteúdo



Para identificar, analisar e discutir os desafios relacionados aos SMD no setor público, esse estudo também apresenta um levantamento de *frameworks* com o fim de identificar semelhanças e diferenciais para, enfim, apresentar um modelo conceitual. Para tanto, é realizada uma leitura minuciosa dos artigos componentes do portfólio, buscando identificar os desafios, barreiras e motivações, para implementação dos SMD no setor público e na segurança pública.

Etapa: Modelo Conceitual

Em seguida a aplicação do protocolo de pesquisa, coleta e construção do portfólio de artigos, sua análise bibliométrica e de conteúdo, um modelo conceitual é proposto. A construção deste modelo objetiva demonstrar o relacionamento entre os fatores identificados e o como eles podem interferir na implementação dos sistemas de medição de desempenho.

RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os resultados das etapas de revisão sistemática de literatura, análise bibliométrica e análise de conteúdo e do modelo conceitual.

Etapa: Revisão Sistemática de Literatura

A utilização do protocolo de pesquisa detalhado na metodologia, identificando as palavras-chaves, os conectores booleanos e realizando buscas nas bases de dados, limitadas pelos critérios de ano de publicação, idioma dos estudos, análise dos títulos e resumos, além da exclusão de artigos repetidos, identifica 29 artigos científicos. O tratamento desse conjunto é realizado mediante estudo detalhado e minucioso destes escritos, corroborando a afinidade com a temática proposta. O resultado de um limitado grupo de artigos em tema tão abrangente e em expansão como a gestão de desempenho em OSFL decorre da inserção de palavras-chave que delimitaram o tema de maneira a incluir a segurança pública, objeto deste estudo. A Tabela 1 apresenta os artigos, distinguindo-os por um ID, sigla para identificação, entre A1 e A29. Indica também: o título da publicação; sua autoria; *journal* de publicação; uma breve síntese do tema apresentado (*overview*); o tipo de organização estudada, sendo distinguida entre organização pública e segurança pública; e o *framework*, modelo de sistema de medição de desempenho utilizado no estudo, revelando o portfólio da pesquisa.

Tabela 1: Overview da Pesquisa

| ID | Título do Artigo | Autores | <i>Journal</i> | <i>Overview</i> | Tipo | Modelos de SMD |
|----|--|-------------|---|---|---------------------|---|
| A1 | <i>20-Year History of Performance Measurement in the Local Public Sector: A Systematic Review.</i> | Král | <i>International Journal of Public Administration</i> | A gestão do desempenho padece de padronização conceitual e metodológica. | Organização Pública | RSL |
| A2 | <i>Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council.</i> | Alsaid | <i>Journal of Accounting in Emerging Economies</i> | A gestão de desempenho é ferramenta institucional que acrescenta legitimidade, transparência e <i>accountability</i> ao setor público. | Organização Pública | <i>Dillard's model</i> |
| A3 | <i>An SK BARS System: Ongoing Performance Management With Municipal Police.</i> | Gillespie | <i>Public Personnel Management</i> | Há rejeição dos servidores públicos aos sistemas de medição de desempenho em razão da ênfase dos gestores nos números, em detrimento dos comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho. | Segurança Pública | SK BARS (Smith–Kendall Behaviorally Anchored Rating Scales) |
| A4 | <i>Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary</i> | De Maillard | <i>Criminology and Criminal Justice</i> | Barreiras aos SMD: excesso de foco em resultados mensuráveis; Simplificação de | Segurança Pública | <i>Compstat DEA</i> |

| | | | | | | |
|-----|---|------------|--|---|---------------------|------------------------------------|
| | <i>police performance management.</i> | | | índices em rankings; rivalidade entre os servidores; manipulação dos registros de ocorrências para atingimento dos resultados. | | |
| A5 | <i>Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic.</i> | Plaček | <i>Public Money & Management</i> | O processo tradicional avalia apenas a eficiência e o custo do processo público, mas deixa de lado a qualidade da entrega dos serviços e seu impacto na sociedade | Organização Pública | DEA Qualitativo |
| A6 | <i>Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies.</i> | Smith | <i>Australian Journal of Public Administration</i> | A ausência de mecanismos de avaliação do impacto da implantação de SMD no segmento público gera uma lacuna entre a implementação da medição e avaliação de desempenho e o seu efetivo incremento. | Organização Pública | Análise de dados |
| A7 | <i>Effects of Ethics and Performance Management on Organizational Performance in the Public Sector.</i> | Khaltar | <i>Public Integrity</i> | O comportamento ético dos servidores e o comprometimento com os objetivos da instituição está relacionado com o desempenho em organizações públicas. | Organização Pública | SEM (Structural Equation Modeling) |
| A8 | <i>Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries.</i> | Ohemeng | <i>International Journal of Public Sector Management</i> | A resistência dos <i>stakeholders</i> internos do setor público é uma grande barreira para implantação dos SMD e promoção de mudança na cultura organizacional. | Organização Pública | Análise de Dados |
| A9 | <i>Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement.</i> | Hodgkinson | <i>Crime Science</i> | O desafio aos SDM na SP é a ampliação do foco para além dos índices tradicionais para as demais funções que exercem influência para estabelecimento da segurança pública. | Segurança Pública | Análise de Dados |
| A10 | | Chirau | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|----------------|---|---|---------------------|--------------------------------------|
| | <i>How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities.</i> | | <i>Evaluation and Program Planning</i> | A implantação dos SMD precisa ser acompanhada de mecanismos de quantificação dos impactos gerados junto à sociedade para geração de efetividade e eficiência na administração pública. | Organização Pública | National Evaluation System |
| A11 | <i>Influence of Organizational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector.</i> | Teeroovengadum | <i>European Business Review</i> | A gestão de desempenho é questionada sobre sua efetividade e correlação com os resultados positivos obtidos. A maneira de implementação dos SMD é tão relevante quanto a própria medição. | Organização Pública | Análise de Dados |
| A12 | <i>Performance Management and the Police Response to Women in India.</i> | Kapuria | <i>Social Sciences</i> | A dificuldade de efetividade nos SMD apresenta correlação entre a avaliação de desempenho nas forças policiais indianas e a redução de crimes contra as mulheres no país asiático. | Segurança Pública | BSC |
| A13 | <i>Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case.</i> | Mättö | <i>Qualitative Research Accounting & Management</i> | A expectativa dos <i>stakeholders</i> pode direcionar a ênfase sobre os fatores importantes a serem medidos em avaliações de desempenho no setor público. | Organização Pública | CRA (Constructive Research Approach) |
| A14 | <i>Linkage between leaders' behavior in PM, organizational justice and work engagement in public sector.</i> | Stankeviciute | <i>Economies</i> | O comportamento dos indutores das políticas públicas exerce influência no resultado dos SMD nas organizações do setor público. | Organização Pública | Análise de dados |
| A15 | <i>Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa.</i> | Maake | <i>SA Journal of Human Resource Management</i> | O comprometimento dos servidores públicos e seus relacionamentos interpessoais estão vinculados à implementação de SMD no setor público. | Organização Pública | Survey |

| | | | | | | |
|-----|---|-------------|---|---|---------------------|------------------|
| A16 | <i>Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between PM and its use?</i> | Melo | <i>Intern. Journal of Public Sec Management</i> | As avaliações de desempenho no setor público Português ocorrem por determinação legal, sem necessariamente induzir novas práticas organizacionais nem impactos aos <i>stakeholders</i> . | Organização Pública | Análise de dados |
| A17 | <i>Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector.</i> | Kalgin | <i>Intern. Journal of Public Sec Management</i> | Para implementação de SMD no setor público o alinhamento dos servidores aos objetivos organizacionais e a satisfação com o trabalho apresenta correlação com o desempenho organizacional. | Organização Pública | Análise de dados |
| A18 | <i>Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments.</i> | De Maillard | <i>Policing and Society</i> | A implementação de SMD na SP gera tensões entre <i>stakeholders</i> , mas a padronização das atividades, definição de padrões, e <i>accountability</i> , consolidam a sistema como ferramenta necessária ao serviço policial. | Segurança Pública | Análise de Dados |
| A19 | <i>Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership.</i> | Anh Vu | <i>International Journal of Public Administration</i> | SMD no setor público de países em desenvolvimento enfrenta a resistência de empregados, orçamentos limitados, incompatibilidade de cultura entre o país e o método de medição e outras barreiras. | Organização Pública | Análise de Dados |
| A20 | <i>Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector.</i> | Maran | <i>The British Accounting Review</i> | O fator humano deve ser destacado em SMD no setor público, alinhando o setor público às demandas por serviços de qualidade, mensuráveis e transparentes. | Organização Pública | BSC |
| A21 | <i>Police leadership of tomorrow: comprehensive Compstat PM moving from</i> | Eterno | <i>Police Practice and Research</i> | O <i>Compstat</i> é capaz de induzir, manter e avaliar novos métodos de policiamento. É necessário considerar | Segurança Pública | Compstat |

| | | | | | | |
|-----|---|---------|---|---|---------------------|------------------|
| | <i>stagnation to innovation.</i> | | | o estilo de liderança dos gestores, compreender a cultura policial e realizar parcerias efetivas com comunidades. | | |
| A22 | <i>Relationship between PS reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture.</i> | Ugyel | <i>Public Admin and Development</i> | O NPM tem na gestão e avaliação de desempenho sua principal ferramenta para agregar qualidade e eficiência ao serviço público. Embora o ambiente organizacional se apresente como averso ao risco e às mudanças. | Organização Pública | RSL, Entrevista |
| A23 | <i>Public sector reform implications for PM and risk management practice: insights from Australia.</i> | Rana | <i>Public Money & Management</i> | Para implantar SMD é necessária uma etapa anterior de alteração na cultura organizacional, incorporar transparência aos processos, realizar gestão dos riscos, estabelecer objetivos claros e provisão de recursos. | Organização Pública | Entrevista |
| A24 | <i>Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector.</i> | Siverbo | <i>Public management review</i> | Disfuncionalidades decorrentes da implantação de SMD no setor público são decorrentes do descompasso entre o planejamento e a execução dos planos de gestão de desempenho em sua prática e controle. | Organização Pública | Análise de dados |
| A25 | <i>The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: an explorative research in courts offices in Italy.</i> | Capaldo | <i>International Journal of Public Administration</i> | O SMD no setor público precisa ser acompanhada por gestão dos riscos. O monitoramento precisa ser dividido em etapas, supervisionadas durante a execução e após a conclusão dos trabalhos. | Organização Pública | Entrevista |
| A26 | <i>Understanding the effectiveness of PMS: Focus on the perception of South Korean police officers.</i> | Kang | <i>Policing: An International Journal</i> | SMD precisam demonstrar efetividade nas organizações. É necessário superar o ceticismo, adaptar o sistema à realidade da | Segurança Pública | Entrevista |

| | | | | | | |
|-----|---|-------------|---|---|---------------------|------------------|
| | | | | instituição e integrar os princípios à cultura organizacional. | | |
| A27 | <i>PMM and beyond— reflections on the paper “new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector.</i> | Vakkuri | <i>Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management</i> | Os dados obtidos dos SMD devem ser interpretados com racionalidade multidisciplinar para reduzir a tensão da implementação dos sistemas e gerar valor público com a eficiência. | Organização Pública | Sven Modell |
| A28 | <i>How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system.</i> | Van Thielen | <i>Evaluation and program planning</i> | A implementação dos SMD apresenta correlação entre a avaliação de desempenho dos servidores com a geração de bem-estar no serviço, baseado em gestão de pessoas. | Segurança Pública | Entrevista |
| A29 | <i>A Performance Management Framework for the Public Sector: The Balanced Stakeholder Model.</i> | Liu | <i>Journal of the Operational Res Society</i> | É necessário identificar os stakeholders em SMD no setor público para balancear os interesses, atingir objetivos, adequar a capacidade para operar os sistemas e capacitar os gestores. | Organização Pública | Análise de Dados |

Etapa: Análise Bibliométrica

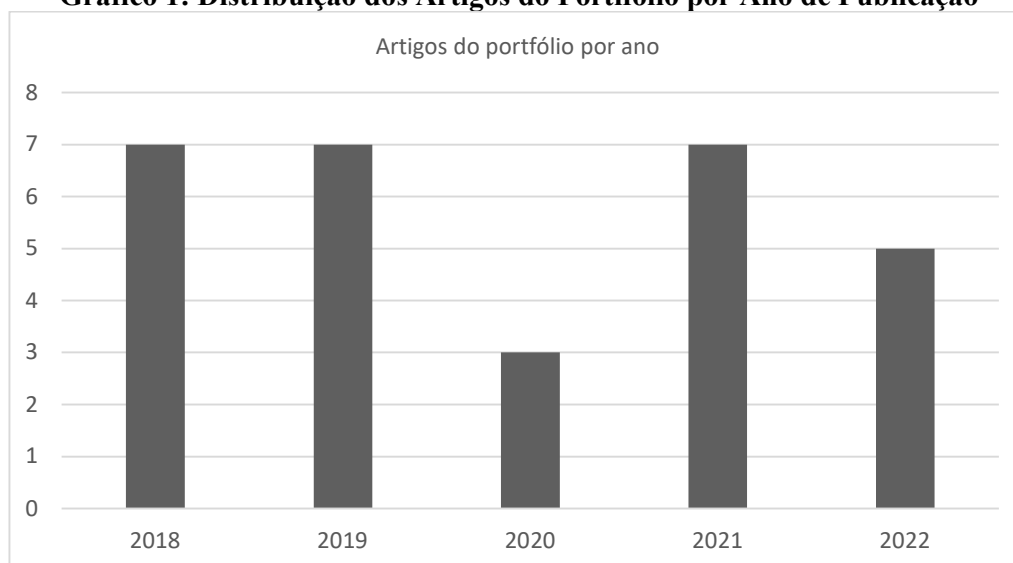
A bibliometria indica que todos os continentes do globo terrestre estão representados no portfólio, considerando-se a localização do objeto de estudo de cada artigo, indicando ampla repercussão e relevância desta temática por todas as regiões do planeta (Quadro 4).

Quadro 4: Distribuição dos Artigos do Portfólio por Continente

| | | | | |
|-------------|------------|------------|------------|------------|
| Europa | Ásia | África | Américas | Oceania |
| •13 artigos | •6 artigos | •5 artigos | •3 artigos | •2 artigos |

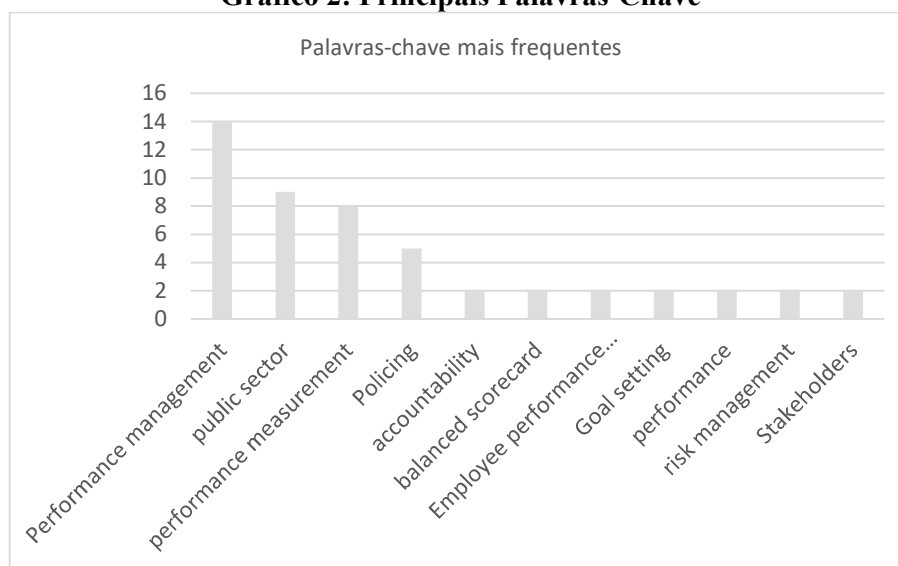
A bibliometria aponta também que os países em desenvolvimento são responsáveis, em maior quantidade, pelos artigos mais recentes. Ao passo que os países desenvolvidos apresentam mais artigos antes de 2020, o que pode indicar uma migração do eixo de pesquisas sobre desempenho em direção aos locais de institucionalização republicana mais recente, ou ainda em fase de consolidação. O Gráfico 1 demonstra a distribuição dos artigos do portfólio para cada ano do intervalo inserido para análise.

Gráfico 1: Distribuição dos Artigos do Portifólio por Ano de Publicação



Um total de 105 palavras-chave diferentes são identificadas em um conjunto de 144 palavras, uma vez que algumas são mais frequentes e estão delimitando o tema (representadas no gráfico 2). Deste conjunto, noventa e quatro palavras aparecem apenas uma vez, sete palavras se repetem duas vezes, e “*Performance Management*” (14 ocorrências), “*Public Sector*” (9 ocorrências), “*Performance Measurement*” (8 ocorrências) e “*Policing*” (5 ocorrências) são as principais.

Gráfico 2: Principais Palavras-Chave



Os termos referentes a segurança pública não apresentam uniformidade, estando espalhados por vários artigos, mas sob diferentes nomenclaturas: “*Law Enforcement*” (1), “*Military Engagement*” (1), “*Police Culture*” (1), “*Police*” (1), “*Crimes Against Women*” (1), “*Criminal*

Investigation” (1), *“Police Performance”* (1), *“Compstat”* (1), *“Police Management”* (1), *“Organizational Justice”* (1), *“Democratic Policing”* (1), *“Community Policing”* (1) e *“South Korean Police”* (1), totalizando 18 ocorrências. A distribuição das palavras por assunto, está representada na Tabela 2:

Tabela 2: Distribuição das Palavras-Chave por Tema/Assunto

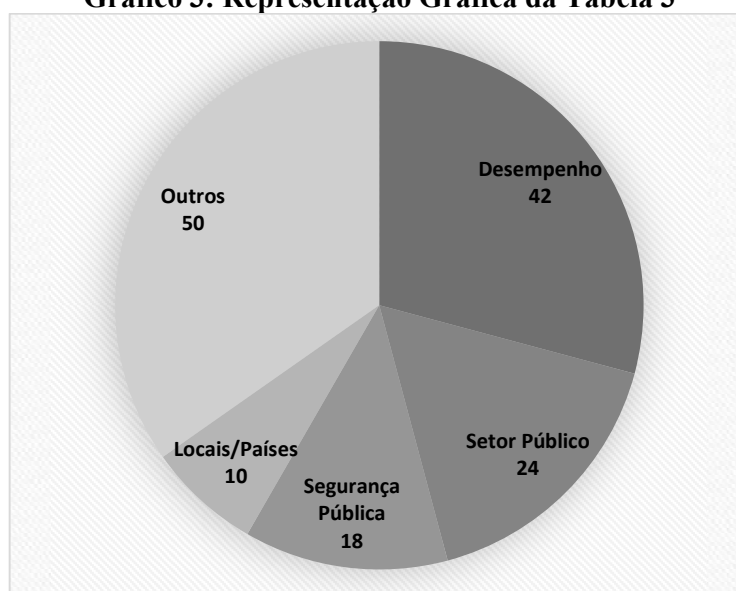
| Assunto | Palavra-Chave | Qtd | Assunto | Palavra-Chave | Qtd |
|--|---|-----------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------|
| D E S E M P E N H O | Performance management | 14 | L O C A L I S | Australia | 1 |
| | performance measurement | 8 | | Bhutan | 1 |
| | Balanced scorecard | 2 | | Canada | 1 |
| | Employee performance management | 2 | | Czech Republic | 1 |
| | Performance | 2 | | Ghana | 1 |
| | BARS | 1 | | India | 1 |
| | Effectiveness of performance management | 1 | | Italy | 1 |
| | Employee performance management satisfaction | 1 | | Korea | 1 |
| | Ethical performance | 1 | | Portugal | 1 |
| | KPI | 1 | | Accountability | 2 |
| | Organizational performance | 1 | Goal setting | 2 | |
| | Performance appraisal | 1 | Risk management | 2 | |
| | Performance evaluation | 1 | Stakeholders | 2 | |
| | Performance management practices | 1 | Case study | 1 | |
| | Performance management schemes | 1 | Collective culture | 1 | |
| | Performance management system | 1 | Control system | 1 | |
| | Performance monitoring | 1 | Developing countries | 1 | |
| | Performance planning | 1 | Dysfunctional consequences | 1 | |
| | Public sector performance | 1 | Effectiveness | 1 | |
| | S E T O R I A L P Ú B L I C O | Public sector | 9 | O U T R O S | Ethics management |
| Public sector reform | | 2 | Evaluation | | 1 |
| Australian government | | 1 | Factors of change and stability | | 1 |
| Governance | | 1 | Feedback | | 1 |
| Government agencies | | 1 | Goal alignment | | 1 |
| Italian public sector | | 1 | Human resource management | | 1 |
| Local government | | 1 | Hybridity | | 1 |
| Municipality | | 1 | Institutional theory | | 1 |
| New Cairo city council | | 1 | international HRM | | 1 |
| Political sensitivity | | 1 | Job satisfaction | | 1 |
| Public administration | | 1 | Leaders behavior | | 1 |
| Public private collaboration | | 1 | leadership | | 1 |
| Smart city governance | | 1 | Legitimacy | | 1 |
| Transparent | 1 | Line of sight | 1 | | |
| Value creation | 1 | Management | 1 | | |
| S E G U R A N Ç A P Ú B L I C A | Policing | 5 | Management involvement | 1 | |
| | Community policing | 1 | Management system | 1 | |
| | Compstat | 1 | methodology | 1 | |
| | Crimes against women | 1 | Moderated mediation | 1 | |
| | Criminal investigation | 1 | Monitoring | 1 | |
| | Democratic policing | 1 | Organizational commitment | 1 | |
| | Law enforcement | 1 | Organizational factors | 1 | |
| | Military engagement | 1 | Professionalism | 1 | |
| | Organizational justice | 1 | Ratings | 1 | |
| | Police | 1 | Relevance | 1 | |
| | Police Culture | 1 | Review | 1 | |
| | Police management | 1 | Satisfaction | 1 | |
| | Police performance | 1 | Service | 1 | |
| | South Korean police | 1 | Service delivery | 1 | |
| | | | Soft systems | 1 | |
| | | Strain | 1 | | |
| | | Structuration theory | 1 | | |
| | | Transformational leadership | 1 | | |
| | | Turnover intention | 1 | | |
| | | Unbiased | 1 | | |
| | | Work engagement | 1 | | |

Outras 12 palavras se referem ao setor público, totalizando 24 termos. Na grande maioria dos verbetes são apresentados ao menos um dos termos: *“Performance”*, *“Management”*, *“Measurement”* ou outros que fazem referência a estes, totalizando 42 palavras (Tabela 3).

Tabela 3: Palavras-Chave por Tema

| Assunto | Quantidade |
|-------------------|------------|
| Desempenho | 42 |
| Setor Público | 24 |
| Segurança Pública | 18 |
| Locais/Países | 10 |
| Outros | 50 |

Gráfico 3: Representação Gráfica da Tabela 3



Etapa: Análise de Conteúdo

A análise de conteúdo busca extrair a resposta à pergunta de pesquisa, identificando as categorias relevantes apresentadas no conjunto de textos. A leitura atenta e minuciosa dos artigos revela os desafios – motivações e barreiras – à implantação de sistema de medição de desempenho no setor público e na segurança pública. A identificação dos fatores componentes destes desafios é validada pela submissão do portfólio ao *software* Iramuteq, ao identificar as categorias de análise do conjunto de artigos.

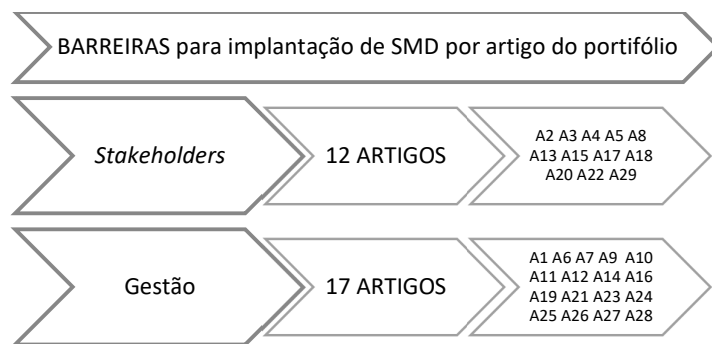
Barreiras

Os artigos do portfólio se dividem em dois grupos quanto a indicações de barreiras para implementação de gestão de desempenho no serviço público e na segurança pública. Dezesete trabalhos identificam que a gestão e suas circunstâncias representam barreiras a implantação dos SMD no serviço público. Os doze artigos restantes indicam que são os *stakeholders* as maiores barreiras, pelos motivos apresentados a seguir.

Stakeholders

Diante da necessidade de promover um maior compromisso dos servidores públicos com seu trabalho, e melhorar o relacionamento entre eles, Maake (2021) conduziu um estudo no sentido de relacionar esses fatores importantes com a implementação de gestão de desempenho nas organizações governamentais. Observa-se uma grande expectativa associada à gestão de desempenho, almejando que possa resolver situações típicas de gestão de pessoas. A barreira observada por Kalgin et al. (2018) para implementação de sistemas de medição de desempenho no setor público, é o nível de consciência da força de trabalho sobre o quanto o desempenho de suas funções está alinhado aos objetivos organizacionais. Aos que percebem seu trabalho como relevante aos fins propostos pela sua instituição, observa-se uma forte correlação entre a implementação de gestão de desempenho e a satisfação com o trabalho. Entretanto, o contrário também é observado, ou seja, quando os *stakeholders* não compreendem que suas funções são contribuintes para o atingimento do propósito do serviço público, a avaliação de desempenho não apresenta correlação evidente.

Quadro 5: Artigos Relatando Barreiras a Implantação de SMD



Uma dificuldade encontrada por Placek et al., (2021) para iniciar um processo de avaliação de desempenho no setor público foi o fato de que muitos dos municípios pesquisados não publicam seus índices de desempenho. A autonomia municipal foi identificada como a razão dos agentes públicos optarem por não responder os questionários de avaliação, que permitiriam a criação de um modelo individualizado àquela pesquisa.

Gillespie (2018) aponta rejeição por parte dos servidores aos sistemas de medição de desempenho. Isto se deve à ênfase nos números em detrimento dos comportamentos desejáveis no ambiente do trabalho. Seus estudos demonstram que isto decorre de implantações parciais dos sistemas de desempenho mais corriqueiramente utilizados, bem como das conclusões equivocadas e superficiais eventualmente extraídas.

A resistência dos funcionários do setor público, novamente é relatada como uma grande barreira a ser demovida para implantação de um sistema exitoso de medição de desempenho. Para vencê-la, Ohemeng (2018) afirma que é necessário a implementação de diálogo estruturado com os diversos níveis da organização.

O estudo conduzido por De Maillard (2018), revela quatro consequências da implantação de modelos de medição de desempenho, sendo todas essencialmente negativas. A primeira é o excesso de foco em resultados mensuráveis, como números de prisões em detrimento de outras ações, difíceis de serem mensuradas diretamente, mas de grande relevância social como a presença policial, que previne a ocorrência de ilícitos. A segunda é a tentativa de padronizar e uniformizar índices de maneira rígida, dentro de modelos de avaliação de desempenho que entregam “rankings” classificando os avaliados. A terceira consequência é o acirramento da rivalidade entre os servidores operacionais e os administrativos. A quarta consequência negativa da implantação de SMD é a manipulação dos registros de ocorrências para atingimento

dos resultados, como subnotificações, e outras práticas escusas para incremento dos números positivos.

Matto (2019), registra que a expectativa dos *stakeholders* pode direcionar a ênfase sobre os fatores importantes a serem medidos em avaliações de desempenho no setor público. O objetivo do direcionamento é a obtenção de bons resultados após a avaliação, o que traz legitimidade aos administradores frente aos envolvidos, interessados, e aos políticos que precisam dar satisfação de sua gestão e a sociedade usuária dos serviços públicos. A complexidade desta tarefa se torna ainda maior, uma vez que os objetivos a serem atingidos em organizações sem fins lucrativos são difusos, e se alteram conforme as demandas sociais se apresentam.

Maran (2018) afirma que o fator humano precisa ser destacado em processo de implementação de gestão de desempenho no setor público, uma vez que, deste decorre a tendência de optar pela manutenção do *status quo* ao invés de acolher as mudanças necessárias ao alinhamento do setor público às demandas por serviços de qualidade, mensuráveis e transparentes.

De acordo com Ugyel (2021), ao disponibilizar uma maneira de mensurar o desempenho e quantificar o que precisa ser melhorado, o gestor público precisa estar atento ao ambiente cultural onde serão implementadas as reformas, uma vez que o setor público se apresenta como averso ao risco e às mudanças.

Zheng (2019) afirma a necessidade da correta identificação dos *stakeholders* em processo de gestão e avaliação de desempenho no setor público. Esta informação é relevante para balancear os interesses, atingir objetivos, adequar a capacidade para operar os sistemas e capacitar os gestores. Somados, estes itens revelam os indicadores principais a serem mensurados e avaliados no processo (ver Quadro 5).

Gestão

Conforme observado por Melo (2020), as avaliações de desempenho no setor público Português são frequentes, e ocorrem por determinação legal. Esta ferramenta gerencial, entretanto, tem sido utilizada apenas para cumprir uma formalidade, e a análise dos dados decorrentes das avaliações não são necessariamente indutores de novas práticas a todos gestores públicos, de forma estruturada.

Mais um artigo destaca a necessidade de efetividade como uma grande barreira a ser superada nos programas de avaliação de desempenho. Kapuria (2022) estudou a correlação entre a avaliação de desempenho nas forças policiais indianas e a capacidade dessas instituições em reduzir as taxas de crimes contra as mulheres na Índia. Apesar de ser uma perspectiva muito específica, trata-se de um problema social relevante, cuja ocorrência precisa ser reduzida.

Para Khaltar (2021), a relação entre a implantação de medição de desempenho de maneira exitosa em organizações públicas, está diretamente relacionada com o comportamento ético dos servidores e seu comprometimento com os objetivos de sua instituição. De acordo com este estudo, a gestão ao incentivar o comportamento ético dos funcionários através de uma renovação nas lideranças, isto afetaria diretamente a performance organizacional.

Teeroovengadum (2019) considera a gestão de desempenho uma prática organizacional predominante para amparar a tomada de decisão no setor público, mas as avaliações e medições de desempenho são questionadas sobre sua efetividade e correlação direta com os resultados positivos obtidos, diante dos desafios e mudanças de cenário que se apresentam aos administradores públicos. Destaca que muitos fatores da cultura organizacional e a maneira como será implementado o sistema de medição de desempenho são itens tão relevantes quanto a própria medição do desempenho.

Siverbo (2019), relata disfuncionalidades decorrentes da implantação de medição de desempenho no setor público. A partir destas, identifica que o motivo destas colateralidades – comportamentos competitivos, fora do esperado e atitudes negativas – é decorrente do

descompasso entre o planejamento e a execução dos planos de gestão de desempenho em sua prática e controle no setor público.

Kang (2019) alega que é necessário tempo e investimentos para superar o ceticismo em relação à gestão de desempenho, adaptando o sistema à realidade da instituição gerando oportunidade de integração dos princípios que norteiam o SMD se integrem à cultura organizacional policial.

Král (2021) em revisão sistemática de literatura destaca que, o conceito de desempenho não corresponde necessariamente ao mesmo significado entre os autores que se dedicam ao assunto.

Alguns como Zhang and Chen (2014), Galariotis (2016) e outros (*apud* Král, 2021) tem considerado o conceito em sua acepção financeira, sendo um critério para avaliação do sucesso da administração pública ao empregar com eficiência os recursos, mediante utilização de fontes de dados oficiais para chegar a esta conclusão, variando entre o número de indicadores e o foco do conjunto de dados. Outros autores como Balaguer-Coll et al. (2007) (*apud* Král, 2021) utilizam indicadores financeiros de administração pública somente nos *inputs*, já nos *outputs* utilizam indicadores não financeiros como satisfação dos usuários, números de resultados e escalas subjetivas particulares de indicação de boas práticas. Essa falta de padronização metodológica e conceitual dificulta e relativiza a importância dos SMD no setor público.

De acordo com Anh Vu (2022), a introdução de métricas de medição de desempenho no setor público de países em desenvolvimento enfrenta a resistência de empregados, orçamentos limitados, objetivos conflitantes e baixa autonomia dos gestores. Além disso, enfrenta também incompatibilidade de cultura entre o país e o método de medição, instituições de capacidade limitada e enfraquecidas.

Ao analisar reformas administrativas no contexto do serviço público na Austrália, Rana (2019) identifica que para sua implementação de maneira completa e exitosa, é necessário promover etapas de preparação. Isto inclui alteração na cultura organizacional para incorporar a prática de transparência, realizar a gestão dos riscos, tornar claros os objetivos a serem atingidos e os recursos disponíveis para executar estas mudanças.

Capaldo (2018) aponta que a gestão de desempenho no setor público precisa ser acompanhada por uma abordagem de gestão dos riscos envolvidos no processo. O monitoramento da implementação precisa ser dividido em etapas, supervisionadas pelos gestores durante a execução e não somente após a conclusão dos trabalhos, com o intuito de assegurar o estabelecimento de metas e a efetividade da implantação.

Ao analisar a gestão de desempenho individual em instituição policial na Bélgica, Van Thielen (2018) também elenca a necessidade de planejamento para implementação dos sistemas de avaliação.

Embora as avaliações de desempenho em instituições policiais promoveram um grande avanço na transparência da gestão orçamentária desses órgãos, o desafio, para implantação desta ferramenta e prosseguimento com sua utilização em forças de segurança, é a ampliação do foco para além das taxas de controle da criminalidade, uma vez que as demais funções policiais que exercem influência para estabelecimento da segurança pública precisam ser consideradas e mensuradas (Hodgkinson, 2019).

O comportamento dos líderes, dos gestores e indutores das políticas públicas ao aplicarem e conduzirem a avaliação de desempenho, exerce grande influência no resultado das organizações do setor público, e pode configurar uma barreira, como observou Stankeviciute (2021). De acordo com ele, a gestão de pessoas praticada de maneira adequada proporciona elevados níveis de comprometimento com o trabalho e equidade no ambiente organizacional. Este resultado deve ser repassado aos colaboradores gerando *feedback* e ajuste dos objetivos, que devem ser precisos e possíveis de serem atingidos, de acordo com o pesquisador.

A implantação dos sistemas de medição de desempenho é recebida com muito receio nos entes municipais sul-africanos. O motivo, de acordo com Chirau (2020), é distancia de efetividade entre o diagnóstico revelado pelos sistemas e sua efetiva entrega ao público, receptor dos

serviços. Com a medição do desempenho, verifica-se uma melhora nos índices, o que é analisado como melhora da atuação do ente estatal. Entretanto, não se observa este aumento na prática, nas entregas aos municípios. Uma das razões é ausência de mecanismos de quantificação dos impactos gerados junto à sociedade. O pesquisador destaca que este não é o esperado pela avaliação de desempenho, sendo necessário implementar ferramentas auxiliares para mudança de paradigma em direção a uma cultura de constantes avaliações, com o intuito de manterem-se elevados níveis de transparência e eficiência na administração pública.

Um dos desafios para o uso de sistemas de medição de desempenho no setor público e na segurança pública é a ausência de mecanismos de avaliação do impacto de sua implantação. De acordo com Smith (2021) há uma lacuna entre a implementação da medição e avaliação de desempenho e o seu efetivo incremento no segmento público.

Motivações

As motivações para implementação dos SMD em organizações públicas e na segurança pública também caracterizaram dois grupos. Com 18 artigos, a maior parte de nosso portfólio apresentou a eficiência e a efetividade como principal motivação, enquanto os demais 11 estudos indicaram o atendimento aos interessados, em uma perspectiva ampla entregando desde bem-estar, legitimidade e *accountability*, como principal fator para avaliar e medir desempenho, conforme apresentado no Quadro 6.

Stakeholders

O fator de motivação encontrado por Maake (2021) é que a reação à implementação da busca pelos resultados pode acarretar mudanças positivas na cultura organizacional, gerando melhoria na qualidade dos serviços públicos oferecidos.

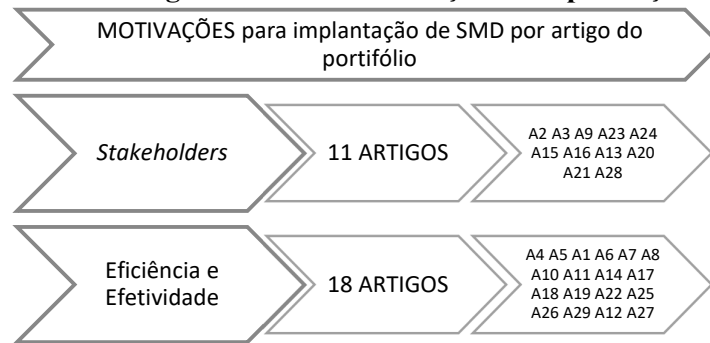
De acordo com Alsaïd (2021) A gestão de desempenho é uma ferramenta institucional moderna e poderosa para os distintos e interrelacionados níveis do setor público, dentre os quais ele destaca a área política, administrativa e organizacional, no que se refere à transparência, contabilidade e prestação de contas. É uma ferramenta que acrescenta legitimidade ao setor público.

Gillespie (2018), embora destaque a rejeição pelos SMD por parte dos servidores, afirma ser necessário suplantarem o desafio em razão da crescente demanda por transparência e eficiência no setor público, possíveis de serem atendidas pela gestão de desempenho.

Apesar de ter sido introduzida na polícia de Nova York em 1994, a gestão e medição de desempenho conhecida como “*Compstat*” – comparação de estatísticas – segue sendo nos tempos atuais uma ferramenta valiosa, capaz de induzir, manter e avaliar novos métodos de policiamento (Eterno, 2021). O reconhecimento de que o serviço policial vai muito além de reduzir taxas de criminalidade, amplia o horizonte das medições inflexíveis para a necessidade de considerar o estilo de liderança utilizada, compreender a cultura policial e realizar parcerias com as comunidades que recebem os serviços de segurança pública.

Van Thielen (2018) analisa a gestão de desempenho individual em instituição policial na Bélgica, concluindo que a motivação dos sistemas de desempenho naquela realidade é a geração de bem-estar entre os servidores. O estudo apresenta correlação entre a implementação de avaliação de desempenho dos servidores com a geração de bem-estar destes mesmos servidores, baseado em abordagem de gestão de pessoas.

Quadro 6: Artigos Relatando Motivações a Implantação de SMD



Eficiência e Efetividade

Kalgin (2018), identifica que o alinhamento do comportamento dos *stakeholders* aos objetivos organizacionais promove o desempenho em instituições públicas, proporcionando eficiência ao processo como grande motivador da implementação dos SMD.

Também na busca pela eficiência, Placek (2021) relata que os respondentes enfatizam que o processo tradicional avalia a eficiência e o custo do processo público, mas deixa de lado a qualidade da entrega dos serviços e seu impacto na sociedade, revelando que a efetividade do serviço público é também uma motivação relevante.

No mesmo sentido dos demais pesquisadores, Ohemeg (2018) conclui que a eficiência necessária a administração pública decorre de mudança na cultura organizacional, que precisa ser construída mediante diálogo com os servidores de todos níveis, fazendo sentido aos envolvidos e interessados.

De Maillard (2022) pondera que, embora a implementação de avaliações de desempenho em instituições policiais precise enfrentar tensões entre gestores e operacionais, incentivado o atingimento das metas em detrimento de melhoria da qualidade do trabalho (cinismo) e, resultando em estilo de gestão centralizadora e punitiva, grandes incentivos como a padronização das atividades com o objetivo de mensuração, definição de critérios mais claros e objetivos para a atividade, além de permitir prestação de contas de maneira transparente sobre o trabalho, consolidam a medição de desempenho como ferramenta necessária ao serviço policial.

A modernização do estado, para atender aos anseios da população por melhores entregas e serviços públicos, seguindo o padrão de modernização do New Performance Management, tem na gestão e avaliação de desempenho sua principal ferramenta para agregar qualidade e eficiência ao serviço público (Ugyel, 2021).

De acordo com Zheng (2019), a eficiência é o motivador do processo de gestão do desempenho, sendo necessário identificar os *stakeholders* e balancear os interesses dos envolvidos.

Khaltar (2021) também identificou a eficiência como fator de motivação para implantação de SMD, entretanto, de acordo com seus estudos, isso seria obtido com o comportamento ético e comprometido dos servidores.

Melo (2020) afirma que a efetividade é o alvo da medição de desempenho no contexto português, embora não seja frequente a medição dos impactos gerados pelas alterações da rotina administrativa, em consequência do desempenho. Isto revela que embora legalmente implementada, a gestão de desempenho ainda não foi absorvida como parte dos valores organizacionais no setor público.

Kapuria (2022), analisa a efetividade da avaliação de desempenho através do *Balanced Scorecard*, e afirma que a uma das dimensões do programa, a de Aprendizado e Crescimento,

influencia diretamente na efetividade do programa ao fornecer as ferramentas apropriadas ao enfrentamento dos crimes contra a mulher, evidenciando os objetivos a serem alcançados com a atuação policial.

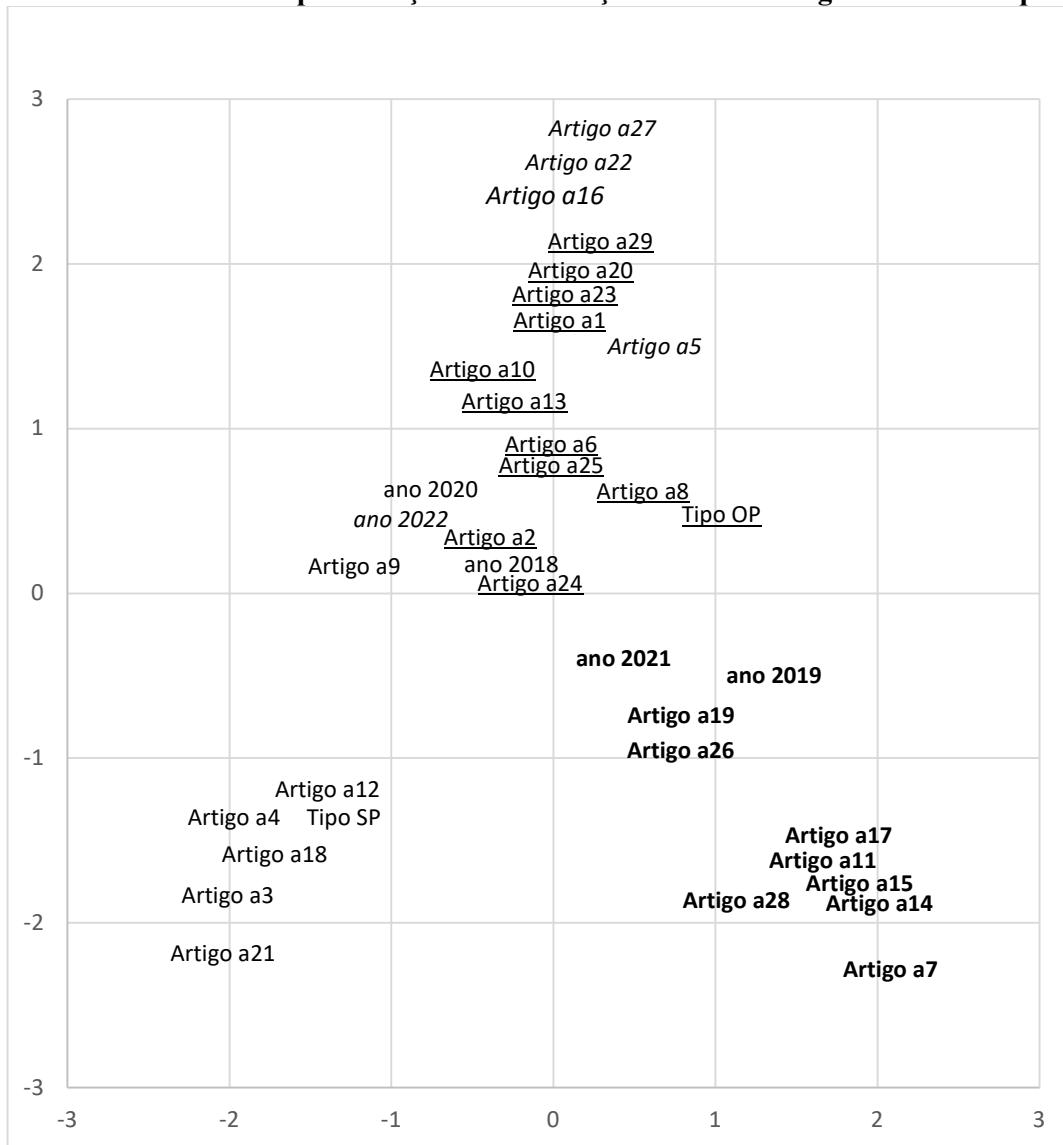
Conforme Kang (2019) apesar dos SMD serem integrantes do setor público e também das instituições policiais como ferramenta indispensável ao processo de modernização administrativa, estes precisam demonstrar efetividade durante a implementação nas organizações.

Vakkuri (2022) contribui com as reflexões sobre a interpretação necessária aos dados obtidos dos sistemas de gestão de desempenho, esclarecendo que é necessário racionalidade multidisciplinar para reduzir a tensão da implementação dos sistemas e gerar valor público com o incremento da eficiência.

Embora relatem em uníssono a ausência de instrumentos de medição dos impactos das medições, a efetividade na aplicação dos SMD é apontada como fator principal da implantação dos sistemas para autores como Chirau (2020), Stankeviciute (2021), Smith (2021) e Capaldo (2018). Portanto, devem ser analisados para superação dos desafios.

Com o objetivo de validar as conclusões decorrentes da leitura e pesquisa nos textos, o portfólio é integralmente submetido ao *software* de análise textual, Iramuteq. Os artigos submetidos a análise estão identificados conforme identificação da tabela 1, entre artigo “a1” até o artigo “a29”. Foram inseridas informações sobre o ano de publicação, entre 2018 a 2022 e também sobre o tipo de instituição que se referiam, sendo “op” para organização pública em geral e “sp” para segurança pública. A partir das palavras constantes nos artigos e a ligação entre elas, o programa avalia a correlação entre os escritos.

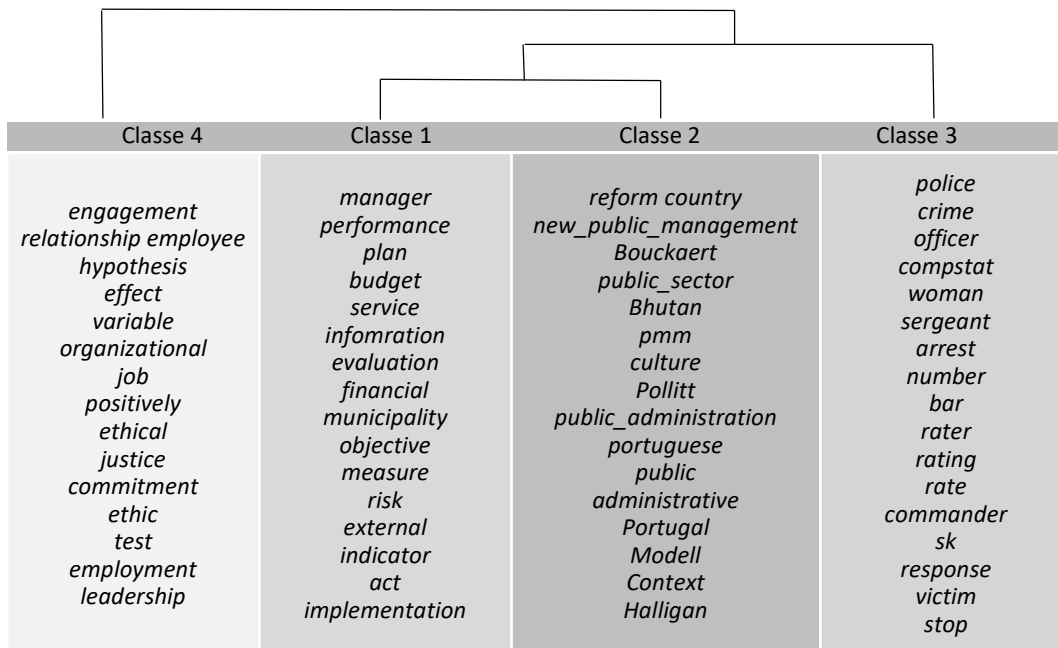
Gráfico 4: Representação da Correlação Entre os Artigos no Iramuteq



A análise do Gráfico 4, revela que o Iramuteq, ao realizar análise fatorial de correspondência, aponta quatro grupos distintos de artigos. Não há artigos isolados dos demais na representação gráfica, demonstrando a correlação entre os componentes do *corpus* textual.

Os grupos de artigos, representam categorias de análise, agrupados pelo *software* em razão da ligação gramatical entre as palavras e quantidade de vezes que aparecem em cada artigo. Essa representação é chamada pelo Iramuteq de Dendograma CHD (Classificação Hierárquica Descendente), representado na Figura 3, e indica as palavras principais dentro de cada grupo de artigos:

Figura 3: Representação do Dendograma CHD - Iramuteq



Esses quatro conjuntos de palavras, demonstrados no Quadro 7, formam as categorias de análise do *corpus* textual. O contexto em que as palavras estão inseridas nos artigos direcionam a análise para nomeação de suas categorias da seguinte forma (as colunas foram dispostas de maneira a proporcionar correlação visual com a figura acima):

Quadro 7: Nomes das Classes de Análise

| Classe 4 | Classe 1 | Classe2 | Classe 3 |
|---------------------|----------|---------------|-------------------|
| <i>Stakeholders</i> | Gestão | Setor Público | Segurança Pública |

Na etapa subjetiva de análise conteúdo realizada pela leitura dos textos, são identificados como desafios à implantação de SMD no serviço público: Os *Stakeholders*, a Gestão e a Eficiência e Efetividade – Esses últimos em uma só categoria, enquanto objetivo do serviço público. A análise textual pelo *software* Iramuteq valida a análise subjetiva, ao apontar como categorias de análise do portfólio os mesmos itens identificados como desafios para implementação dos SMD, e indo além, ao apresentar a Segurança Pública como uma categoria de análise particular, embora relacionada com as demais, como indicado no Dendograma CHD.

Etapa: Modelo Conceitual

Em seguida a aplicação do protocolo de pesquisa, coleta e construção do portfólio de artigos, sua análise bibliométrica e de conteúdo, um modelo conceitual é proposto.

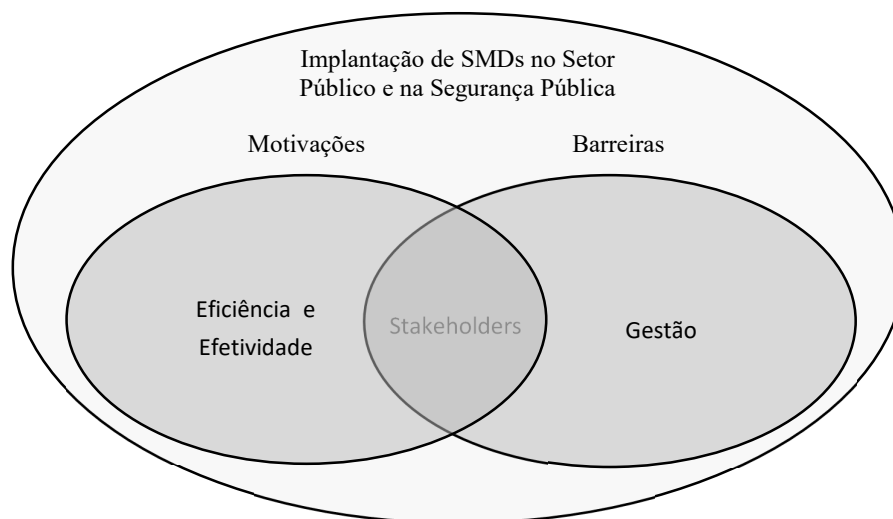
A análise do portfólio pelo *software* Iramuteq identifica quatro classes de análise distintas e relevantes no conjunto de textos, mediante análise fatorial de correspondência. Os conjuntos de palavras componentes destas categorias, analisadas em seu contexto, indicam os seguintes fatores em torno dos quais os artigos se concentram (Quadro 8):

Quadro 8: Fatores de Análise do Portfólio



A compreensão do relacionamento destes fatores entre si, decorre da leitura detalhada e minuciosa dos artigos com o objetivo de responder à pergunta: Quais são os desafios – motivações e barreiras – para implantação de SMD no setor público e na segurança pública? Identificados os fatores, ou categorias de análise, é necessário conceituá-los dentro do referencial teórico e apresentar um modelo ilustrado (Figura 4) que permita visualizar o modelo e compreender a relação entre os termos. Os desafios, barreiras e motivações, estão inseridos no contexto do setor público e da segurança pública. A gestão e os *stakeholders* são apontados como barreiras, e a eficiência e efetividade e novamente os *stakeholders* são identificados como motivações à implementação dos SMD. A complexidade do segmento público, bem como a ampla gama de *stakeholders* deste processo, indicam a preponderância do fator humano sobre os demais na medição de desempenho (Maran, 2018).

Figura 4: Modelo Conceitual dos Desafios



Os *stakeholders* são identificados como desafios neste processo, tanto como barreira quanto motivação. Os trabalhos que relataram barreiras no envolvimento dos *stakeholders* e sua influência, apresentam o ambiente do serviço público – tomando este como gênero do qual a segurança pública é uma espécie – como resistente a riscos e mudanças (Gillespie, 2018, Ohemeng, 2018 e Ugyel, 2021). Descrevem ainda grande ceticismo em relação aos sistemas de medição de desempenho, uma vez que as entregas sociais, propósito único do segmento em análise, pode ser imaterial, difuso, e realmente de difícil mensuração (Matto, 2019). Relatam também a pressão política por resultados mensuráveis (Alsaid, 2021), que ocorrerão em detrimento da qualidade das entregas, bem como o comportamento competitivo entre os

servidores, que pode inclusive passar por manipulação de dados para obtenção dos resultados esperados pelas instâncias superiores (De Maillard, 2018).

Esta influência negativa dos participantes promove uma lacuna qualitativa entre o diagnóstico dos SMD e a percepção dos usuários dos serviços públicos, representando ausência de efetividade causada por ação dos servidores em direção a obtenção de resultados numéricos, e não em direção ao incremento do propósito público, razão única de existência da administração pública (Maake, 2021, Kalgin, 2018).

Os pesquisadores identificaram que a Gestão também configura uma barreira para implantação dos SMD. A ausência de habilidade gerencial, planejamento, continuidade e monitoramento dos programas, impede que os valores necessários ao bom desempenho institucional impactem de maneira construtiva a cultura da instituição.

A percepção sobre este fato parte do comportamento das lideranças, que deve se desenvolver em sentido ético, induzindo elevados níveis de comprometimento com o trabalho e equidade no ambiente público, estabelecendo valores que proporcionem bases a alterações na cultura organizacional, indo além de simples ferramentas que cumprem determinação legal (Melo, 2020, Stankeviciute, 2021).

Etapas de preparação e constante monitoramento do processo de implementação, acompanhados da gestão dos riscos envolvidos, são apontados por Rana (2019), Capaldo (2018), Siverbo, (2019) e Kang (2019) como barreiras de no setor público, sendo necessário tempo para absorção dessas práticas por parte da gestão (Van Thielen, 2018).

A interpretação dos resultados pela gestão deve analisar além dos dados facilmente visualizáveis, sendo necessário a manutenção e controle do programa, incorporado como maneira de agir daquele segmento. Isto acarretará mudança na cultura da organização em médio ou longo prazo, em contraste com o ciclo político que precisa de resultados em tempo curto (Stankeviciute, 2021, Hodgkinson, 2019, Smith, 2021).

As pressões por resultados em períodos curtos, bem como a descontinuidade de visões de gestão no decorrer dos ciclos, enfraquecem as instituições, limitam recursos e possibilidades de constante aprimoramento da gestão, reduzindo a eficiência dos órgãos e causando lacunas entre a implementação dos sistemas de medição de desempenho e as entregas aos usuários, gerando questionamentos sobre a efetividade dos programas (Moura, 2019, Teeroovengadam, 2019, Chirau, 2020, Smith, 2021).

A motivação identificada em 17 publicações do portfólio, apontam para o incremento da efetividade e da eficiência. Isso revela compromisso da gestão do setor público com entregas céleres, de custo adequado e que sigam em direção às necessidades dos administrados. Sendo necessário considerar o significado desses termos para correta atribuição do significado desta categoria de análise.

O contexto em que as expressões efetividade e eficiência estão empregados, se relacionam com a missão não-financeira do setor público e da segurança pública, apontando para a criação de valor social, como descrito por Moura (2019), acarretando na própria capacidade da instituição em realizar sua missão. A preocupação do setor público e da segurança pública com eficiência e efetividade revelam a necessidade de manter o foco em impactar o contexto social dos usuários (Moura, 2019), e não apenas realizar uma entrega ou concluir um procedimento burocrático.

A implementação dos SMD é apontada como fomentadora de eficiência ao sistema público, e capaz de garantir efetividade às entregas pelos pesquisadores do portfólio. Algumas nuances se destacam.

Kapuria (2022), afirma que o *Balanced Scorecard* agrega efetividade na atuação policial de proteção à mulher na Índia, por fornecer as ferramentas apropriadas para a ação policial.

A necessidade de modernização administrativa, outra nomenclatura associada a eficiência e efetividade, mediante gestão de desempenho, é apontada por Vakkouri (2022), Kang (2019),

Melo (2020), Anh Vu (2022) e outros como motivação importante à sua implementação no setor público.

Chirau (2020), Stankeviciute (2021), Smith (2021) e Capaldo (2018) ressaltam, entretanto, a ausência de instrumentos para medição dos impactos e desta forma, superar os desafios apresentados.

Embora os *stakeholders* sejam descritos como barreiras, 11 autores apontam os Interessados como motivação para implantação dos SMD. A preocupação ao atendimento da demanda crescente por transparência na gestão financeira, e condução dos processos internos, em direção ao propósito social é argumento apontado por Gillespie (2018) como uma forma de prestar contas à sociedade.

Van Thielen (2018) argumenta que a implementação dos SMD proporciona bem-estar aos *stakeholders* internos ao trazer objetividade sobre critérios de avaliação, e por consequência, melhorando o desempenho institucional.

Kapuria (2022) defende o uso dos SMD para obtenção de redução dos crimes contra a mulher na Índia, propósito social relevante, buscando que todos os setores da sociedade sejam atendidos em suas necessidades de maneira equânime.

A preocupação com a influência dos interessados e envolvidos no processo, enquanto motivação para implementação dos SMD, decorre do conhecimento pleno dos *stakeholders* internos sobre o que precisa ser medido nas atividades no órgão, bem como a maneira como se fará esta medição. Eterno (2021) destaca que somente com imersão na cultura do órgão é possível identificar todos os envolvidos para obtenção de desempenho, mensurar suas atividades e promover justiça organizacional, reduzindo as tensões no ambiente e gerando valor público.

Os fatores observados pela leitura dos artigos e referendados como classes de análise pelo Iramuteq, avançam a temática da superação de barreiras de implantação de sistemas de medição e gestão de desempenho no setor público e na segurança pública.

A segurança pública se apresenta como área de aplicação dos SMD, inserida no setor público. A gestão conduz o processo de desempenho, e proporciona os meios para sua implementação. Os *stakeholders* serão os alvos da avaliação, e também os usuários do serviço, identificados como motivação para implementação e também como barreira a ser superada. A eficiência e a efetividade representam o objetivo do setor público, a geração de valor público e resultados sociais do desempenho na administração pública.

A identificação destes quatro fatores – Gestão, *Stakeholders*, Serviço Público (Eficiência e Efetividade) e Segurança Pública – como categorias de análise, sua conceituação e definição da forma como se relacionam, promovem avanços na superação de desafios para implementação de sistemas de medição de desempenho, colaborando na expansão deste tema.

CONCLUSÃO

O setor público e a segurança pública formam campo distinto dentro de um conceito maior, as organizações sem fins lucrativos. Por suas características peculiares, faz-se necessário para sua compreensão, a utilização de modelos referendados capazes de guiar gestores e interessados ao conhecimento dos fatores que influenciam e determinam o *design* dos SMD a serem desenvolvidos para estas organizações. Importante ressaltar que os fatores são intrinsecamente relacionados, de maneira que todo o contexto é alterado ao se priorizar ou negligenciar qualquer um deles.

A pergunta proposta sobre a identificação dos desafios – motivações e barreiras – para implantação de sistemas de medição de desempenho foi respondida, estando dividida por todo o contexto do setor público e da segurança pública, da gestão pública, dos envolvidos no processo, os *stakeholders* e pelo objetivo social, traduzido pela busca pela eficiência e efetividade.

Este artigo apresenta o resultado de uma revisão sistemática de literatura, seguida de análise bibliométrica e de conteúdo, apontando categorias de análise e fatores importantes à superação de desafios para implementação de sistemas de medição de desempenho no setor público e na segurança pública.

A complexidade do cenário de atuação do setor público e da segurança pública não pode ser uma barreira intrínseca, nem mesmo, em razão disso, deixar de atender à sociedade, com anseios difusos e dinâmicos. O descompasso entre a demanda social e o provedor de serviços fomenta lacunas entre eficiência e efetividade, sendo necessário acompanhamento e monitoramento constantes para identificar se os objetivos estão sendo atingidos e se ainda são os mesmos previamente determinados.

Dentre os modelos analisados, nenhum isoladamente é capaz de suprir todas as necessidades de um SMD para o setor público, abordando os quatro fatores identificados de maneira ampla. A lacuna apontada por este estudo revela ausência de *frameworks* para implementação de SMD no setor público e na segurança pública, superando os desafios apontados. A identificação destes quatro fatores como categorias de análise, sua conceituação e definição da forma como se relacionam, promovem avanços na superação de desafios para implementação de sistemas de medição de desempenho, colaborando na expansão deste tema.

REFERÊNCIAS

- ALSAID, Loai Ali Zeenalabden Ali. Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2021.
- ANH VU, Tai *et al.* Performance management in the Vietnam public sector: The role of institution, traditional culture and leadership. *International Journal of Public Administration*, v. 45, n. 1, p. 49-63, 2022.
- ARENA, M., Azzone, G. and Bengo, I. Performance measurement for social enterprises. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 26 No. 2, pp. 649-672, 2015.
- BARBATO, G. and Turri, M. Understanding public performance measurement through theoretical pluralism. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 15-30. 2017.
- BRACCI, E., Maran, L. and Inglis, R. Examining the process of performance measurement system design and implementation in two Italian public service organizations. *Financial Accountability & Management in Governments, Public Services and Charities*, Vol. 33 No. 4, pp. 406-442. 2017.

CAPALDO, Guido *et al.* The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: an explorative research in courts offices in Italy. *International Journal of Public Administration*, v. 41, n. 12, p. 986-997, 2018.

CESTARI, Jose Marcelo Almeida Prado *et al.* The characteristics of nonprofit performance measurement systems. *Total Quality Management & Business Excellence*, p. 1-31, 2021.

CHIRAU, Takunda J.; BLASER-MAPITSA, Caitlin. How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities. *Evaluation and Program Planning*, v. 82, p. 101831, 2020.

DAVIS, Robert C. *et al.* Selected international best practices in police performance measurement. RAND Corporation. 2012.

DE MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. *Criminology & criminal justice*, v. 18, n. 3, p. 314-331, 2018.

DE MAILLARD, Jacques; SAVAGE, Stephen P. Performance mechanisms meet professional autonomy: performance management and professional discretion within police investigation departments. *Policing and Society*, v. 32, n. 2, p. 145-158, 2022.

DE SOUZA, Maytê Pietrobelli; Moura, Louisi Francis. Como *accountability* pode contribuir com a legitimidade em organizações sem fins lucrativos? *In: SENHORAS, Elói Martins (Organização). Engenharia de produção: além dos produtos e sistemas produtivos. Ponta Grossa – PR: Atena, p. 1-11. 2021.*

GILLESPIE, Michael A. *et al.* An SK BARS system: Ongoing performance management with municipal police. *Public Personnel Management*, v. 47, n. 1, p. 93-114, 2018.

ETERNO, John A.; SILVERMAN, Eli B.; BERLIN, Michael M. Police leadership of tomorrow: comprehensive compstat performance management moving from stagnation to innovation. *Police Practice and Research*, v. 22, n. 1, p. 886-902, 2021.

HODGKINSON, Tarah; CAPUTO, Tullio; MCINTYRE, Michael L. Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement. *Crime Science*, v. 8, n. 1, p. 1-7, 2019.

KALGIN, Alexander *et al.* Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.

KANG, Young Cheoul; CHOI, Nakbum. Understanding the effectiveness of performance management system: Focus on the perception of South Korean police officers. *Policing: An International Journal*, 2019.

KAPLAN, R.S. Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11 No. 3, pp. 353-370. 2001.

KAPLAN, R.S. and Norton, D.P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79. 1992.

KAPURIA, Monica; MAGUIRE, Edward R. Performance Management and the Police Response to Women in India. *Social Sciences*, v. 11, n. 2, p. 58, 2022.

KARWAN, K.R. and Markland, R.E. Integrating service design principles and information technology to improve delivery and productivity in public sector operations: the case of the South Carolina DMV. *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 347-362. 2006.

KHALTAR, Odkhuu; MOON, M. Jae. Effects of ethics and performance management on organizational performance in the public sector. *Public Integrity*, v. 22, n. 4, p. 372-394, 2020.

KRÁL, Martin. 20-year history of performance measurement in the local public sector: a systematic review. *International Journal of Public Administration*, v. 45, n. 9, p. 726-740, 2022.

MARAN, Laura; BRACCI, Enrico; INGLIS, Robert. Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector. *The British Accounting Review*, v. 50, n. 3, p. 324-339, 2018.

MÄTTÖ, Toni *et al.* Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2019.

MAAKE, Godfrey; HARMSE, Cornelia P.; SCHULTZ, Cecilia M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 19, p. 12, 2021.

MELO, Ana I.; MOTA, Luís F. Public sector reform and the state of performance management in Portugal: is there a gap between performance measurement and its use? *International Journal of Public Sector Management*, 2020.

MOORE, Mark H.; POETHIG, Margaret. The police as an agency of municipal government: Implications for measuring police effectiveness. In: *Measuring what matters: Proceedings from the Policing Research Institute meetings*. National Institute of Justice, US Department of Justice, p. 151-168. 1999.

MOUCHAMPS, H. Weighing elephants with kitchen scales: the relevance of traditional performance measurement tools for social enterprises. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 63 No. 6, pp. 727-745. 2014.

MOURA, L.F. Performance measurement system for nonprofit organization and public administration: a study of the design factors and practical implications”, Pontifical Catholic University of Paraná. Tese de Doutorado. 2018.

MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 8, pp. 1373-1410. 2019.

MOURA, Louisi Francis *et al.* Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.

MOURA, Louisi Francis *et al.* What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.

MOXHAM, C. (2009). Performance measurement: examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29 No. 7, pp. 740-763. 2009.

MUNIK, Juliano, Edson Pinheiro de Lima, Fernando Deschamps, Sergio E. Gouvea Da Costa, Eileen M. Van Aken, José Marcelo Almeida Prado Cestari, Louisi Francis Moura, and Fernanda Treinta. Performance measurement systems in non-profit organizations: An authorship-based literature review. *Measuring Business Excellence* Vol 25, p. 245–270. 2021.

VALENTINOV, V. The meaning of nonprofit organization: insights from classical institutionalism”, *Journal of Economic Issues*, Vol. XLV No. 4, pp. 901-916. 2011.

NEELY, A., Adams, C. and Crowe, P. The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. 2001.

NORTHCOTT, D. and Taulapapa, T.M. Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 166-191. 2012.

PEKKANEN, P. and Niemi, P. Process performance improvement in justice organizations – pitfalls of performance measurement”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 143, pp. 605-611. 2013.

PLAČEK, Michal *et al.* Do performance management schemes deliver results in the public sector? Observations from the Czech Republic. *Public Money & Management*, v. 41, n. 8, p. 636-645, 2021.

OHEMENG, Frank Louis Kwaku; ASIYEDU, Emelia Amoako; OBUOBISA-DARKO, Theresa. Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.

RANA, Tarek; HOQUE, Zahirul; JACOBS, Kerry. Public sector reform implications for performance measurement and risk management practice: insights from Australia. *Public Money & Management*, v. 39, n. 1, p. 37-45, 2019.

RAUTIAINEN, Antti; URQUÍA-GRANDE, Elena; MUÑOZ-COLOMINA, Clara. Institutional logics in police performance indicator development: a comparative case study of Spain and Finland. *European Accounting Review*, v. 26, n. 2, p. 165-191, 2017.

SILVI, R., Bartolini, M., Raffoni, A. and Visani, F. The practice of strategic performance measurement systems: models, drivers and information effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 64 No. 2, pp. 194-227. 2015.

SIMONS, R. *Performance Management and Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice Hall, Englewood. 2000.

SIVERBO, Sven; CÄKER, Mikael; ÅKESSON, Johan. Conceptualizing dysfunctional consequences of performance measurement in the public sector. *Public management review*, v. 21, n. 12, p. 1801-1823, 2019.

SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.

STANKEVIČIŪTĒ, Živilē; SAVANEVIČIENĒ, Asta. Linkage between leaders' behaviour in performance management, organizational justice and work engagement in public sector. *Economies*, v. 9, n. 1, p. 15, 2021.

TEEROOVENGADUM, Viraiyan; NUNKOO, Robin; DULLOO, Humaira. Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review*, 2019.

THANASSOULIS, Emmanuel. Assessing police forces in England and Wales using data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, v. 87, n. 3, p. 641-657, 1995.

TREINTA, Fernanda T. *et al.* Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1799, 2020.

TIWANA, Neena; BASS, Gary; FARRELL, Graham. Police performance measurement: an annotated bibliography. *Crime science*, v. 4, n. 1, p. 1-28, 2015.

VAKKURI, Jarmo. PMM and beyond—reflections on the paper “new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector”. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, n. ahead-of-print, 2022.

VAN THIELEN, Tine *et al.* How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. *Evaluation and program planning*, v. 70, p. 90-98, 2018.

UGYEL, Lhawang. Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. *Public Administration and Development*, v. 41, n. 5, p. 257-266, 2021.

ZHENG, Yi *et al.* A performance management framework for the public sector: The balanced stakeholder model. *Journal of the Operational Research Society*, v. 70, n. 4, p. 568-580, 2019.

**APÊNDICE D - PTT - DESEMPENHO E SEGURANÇA PÚBLICA: DESAFIOS A
LIDAR E UM GUIA PARA DIAGNOSTICAR**

Desempenho & Segurança Pública

*desafios a lidar e um guia para
diagnosticar*



INTRODUÇÃO

O que esse guia oferece?

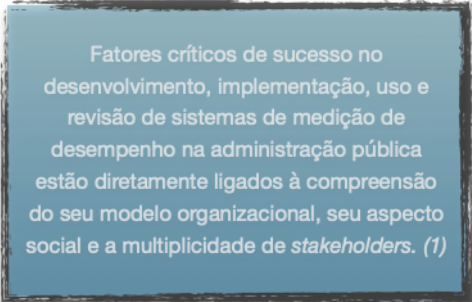
Um modelo de diagnóstico dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública. Um diagnóstico pode contribuir com gestores e pesquisadores ao identificar qual é o *status* da medição e gestão de desempenho e a maturidade da instituição em utilizar os indicadores de desempenho na gestão e tomada de decisão.

Quais as vantagens de medir o desempenho organizacional na Segurança Pública?

Ao medir o desempenho, uma organização de segurança pública acompanha e avalia seu impacto e valor social, bem como a gestão de recursos - materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, oferece parâmetros para a melhoria contínua, eficiência e eficácia, e é capaz de direcionar sua atuação baseando suas decisões em evidências, contribuindo com sua missão e visão institucional.

Por que minha instituição deve considerar esse modelo de diagnóstico?

Apesar do grande avanço em pesquisa e desenvolvimento de sistemas de medição de desempenho (SMDs) ao longo dos anos, o uso desses sistemas em organizações públicas e com finalidade não-financeira ainda sofre certo ceticismo. Isso se explica, entre outras variáveis, pela inadequação dos modelos considerando particularidades de gestão de recursos e estrutura organizacional, falhas no alinhamento de métricas e requisitos aos objetivos sociais e a missão do serviço público, falta de recursos humanos qualificados para uso de indicadores de desempenho, e a relativa credibilidade destas avaliações na rotina gerencial e tomada de decisão. (2)



Fatores críticos de sucesso no desenvolvimento, implementação, uso e revisão de sistemas de medição de desempenho na administração pública estão diretamente ligados à compreensão do seu modelo organizacional, seu aspecto social e a multiplicidade de *stakeholders*. (1)

O modelo de diagnóstico disponível aqui é resultado de um exaustivo estudo teórico e prático. A proposta de diagnóstico é resultado de um modelo conceitual dos desafios para a medição de desempenho em segurança pública obtido após uma revisão sistemática de literatura e sua análise de conteúdo nas áreas de conhecimento de segurança pública, medição e gestão de desempenho. Além disso, ele foi testado e validado em instituições de segurança pública com o intuito de oferecer um modelo útil, prático e replicável. Ao compreender como está uma instituição, é possível superar barreiras e avançar na gestão.

Este documento, é resultado da dissertação elaborada para conclusão do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP/UTFPR.

ESTRUTURA DO GUIA

- O que é um sistema de medição de desempenho?
 - Quais são os desafios - barreiras e motivações - para medir o desempenho nas instituições de segurança pública?
 - O que é e como executar o diagnóstico na minha instituição?
 - O diagnóstico
 - Facilitador
 - Aspectos sociais, *stakeholders* e gestão
 - Colocando em Prática o Diagnóstico
 - Fase Inicial
 - Fase 5W1H
 - Fase Lições Aprendidas
-

O QUE É UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO?

Entenda os conceitos

Medição de desempenho: Processo de quantificar a ação, medindo eficiência e efetividade, cuja medição transformará ações em números, e estas em desempenho. (3)

Gestão de desempenho: Um conjunto de ações para implementação de resultados com a utilização de ferramentas gerenciais e processos de medição de desempenho, que precisam ser capazes de captar as particularidades dos aspectos sociais. (4)

Todo sistema é um *software*?

Não necessariamente. Você pode utilizar planilhas, relatórios físicos e manuais e ainda ter um SMD. Como software para essa finalidade, é possível adquirir os modelos disponíveis no mercado ou ainda projetar o modelo, com interface e interoperabilidade necessária às demandas e características de cada instituição de segurança pública.

Uma instituição pública precisa utilizar sistemas de medição de desempenho institucional?

Gerenciar o desempenho organizacional promove o planejamento, acompanhamento e avaliação dos objetivos e metas. Também promove informações e legitima a instituição para prestação de contas e transparência. Ainda, oferece evidências para a tomada de decisão, gestão de recursos e avaliação do impacto social.

QUAIS SÃO OS DESAFIOS - BARREIRAS E MOTIVAÇÕES - PARA MEDIR O DESEMPENHO NAS INSTITUIÇÕES DE SEGURANÇA PÚBLICA?

Uma visão geral

Os desafios para medir desempenho em instituições de segurança pública são características relacionadas a barreiras e motivações. As barreiras estão diretamente relacionadas com aspectos de gestão e a influência de *stakeholders* – pessoas envolvidas e interessadas em determinado assunto. Já as motivações são percebidas tanto pelo envolvimento e multiplicidade dos *stakeholders* quanto pela busca por eficiência e eficácia.



Entenda: **barreiras** para medir o desempenho nas instituições de segurança pública

Olhando mais de perto: barreiras



Influência dos stakeholders: Os stakeholders e sua influência, apresentam o ambiente do serviço público e da segurança pública como resistente a riscos e mudanças. A resistência do setor público é relatada como uma barreira a ser removida para implantação de SMDs. Para vencê-la, é necessário a implementação de diálogo estruturado com os diversos níveis da organização. O fator humano precisa ser destacado em SMDs, pela dificuldade em acolher as mudanças necessárias ao alinhamento do setor público às demandas por serviços de qualidade, mensuráveis e transparentes. (5)



Administração pública: As características peculiares da administração pública constituem barreira importante na medição de desempenho. Organizações sem fins lucrativos apresentam uma série de características intrínsecas que influenciam o design metodológico necessário para implementação e uso adequado de sistemas de medição e gestão do desempenho. Essas peculiaridades geram limitações de aplicação dos sistemas tradicionais de medição do desempenho, uma vez que não conseguem captar tais nuances, direcionadas a entregas sociais ao invés de realizações financeiras para autossustento e rateio de dividendos. (6)



Questões legais, políticas e sindicais: O segmento público sofre influência de grupos de interesses, nem sempre relacionados ao atingimento dos objetivos da administração pública. Sindicatos, lobistas, cenário político e questões legais podem interferir ou até mesmo impedir a medição de desempenho, em razão da resistência a mudanças do setor público. A pressão política por resultados mensuráveis ocorrem em detrimento da qualidade das entregas. (7)



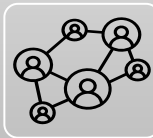
Expectativas: A implementação de gestão de desempenho nas organizações governamentais promove um maior compromisso dos servidores públicos com seu trabalho, e melhora o relacionamento entre eles. Observa-se uma grande expectativa associada à gestão de desempenho, almejando que possa resolver situações típicas de gestão de pessoas. Embora apta e destinada a promover diagnóstico organizacional preciso, a medição de desempenho não interfere necessariamente nas eventuais inconformidades localizadas, embora as identifique. (8)



Métricas e resultados intangíveis: Os gestores devem analisar além dos dados facilmente visualizáveis, sendo necessário a construção de indicadores que captem as nuances da segurança pública. O desafio para implantação desta ferramenta e prosseguimento com sua utilização em forças de segurança, é a ampliação do foco para além das taxas de controle da criminalidade, uma vez que as demais funções policiais que exercem influência para estabelecimento da segurança pública precisam ser consideradas e mensuradas. (9)



Planejamento de curto e longo prazo: As pressões por resultados em períodos curtos, bem como a descontinuidade de visões de gestão no decorrer dos ciclos políticos, enfraquecem as instituições, limitam recursos e possibilidades de constante aprimoramento, reduzindo a eficiência dos órgãos e causando lacunas entre a implementação dos SMDs e as entregas aos usuários, gerando questionamentos sobre a efetividade dos programas. (10)



Impactos: Um dos desafios para o uso de SMDs na segurança pública é a ausência de mecanismos de avaliação de impacto. Há uma lacuna entre a implementação do SMDs e o seu efetivo incremento no segmento público. O contexto em que as expressões efetividade e eficiência estão empregados apontam para a criação de valor social, acarretando na capacidade da instituição em realizar sua missão. A preocupação do setor público e da segurança pública com eficiência e efetividade revelam a necessidade de impactar o contexto social dos usuários e não apenas concluir um procedimento burocrático. (11)

Entenda: **motivações** para medir o desempenho nas instituições de segurança pública

Olhando mais de perto: **motivações**



Envolvimento dos stakeholders: O envolvimento dos servidores na implantação de SMDs, sendo informados sobre os processos de monitoramento e até mesmo auxiliando na definição de métricas, permite a redução do ceticismo no setor público, aumento do comprometimento com as políticas do órgão e favorece a implementação de mudanças estratégicas. O alinhamento do comportamento dos stakeholders aos objetivos organizacionais promove o desempenho em instituições públicas, proporcionando eficiência ao processo como grande motivador da implementação dos SMDs. (12)



Legitimidade: A gestão de desempenho é uma ferramenta institucional moderna e poderosa para os distintos e interrelacionados níveis do setor público, dentre os quais destaca-se a área política, administrativa e organizacional, no que se refere à transparência, contabilidade e prestação de contas. É uma ferramenta que acrescenta legitimidade ao setor público, frente ao público interno e externo. (7)



Cultura organizacional: A implementação da busca pelos resultados pode acarretar mudanças positivas na cultura organizacional, gerando melhoria na qualidade dos serviços públicos oferecidos. A eficiência e eficácia necessárias a administração pública decorrem de mudanças na cultura organizacional, que precisam ser construídas mediante diálogo com os servidores de todos níveis, fazendo sentido aos envolvidos e interessados, ao revelar conhecimento das etapas que promovem o desempenho institucional. (13)



Tomada de Decisão: Os processos de tomada de decisão precisam ser amparados em fatos para obterem respaldo junto aos avaliadores das políticas públicas. Processos de tomada de decisão racionais, irradiam seus efeitos por toda organização, gerando legitimidade às lideranças que utilizam as informações extraídas dos SMDs. Um importante aspecto da implantação de SMDs em uma organização é ter seus indicadores precisos e claros, e a avaliação dos resultados trazidos por estes indicadores serem utilizados no processo de tomada de decisão. (14)



Suporte Organizacional: A medição de desempenho proporciona auxílio aos processos de tomada de decisão, por diagnosticar o atingimento de metas da instituição baseado em evidências fáticas. A medição de desempenho é o processo de quantificar a ação, medindo eficiência e efetividade, cuja medição transformará ações em números, e estas em desempenho. Enquanto a gestão de desempenho é um conjunto de ações para implementação de resultados com a utilização de ferramentas gerenciais e processos de medição, que precisam ser capazes de captar as nuances dos objetivos sociais. (15)



Eficiência e Efetividade: Apesar dos SMDs serem integrantes do setor público e também das instituições policiais como ferramenta de modernização administrativa, estes precisam demonstrar efetividade durante a implementação. É necessário racionalidade multidisciplinar para reduzir a tensão da implementação dos sistemas e gerar valor público com o incremento da eficiência. Embora a ausência de instrumentos de medição dos impactos seja uma barreira, a efetividade na aplicação dos SMDs é apontada como fator principal da implantação dos sistemas. (16)



Voluntariado: Na segurança pública a atividade finalística do órgão só pode ser exercida por servidores de carreira. Entretanto, voluntários residentes nos locais de policiamento podem fornecer dados sobre a efetividade do trabalho policial. Podem realizar pesquisas junto às comunidades, trazer compreensão sobre a cultura local, identificar prioridades e a dinâmica do bairro. Podem colaborar na prevenção de crimes, atuando com as forças de segurança em associações atléticas e programas escolares de prevenção ao uso de drogas, na identificação de locais para criação de ambiente seguro e produtivo, capaz de gerar emprego e renda aos moradores. (17)

O QUE É, E COMO EXECUTAR O DIAGNÓSTICO NA MINHA INSTITUIÇÃO?

O Diagnóstico

O diagnóstico do SMD revela a adequação do modelo utilizado à realidade de uma instituição de segurança pública, ao identificar os desafios que precisam ser contemplados, apontar caminhos para superar as barreiras identificadas e incluir as motivações necessárias para que o SMD possa refletir o resultado institucional e promover a missão da segurança pública de gerar valor e lucro social.

Facilitador

Recomenda-se a escolha de um facilitador (ou ainda, uma equipe facilitadora) para planejar, acompanhar e avaliar o diagnóstico e suas etapas de desenvolvimento.

Perfil: um facilitador ou equipe facilitadora pode ser da própria instituição de segurança pública ou ainda um consultor que seja do meio acadêmico ou profissional desde que conheça a rotina organizacional e as particularidades da instituição.

Aspectos sociais, *stakeholders* e gestão

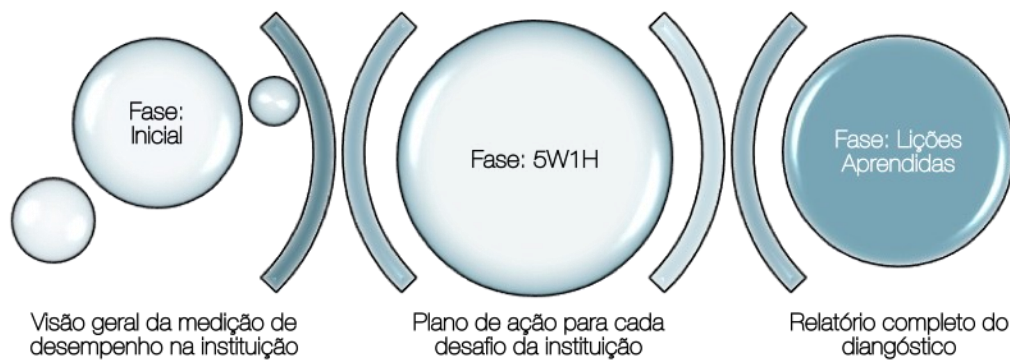
É importante identificar quais são os aspectos sociais, os *stakeholders* e fatores de gestão que diretamente ou indiretamente influenciam a rotina organizacional (4). Por isso, é importante coletar os dados e delimitar:

- | | | |
|--|--|---|
| - Missão e visão institucional | comunidade circunvizinha, instituições parceiras da administração pública ou privada, fornecedores tanto de serviços essenciais quanto de itens críticos de segurança, armamento e resgate, comunidade como público-alvo, políticos, imprensa, setores produtivos) | - Transparência, dados estratégicos ou sensíveis, e ações para legitimidade interna e externa |
| - Objetivos, metas e valores sociais que a organização almeja em suas ações | | - Fontes variadas de recursos financeiros (considere variação de prazos e requisitos para execução, ciclos políticos) |
| - <i>Stakeholders</i> internos (exemplos: servidores ativos e inativos, voluntários, operacionais e administrativos) | | - Modelo de gestão, cultura organizacional, fatores relacionados a eficiência e eficácia e a busca por equidade |
| - <i>Stakeholders</i> externos (exemplos: agências reguladoras, setores públicos complementares à atividade, sindicatos, | - Procedimentos ou requisitos de prestação de contas de curto e longo prazo (a quem e o que se exige) | |

COLOCANDO EM PRÁTICA O DIAGNÓSTICO

Depois de definido o facilitador, ou equipe facilitadora, para o diagnóstico e ter dados relacionados aos aspectos organizacionais, considere o diagnóstico em 3 fases:

- Fase: Inicial
- Fase: 5W1H
- Fase: Lições Aprendidas



• Diagnóstico: Fase Inicial

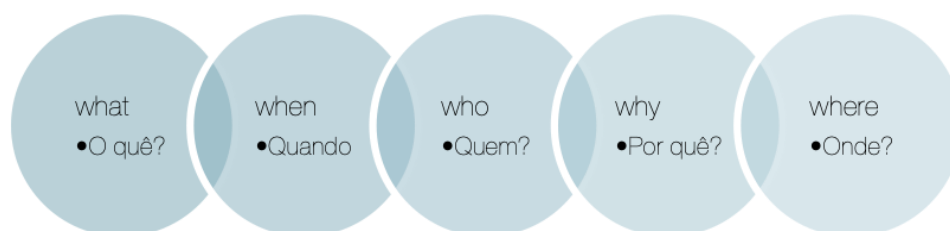
A fase inicial do diagnóstico permite uma visão geral dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública. Nessa fase você o facilitador deve responder perguntas com as alternativas: sim, não, parcialmente. As perguntas identificadoras de cada desafio são importantes para uma visão geral do processo. Considere a planilha de preenchimento disposta a seguir.

| Desafios | Aspectos práticos | Indique sua resposta: Sim - Não - Parcialmente |
|---|--|---|
| Influência Stakeholders | O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos <i>stakeholders</i> , que podem prejudicar os resultados institucionais? | |
| Administração Pública | O SMD utilizado é apto a captar as peculiaridades da administração pública, como geração de valor social ao invés de lucro financeiro? | |
| Questões Legais, Políticas e Sindicais | Os <i>stakeholders</i> ou seus representantes participam da definição do design do SMD, como forma de reduzir a resistência dos envolvidos e evitar demandas judiciais? | |
| Expectativas | O propósito do SMD é acessível aos <i>stakeholders</i> , para evitar expectativas que não correspondam ao objetivo da medição, associadas a gestão de pessoas? | |
| Métricas e Resultados Intangíveis | O sistema utiliza indicadores não-tradicionais, apontando para métricas normalmente intangíveis, como satisfação dos usuários ou preservação de vidas? | |
| Planejamento de Curto e de Longo Prazo | O SMD utilizado está adaptado para prover resultados, ainda que parciais, em curto prazo, em atendimento a pressão política por resultados? | |
| Impactos | Há previsão de medição dos impactos gerados pelas entregas da instituição junto à sociedade, enquanto indicador de medição de desempenho? | |
| Envolvimento dos Stakeholders | Com o objetivo de obter engajamento, comprometimento e conhecimento sobre as nuances da instituição, os <i>stakeholders</i> participam do processo de implantação e configuração do SMD? | |
| Legitimidade | O SMD e seus resultados institucionais são divulgados aos <i>stakeholders</i> , como uma estratégia de legitimidade? | |
| Cultura Organizacional | Os <i>stakeholders</i> são informados sobre as etapas de construção do desempenho, para que possam contribuir mediante absorção dos valores e comportamentos necessários para realizarem entregas adequadas? | |
| Tomada de Decisão | O sistema de medição utilizado fornece dados fáticos para auxiliar o processo de tomada de decisão? | |
| Suporte Organizacional | A instituição utiliza o SMD como ferramenta gerencial de diagnóstico organizacional para promover eventuais ajustes e realocação de recursos? | |
| Eficiência e Efetividade | Eficiência e Efetividade estão entre os objetivos do SMD? | |
| Voluntariado | O SMD utiliza-se de voluntários para medição de efetividade das entregas junto à sociedade? | |

●Diagnóstico: Fase 5W1H

A ferramenta 5W1H é empregada para revelar os aspectos de cada fator componente do modelo diagnóstico, explorando a pergunta de referência para cada desafio, transformando-os em plano de ação com implicações práticas.

5W1H é a sigla em inglês para as seis perguntas feitas a uma tarefa ou projeto a fim de obter um panorama situacional e direcionamento de ações.



Atenção à sugestão para preenchimento.

Utilize o conceito de 5W1H e aprimore seu diagnóstico.

Após conferir a sugestão de preenchimento e exemplo, o facilitador tem à disposição uma página para cada desafio a ser preenchido.

INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

SUGESTÃO DE PREENCHIMENTO

“O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos *stakeholders*, que podem prejudicar os resultados institucionais?”

Dica: Tenha claro quem são seus *stakeholders* internos e externos. É possível elaborar uma análise por *stakeholder* e perceber as variações na influência para sua instituição.



O quê?

O que será feito? Verificar se a implementação e uso de um SMD na instituição é influenciado por decisões externas vinculadas a troca de governo e modelo de gestão, por exemplo, e por questões internas, como resistência ao uso, falta de capacitação, ceticismo ao sistema em si ou ao processo decisório.

Quem?

Quem fará? A equipe de facilitadores pode promover os encontros com os *stakeholders* para apresentar, desenvolver, implementar ou até mesmo revisar o SMD, junto com a gestão do órgão, demonstrando coesão da equipe em um só propósito.

Quando?

Quando será feito? Planejar prazos para a execução das atividades previstas ou ainda, estimativa para reuniões, deslocamentos, tomada de decisão, desenvolvimento e revisão de sistemas.

Onde?

Onde será feito? Junto aos *stakeholders* internos inicialmente, por toda a organização. Em seguida aos *stakeholders* externos com encontros presenciais ou virtuais.

Por quê?

Por que será feito? A manipulação de resultados e apatia dos envolvidos no processo afeta o diagnóstico organizacional, distorcendo resultados e gerando lacunas entre o diagnóstico obtido e a qualidade das entregas realizadas.

Como?

Como será feito? Como será realizado cada ação para que o desafio relacionado a influência dos *stakeholders* seja sanado, resolvido ou até mesmo redefinido?

Para um SMD já implantado, é necessário verificar se há histórico ou planejamento de esclarecimentos ou capacitação no projeto de gestão de desempenho organizacional, seus propósitos e demais detalhes.

O tratamento desta barreira ocorre com a aderência do SMD ao público interno e externo, promovendo reuniões para esclarecer o propósito do sistema e revisão das operações voltada ao planejamento estratégico, objetivos e metas, assim como à interoperabilidade de dados e sistemas de *stakeholders* diretamente relacionados a rotina gerencial da instituição.

Caso se trate da configuração de um novo sistema, devem ser realizadas reuniões com todos os envolvidos, promovendo o projeto, tirando dúvidas e ratificando o propósito público de sua implantação. Lembre-se que o nível de influência de *stakeholders* na instituição seja por modelo de gestão ou processo decisório, pode afetar a definição de técnicas, ferramentas e desenvolvimento institucional.

INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

“O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos *stakeholders*, que podem prejudicar os resultados institucionais?”

Dica: Tenha claro quem são seus *stakeholders* internos e externos. É possível elaborar uma análise por *stakeholder* e perceber as variações na influência para sua instituição.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“O SMD utilizado é apto a captar as peculiaridades da administração pública, como geração de valor social ao invés de lucro financeiro?”

Dica: A aplicação deste modelo diagnóstico permite que a instituição, caso opte, elabore seu próprio modelo de medição de desempenho.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

QUESTÕES LEGAIS, POLÍTICAS E SINDICAIS

“Os *stakeholders* ou seus representantes participam da definição do design do SMD, como forma de reduzir a resistência dos envolvidos e evitar demandas judiciais?”

Dica: Esteja pronto para ouvir e incorporar as sugestões dos representantes no projeto de sistema de desempenho.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

EXPECTATIVAS

“O propósito do SMD é acessível aos *stakeholders* para evitar expectativas que não correspondam ao objetivo da medição, associadas a gestão de pessoas?”

Dica: Pode ser interessante ter um representante do setor de gestão de pessoas na equipe de facilitadores.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

MÉTRICAS E RESULTADOS INTANGÍVEIS

“O sistema utiliza indicadores não-tradicionais, apontando para métricas normalmente intangíveis, como satisfação dos usuários ou preservação de vidas?”

Dica: Ouça os policiais da atividade fim sobre quais métricas são mais representativas da dedicação prestada ao serviço.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

PLANEJAMENTO DE CURTO E LONGO PRAZO

“O SMD utilizado está adaptado para prover resultados, ainda que parciais, em curto prazo, em atendimento a pressão política por resultados?”

Dica: A divulgação aos políticos de que o órgão dispõe de um sistema para medição de desempenho pode render tanta divulgação quanto os próprios resultados.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

IMPACTOS

“Há previsão de medição dos impactos gerados pelas entregas da instituição junto à sociedade, enquanto indicador de medição de desempenho?”

Dica: A análise de impactos pode ser fracionada para cada comunidade ou trecho onde o policiamento é realizado.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

ENVOLVIMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

“Com o objetivo de obter engajamento, comprometimento e conhecimento sobre as nuances da instituição, os *stakeholders* participam do processo de implantação e configuração do SMD?”

Dica: Identifique lideranças entre os servidores e/ou pessoas estratégicas, e convide-as para auxiliarem no design do sistema.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

LEGITIMIDADE

“O SMD e seus resultados institucionais são divulgados aos *stakeholders*, como uma estratégia de legitimidade?”

Dica: Os resultados periódicos podem ser divulgados por meio de uma revista eletrônica ou jornal interno, amplamente distribuído aos *stakeholders*.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

CULTURA ORGANIZACIONAL

“Os *stakeholders* são informados sobre as etapas de construção do desempenho institucional, para que possam contribuir com o processo, mediante absorção dos valores e comportamentos necessários para realizarem entregas adequadas?”

Dica: Esclarecer conceitos como eficiência, eficácia, efetividade e lucro social junto aos servidores, auxilia no processo de assimilação da cultura de desempenho.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

TOMADA DE DECISÃO

“O sistema de medição utilizado fornece dados fáticos para auxiliar o processo de tomada de decisão?”

Dica: Para maior engajamento ao processo, divulgue aos *stakeholders* decisões de instâncias superiores baseadas no sistema de desempenho.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

SUPORTE ORGANIZACIONAL

“A instituição utiliza o SMD como ferramenta gerencial de diagnóstico organizacional para promover eventuais ajustes e realocação de recursos?”

Dica: Um diagnóstico organizacional preciso auxilia na identificação de barreiras internas ao desempenho.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE

“Eficiência e Efetividade estão entre os objetivos do SMD?”

Dica: A eficiência pode ser medida em cada setor da instituição, identificando boas práticas e eventuais desperdícios.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

VOLUNTARIADO

“O SMD utiliza-se de voluntários para medição de efetividade das entregas junto à sociedade?”

Dica: Conhecer as reivindicações das comunidades vizinhas às unidades policiais pode direcionar as atividades ao trazer informações sobre a dinâmica local.



O quê?

O que será feito?

Quem?

Quem fará?

Quando?

Quando será feito?

Onde?

Onde será feito?

Por quê?

Por que será feito?

Como?

Como será feito?

● Diagnóstico: Fase Lições Aprendidas

Com os desafios identificados, descritos e classificados em com a ferramenta 5W1H, é preciso redigir um relatório. Nesse documento o facilitador pode incluir os dados gerais e de identificação da instituição e facilitadores envolvidos no diagnóstico, listar os *stakeholders* internos e externos e os aspectos de gestão organizacional, bem como deve relatar as respostas das fases inicial e 5W1H. Ainda, o facilitador deve explorar as lições aprendidas e implicações práticas percebidas pela equipe no processo.

Considerações Finais

Com o diagnóstico realizado, o relatório ou documento derivado pode ser utilizado como guia para projetar o design, implementação ou revisão do SMD na instituição de segurança pública em análise.

Referências

- (1) TREINTA, F. T. et al. Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1799, 2020.
- MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.
- MOURA, L. F. et al. What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.
- (2) MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.
- MOURA, L. F. et al. What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.
- Cestari, J.M.A.P., Lima, E.P., de Deschamps, F., Aken, E.M., Van Treinta, F.T. and Moura, L.F. (2018), "A case study extension methodology for performance measurement diagnosis in nonprofit organizations", *International Journal of Production Economics*, Vol. 203, pp. 225-238.2022;
- TREINTA, Fernanda T. et al. Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1799, 2020.
- (3) NEELY, A., Adams, C. and Crowe, P. The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. 2001.
- (4) MOURA, Louisi Francis et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.
- (5) GILLESPIE, Michael A. et al. An SK BARS system: Ongoing performance management with municipal police. *Public Personnel Management*, v. 47, n. 1, p. 93-114, 2018.
- OHMENG, Frank Louis Kwaku; ASIEDU, Emelia Amoako; OBUOBISA-DARKO, Theresa. Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.
- MARAN, Laura; BRACCI, Enrico; INGLIS, Robert. Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector. *The British Accounting Review*, v. 50, n. 3, p. 324-339, 2018.
- (6) MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.
- MOURA, L. F. et al. What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.
- (7) ALSAID, Loai Ali Zeenalabden Ali. Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2021.
- (8) MAAKE, Godfrey; HARMSE, Cornelia P.; SCHULTZ, Cecilia M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 19, p. 12, 2021.
- (9) STANKEVIČIŪTĖ, Živilė; SAVANEVIČIENĖ, Asta. Linkage between leaders' behaviour in performance management, organizational justice and work engagement in public sector. *Economies*, v. 9, n. 1, p. 15, 2021.
- HODGKINSON, Tarah; CAPUTO, Tullio; MCINTYRE, Michael L. Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement. *Crime Science*, v. 8, n. 1, p. 1-7, 2019.
- SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.
- (10) MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 8, pp. 1373-1410. 2019.
- TEEROOVENGADUM, Viraiyan; NUNKOO, Robin; DULLOO, Humaira. Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review*, 2019.

CHIRAU, Takunda J.; BLASER-MAPITSA, Caitlin. How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities. *Evaluation and Program Planning*, v. 82, p. 101831, 2020.

SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.

(11) SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.

MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 8, pp. 1373-1410, 2019.

MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.

(12) KALGIN, Alexander et al. Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.

(13) MAAKE, Godfrey; HARMSE, Cornelia P.; SCHULTZ, Cecilia M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 19, p. 12, 2021.

OHEMENG, Frank Louis Kwaku; ASIEDU, Emelia Amoako; OBUOBISA-DARKO, Theresa. Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.

(14) KALGIN, Alexander et al. Performance management and job-goal alignment: A conditional process model of turnover intention in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.

UGYEL, Lhawang. Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. *Public Administration and Development*, v. 41, n. 5, p. 257-266, 2021.

(15) NEELY, A., Adams, C. and Crowe, P. The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13, 2001.

MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.

(16) KAPLAN, R.S. and Norton, D.P. The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79, 1992.

VAKKURI, Jarmo. PMM and beyond—reflections on the paper "new developments in institutional research on performance measurement and management in the public sector". *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, n. ahead-of-print, 2022.

CHIRAU, Takunda J.; BLASER-MAPITSA, Caitlin. How performance management regulations shape evaluation practice in South African municipalities. *Evaluation and Program Planning*, v. 82, p. 101831, 2020.

STANKEVIČIŪTĖ, Živilė; SAVANEVIČIENĖ, Asta. Linkage between leaders' behaviour in performance management, organizational justice and work engagement in public sector. *Economies*, v. 9, n. 1, p. 15, 2021.

SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.

CAPALDO, Guido et al. The role of risk in improving goal setting in performance management practices within public sector: an explorative research in courts offices in Italy. *International Journal of Public Administration*, v. 41, n. 12, p. 986-997, 2018.

(17) MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 8, pp. 1373-1410, 2019.

MOORE, Mark H.; POETHIG, Margaret. The police as an agency of municipal government: Implications for measuring police effectiveness. In: *Measuring what matters: Proceedings from the Policing Research Institute meetings*. National Institute of Justice, US Department of Justice, 1999. p. 151-168.

FRIEDMAN, Warren; CLARK, Michael. Community policing: What is the community and what can it do. In: *Measuring What Matters: Proceedings from the Policing Research Institute Meetings*. 1999. p. 121-131.

Quer saber mais sobre Desempenho e Segurança Pública?

Contate os autores online ou busque nossas produções científicas na área:

Linkedin

Vinicius Batista Pereira: [linkedin.com/in/vinicius-batista-pereira-a3897029](https://www.linkedin.com/in/vinicius-batista-pereira-a3897029)

Louisi Francis Moura: [linkedin.com/in/louisi-moura-74731682](https://www.linkedin.com/in/louisi-moura-74731682)

Ronan Assumpção Silva: [linkedin.com/in/ronan-assumpção-silva-98916723](https://www.linkedin.com/in/ronan-assumpção-silva-98916723)

**APÊNDICE E - RELATÓRIO DE APLICAÇÃO DO PTT: DIAGNÓSTICO DO SMD
DA PRF**

DIAGNÓSTICO DO SMD DA PRF

Etapa prévia: conhecendo o contexto.

Aspectos sociais, *stakeholders* e gestão na PRF.

- **Aspectos Sociais:**

Missão institucional da PRF: Proteger a vida, promovendo segurança pública com cidadania nas rodovias federais e áreas de interesse da União.

Visão da PRF: Ser reconhecida por sua excelência no trabalho policial e na proteção à vida, aos direitos humanos e ao meio ambiente.

Valores institucionais da PRF: Profissionalismo, cordialidade, integridade, excelência, transparência, respeito aos direitos humanos e responsabilidade socioambiental.

Metas da PRF: Redução da violência no trânsito nas rodovias federais; Promoção da mobilidade nas rodovias federais; e Intensificação do enfrentamento à criminalidade nas rodovias federais e áreas de interesse da União.

Objetivos estratégicos da PRF: Fomentar o bem-estar, o desenvolvimento de competências, a disciplina e o desempenho dos servidores; Prover recursos, infraestrutura e soluções tecnológicas inovadoras; Aprimorar a governança e a gestão por resultados; Aprimorar a articulação e integração interinstitucional; Fortalecer a imagem e a transparência institucional; Potencializar ações de educação para o trânsito; Intensificar a fiscalização e o policiamento ostensivo; Aprimorar o atendimento de acidentes de trânsito; Fomentar ações preventivas de promoção da mobilidade; Intensificar ações responsivas de promoção da livre circulação; Potencializar ações de enfrentamento à criminalidade; Intensificar o enfrentamento a crimes ambientais; Otimizar o policiamento orientado por inteligência; e Intensificar ações de garantia e promoção dos direitos humanos.

- **Stakeholders**

Stakeholders Internos: Servidores ativos, aposentados, sindicatos regionais e federação nacional dos sindicatos.

Stakeholders Externos: Usuários das rodovias federais, comunidades vizinhas às unidades operacionais, comunidades vizinhas às rodovias federais, imprensa, fornecedores estratégicos, órgãos públicos parceiros, órgãos públicos de controle da atividade policial, Ministério da Justiça e Segurança Pública.

- **Gestão**

Os recursos financeiros da PRF decorrem de orçamento anual aprovado pelo congresso nacional. Entretanto, fatores decorrentes da conjuntura política e social podem impor restrições e cortes. Eventualmente, bens e materiais de consumo (viaturas e equipamento de proteção individual, dentre outros) podem ser adquiridos e repassados à instituição em decorrência de termos de ajustamento de conduta (TAC) promovidos pelo ministério público e órgãos da justiça, e podem ser revertidos à sociedade pela operação da PRF. A execução orçamentária é sujeita a aprovação dos tribunais de contas, como os demais órgãos públicos.

Os aspectos sociais da PRF (missão, visão, valores, metas e objetivos) podem ser modificados a cada ciclo de gestão, sujeita aos ciclos políticos, dificultando o planejamento de longo prazo para programas e projetos, políticas de equidade, cultura organizacional e promoção da eficiência e eficácia.

A transparência da gestão da PRF é incentivada nos modelos de gestão do órgão, limitada pela restrição necessária de divulgação de dados sensíveis, considerados estratégicos para execução das políticas de enfrentamento à criminalidade.

Fase inicial: Overview do SMD.

| Desafios | Aspectos práticos | Indique sua resposta: Sim - Não - Parcialmente |
|---|--|---|
| Influência Stakeholders | O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos <i>stakeholders</i> , que podem prejudicar os resultados institucionais? | <i>Sim. Art. 1º, §§ 3º, 4º; Art. 8º; Art. 10º</i> |
| Administração Pública | O SMD utilizado é apto a captar as peculiaridades da administração pública, como geração de valor social ao invés de lucro financeiro? | <i>Sim. Art. 5º; Art. 6º, § u; Anexo II</i> |
| Questões Legais, Políticas e Sindicais | Os <i>stakeholders</i> ou seus representantes participam da definição do design do SMD, como forma de reduzir a resistência dos envolvidos e evitar demandas judiciais? | <i>Não.</i> |
| Expectativas | O propósito do SMD é acessível aos <i>stakeholders</i> , para evitar expectativas que não correspondam ao objetivo da medição, associadas a gestão de pessoas? | <i>Sim. Há instrumentos específicos</i> |
| Métricas e Resultados Intangíveis | O sistema utiliza indicadores não-tradicionais, apontando para métricas normalmente intangíveis, como satisfação dos usuários ou preservação de vidas? | <i>Não. Art. 5º e Anexo II</i> |
| Planejamento de Curto e de Longo Prazo | O SMD utilizado está adaptado para prover resultados, ainda que parciais, em curto prazo, em atendimento a pressão política por resultados? | <i>Sim. Art. 1º, § 4º e Anexo IV</i> |
| Impactos | Há previsão de medição dos impactos gerados pelas entregas da instituição junto à sociedade, enquanto indicador de medição de desempenho? | <i>Não.</i> |
| Envolvimento dos Stakeholders | Com o objetivo de obter engajamento, comprometimento e conhecimento sobre as nuances da instituição, os <i>stakeholders</i> participam do processo de implantação e configuração do SMD? | <i>Sim. Art. 8º, Art. 10º</i> |
| Legitimidade | O SMD e seus resultados institucionais são divulgados aos <i>stakeholders</i> , como uma estratégia de legitimidade? | <i>Sim. Art. 1º, §§3º e 4º</i> |
| Cultura Organizacional | Os <i>stakeholders</i> são informados sobre as etapas de construção do desempenho, para que possam contribuir mediante absorção dos valores e comportamentos necessários para realizarem entregas adequadas? | <i>Sim. Anexo II</i> |
| Tomada de Decisão | O sistema de medição utilizado fornece dados fáticos para auxiliar o processo de tomada de decisão? | <i>Sim. Art. 1º, § 2º</i> |
| Suporte Organizacional | A instituição utiliza o SMD como ferramenta gerencial de diagnóstico organizacional para promover eventuais ajustes e realocação de recursos? | <i>Sim. Art. 2º, I</i> |
| Eficiência e Efetividade | Eficiência e Efetividade estão entre os objetivos do SMD? | <i>Sim. Art. 3º, § único</i> |
| Voluntariado | O SMD utiliza-se de voluntários para medição de efetividade das entregas junto à sociedade? | <i>Não.</i> |

Fase 5W1H: Plano de ação para os desafios da PRF.

INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

“O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos *stakeholders*, que podem prejudicar os resultados institucionais?”

Dica: Tenha claro quem são seus *stakeholders* internos e externos. É possível elaborar uma análise por *stakeholder* e perceber as variações na influência para sua instituição.



O quê?

O que será feito? Tornar o SMD menos vulnerável a manipulações para obtenção de resultados numéricos favoráveis, apatia e ceticismo dos *stakeholders*.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE) e Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE).

Quando?

Quando será feito? Etapa 1/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Em reuniões com os *stakeholders* internos e externos, para esclarecimento e divulgação da avaliação do SMD. Nas sedes nacional e regionais com os *stakeholders* externos, e nas delegacias com os servidores operacionais e administrativos.

Por quê?

Por que será feito? Interferências no SMD impedem o avanço da estratégia organizacional. O atual SMD prevê a realização de reuniões para avaliação do desempenho (Art. 1º, §§ 3º, 4º; Art. 8º; Art. 10º), mas deve ser reformulado para incluir a participação dos *stakeholders*, como estratégia de adesão do efetivo ao programa e alinhamento de perspectivas entre a gestão e os servidores operacionais.

Como?

Como será feito? Realizações de reuniões com os *stakeholders* para divulgação dos propósitos do SMD, e a necessidade de reavaliação mediante diagnóstico para inclusão de medidas qualitativas e feedback do público interno e externo da PRF.

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

“O SMD utilizado é apto a captar as peculiaridades da administração pública, como geração de valor social ao invés de lucro financeiro?”

Dica: A aplicação deste modelo diagnóstico permite que a instituição, caso opte, elabore seu próprio modelo de medição de desempenho.



O quê?

O que será feito? Tornar o SMD apto a captar a geração de valor social pela realização do trabalho da PRF.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE) e Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE).

Quando?

Quando será feito? Etapa 2/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional da PRF.

Por quê?

Por que será feito? Embora haja previsão de geração de valor a sociedade e bem-estar aos servidores (Art. 5º; Art. 6º, § u; Anexo II), não há no SMD métricas aptas a captação dessas medidas qualitativas.

Como?

Como será feito? Inclusão de métricas qualitativas no SMD, aptas a medir as mudanças no ambiente de atuação da PRF em nível interno e externo, causadas pela execução da missão institucional.

QUESTÕES LEGAIS, POLÍTICAS E SINDICAIS

“Os stakeholders ou seus representantes participam da definição do design do SMD, como forma de reduzir a resistência dos envolvidos e evitar demandas judiciais?”

Dica: Esteja pronto para ouvir e incorporar as sugestões dos representantes no projeto de sistema de desempenho.



O quê?

O que será feito? Convidar os representantes dos stakeholders a participar das configurações do SMD com o propósito de reduzir a resistência ao sistema e evitar demandas judiciais contrárias às mudanças necessárias, eventualmente implementadas para avanço da estratégia.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE) e Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE).

Quando?

Quando será feito? Etapa 1/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Em reuniões com os representantes dos stakeholders, para participação destes nas definições do SMD. Na sede nacional em Brasília e nas sedes regionais nos estados.

Por quê?

Por que será feito? Não há no SMD previsão da participação dos representantes dos stakeholders nas configurações e definições dos parâmetros do SMD, e sua inclusão auxilia na redução da resistência dos servidores ao processo e traz a discussão para dentro da PRF, evitando demandas judiciais sobre o assunto.

Como?

Como será feito? Realização de reuniões com os representantes dos stakeholders para participação nas configurações do SMD. O primeiro encontro será para expor o projeto e em momento posterior receber sugestões, que podem e precisam, de alguma forma, ser aproveitadas e incorporadas ao SMD.

EXPECTATIVAS

“O propósito do SMD é acessível aos *stakeholders* para evitar expectativas que não correspondam ao objetivo da medição, associadas a gestão de pessoas?”

Dica: Pode ser interessante ter um representante do setor de gestão de pessoas na equipe de facilitadores.



O quê?

O que será feito? Tornar os propósitos do SMD acessíveis aos servidores para evitar expectativas associadas a gestão de pessoas.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) e Seções de Gestão de Pessoas (SGP) nos estados.

Quando?

Quando será feito? Etapa 2/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Em reuniões com o efetivo operacional e administrativo, nas sedes de delegacias, superintendências e sede nacional.

Por quê?

Por que será feito? Embora haja publicidade dos dispositivos normativos internos, contendo definições e objetivos de cada processo e procedimento da PRF, é necessário divulgar de maneira ampla as distinções das atribuições do SMD e das questões diagnosticadas pelo seu uso. Questões relacionadas a gestão de pessoas como estilo da liderança, absenteísmo, desídia e insubordinação, por exemplo, serão encaminhadas para as SGPs e chefias imediatas para tratamento na esfera competente, para que as ausências de responsabilização por essas atitudes não sejam atribuídas ao SMD, gerando ceticismo e descrédito ao sistema, limitando a qualidade das medições.

Como?

Como será feito? Realização de palestras com o efetivo sobre os objetivos do SMD e o tratamento das questões eventualmente reveladas pelo diagnóstico, pelas chefias imediatas dos servidores, sob orientações das SGPs e coordenação da DGP, tão logo surjam ou sejam identificadas as demandas.

MÉTRICAS E RESULTADOS INTANGÍVEIS

“O sistema utiliza indicadores não-tradicionais, apontando para métricas normalmente intangíveis, como satisfação dos usuários ou preservação de vidas?”

Dica: Ouça os policiais da atividade fim sobre quais métricas são mais representativas da dedicação prestada ao serviço.



O quê?

O que será feito? Incluir métricas intangíveis no SMD.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE) e Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE).

Quando?

Quando será feito? Etapa 3/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional da PRF.

Por quê?

Por que será feito? Não há previsão de uso de métricas não-tradicionais no SMD da PRF (Art. 5º e Anexo II). As métricas tradicionais como taxas de criminalidade e acidentes não cobrem medidas como sensação de segurança, preservação de vidas, satisfação dos usuários e servidores, necessárias para medir o impacto das políticas da PRF na sociedade e no público interno.

Como?

Como será feito? Incluir métricas como clima organizacional, satisfação dos usuários, e preservação de vidas, para transformar grandezas intangíveis em valores ou grandezas mensuráveis e, desta forma, monitorar e proporcionar aumento do desempenho.

PLANEJAMENTO DE CURTO E LONGO PRAZO

“O SMD utilizado está adaptado para prover resultados, ainda que parciais, em curto prazo, em atendimento a pressão política por resultados?”

Dica: A divulgação aos políticos de que o órgão dispõe de um sistema para medição de desempenho pode render tanta divulgação quanto os próprios resultados.



O quê?

O que será feito? Adaptar o SMD para prover resultados, ainda que parciais em curto prazo, para atender as pressões políticas por resultados.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE), Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE) e Coordenação Geral de Comunicação Institucional (CGCOM).

Quando?

Quando será feito? Etapa 3/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional da PRF.

Por quê?

Por que será feito? Apesar de haver no SMD previsão de reuniões rotineiras para avaliação, cujos registros são resultados parciais do avanço da estratégia, é preciso sistematizar a entrega de relatórios contendo as realizações mais relevantes e midiáticas como estratégia de manutenção do programa ao longo dos ciclos de gestão.

Como?

Como será feito? Realizar reuniões periódicas para divulgação dos resultados obtidos, bem como a realização de coletivas de imprensa fornecendo os resultados parciais obtidos e o andamento dos trabalhos.

IMPACTOS

“Há previsão de medição dos impactos gerados pelas entregas da instituição junto à sociedade, enquanto indicador de medição de desempenho?”

Dica: A análise de impactos pode ser fracionada para cada comunidade ou trecho onde o policiamento é realizado.



O quê?

O que será feito? Medir os impactos das entregas realizadas pela PRF, como métrica para medição do desempenho institucional.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE) e Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE).

Quando?

Quando será feito? Etapa 3/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional em Brasília.

Por quê?

Por que será feito? Não há previsão de medição dos impactos das entregas da PRF à sociedade no SMD. As métricas atuais apenas medem a atividade da própria PRF, tendo como pressuposto de que geram os efeitos que a sociedade precisa, mas sem mensurar os impactos de sua aplicação. Mensurar os efeitos do policiamento direciona as ações para avanço da estratégia. Incluir essa medição como métrica de desempenho permite a melhoria contínua das ações em prol dos usuários.

Como?

Como será feito? Incluir no SMD métricas qualitativas aptas a captar as nuances dos resultados sociais. Estruturar a forma de coleta mediante entrevistas e coletas de dados junto aos usuários dos serviços da PRF, interna e externamente.

ENVOLVIMENTO DOS STAKEHOLDERS

“Com o objetivo de obter engajamento, comprometimento e conhecimento sobre as nuances da instituição, os stakeholders participam do processo de implantação e configuração do SMD?”

Dica: Identifique lideranças entre os servidores e/ou pessoas estratégicas, e convide-as para auxiliarem no design do sistema.



O quê?

O que será feito? Incluir os stakeholders para participação do processo de implantação e definição dos parâmetros do SMD.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE), Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE) e Superintendências Regionais nos estados (SRPRFs).

Quando?

Quando será feito? Etapa 4/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Em encontros com stakeholders nas SRPRFs nos estados, sob coordenação nacional.

Por quê?

Por que será feito? Embora o SMD atual preveja a participação de servidores como pontos focais na gestão de desempenho nas superintendências (Art. 8º, Art. 10º), é necessário incluir a participação destes nas fases iniciais do processo, incorporando ao sistema a expertise dos policiais operacionais.

Como?

Como será feito? Promover encontros nas sedes estaduais para apresentação das etapas já avançadas no diagnóstico, explicando aos servidores a necessidade de sua participação para que o diagnóstico e o SMD reflitam com precisão as atividades do órgão. Após apresentação, os servidores elaboram e fornecem sugestões para serem trabalhadas e incluídas no SMD.

LEGITIMIDADE

“O SMD e seus resultados institucionais são divulgados aos *stakeholders*, como uma estratégia de legitimidade?”

Dica: Os resultados periódicos podem ser divulgados por meio de uma revista eletrônica ou jornal interno, amplamente distribuído aos *stakeholders*.



O quê?

O que será feito? Divulgar os resultados institucionais aos *stakeholders* internos e externos, como estratégia de obtenção de legitimidade.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE), Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE) e Coordenação Geral de Comunicação Institucional (CGCOM).

Quando?

Quando será feito? Etapa 4/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional da PRF.

Por quê?

Por que será feito? Apesar dos registros das reuniões de avaliação da estratégia (Art. 1º, §§3º e 4º) serem uma forma de prestação de contas em razão da publicidade dos atos praticados, é necessário para obtenção de legitimidade que todas as esferas de atuação da PRF tenham acesso aos seus resultados sociais em linguagem atraente e acessível. A divulgação do lucro social gerado pela execução da estratégia institucional, é uma prestação de contas aos *stakeholders*, demonstrando a correta aplicação dos recursos públicos para atingimento dos objetivos sociais e os impactos gerados.

Como?

Como será feito? A CGCOM de posse dos relatórios mensais das reuniões de avaliação da estratégia e avanço dos indicadores de desempenho, sob coordenação da DG, DIREX, DPPE e CGGE, elabora peças informativas com linguagem acessível, em formato de revista eletrônica para distribuição aos *stakeholders* do órgão.

CULTURA ORGANIZACIONAL

“Os stakeholders são informados sobre as etapas de construção do desempenho institucional, para que possam contribuir com o processo, mediante absorção dos valores e comportamentos necessários para realizarem entregas adequadas?”

Dica: Esclarecer conceitos como eficiência, eficácia, efetividade e lucro social junto aos servidores, auxilia no processo de assimilação da cultura de desempenho.



O quê?

O que será feito? Capacitar os servidores da PRF a compreender as etapas de desenvolvimento do desempenho institucional, demonstrando que todas as funções desempenhadas são fatores para um mesmo resultado.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE), Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE) e Universidade Corporativa da PRF (UniPRF).

Quando?

Quando será feito? Etapa 5/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional da PRF.

Por quê?

Por que será feito? Policiais conscientes sobre a importância de suas funções para a instituição e para a sociedade agem com mais dedicação e receptividade aos programas da PRF. É preciso demonstrar aos policiais que suas atitudes individuais em serviço provêm o alcance dos objetivos da PRF e geram valor social.

Como?

Como será feito? Realizar capacitação ao efetivo mediante encontros promovidos pela UniPRF sob coordenação da DG, DIREX, DPPE e CGGE. Os encontros serão obrigatórios e realizados em ambiente virtual, com registro de frequência.

TOMADA DE DECISÃO

“O sistema de medição utilizado fornece dados fáticos para auxiliar o processo de tomada de decisão?”

Dica: Para maior engajamento ao processo, divulgue aos *stakeholders* decisões de instâncias superiores baseadas no sistema de desempenho.



O quê?

O que será feito? Extrair de forma sistemática dados fáticos do SMD para amparar o processo de tomada de decisão.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE), Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE) e Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (DETIC).

Quando?

Quando será feito? Etapa 6/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional da PRF.

Por quê?

Por que será feito? O atual SMD prevê que os resultados do plano estratégico sejam utilizados para nortear o processo de tomada de decisão (Art 1º, § 2º). Entretanto, é necessário detalhar atribuições e rotinas para obtenção de dados, definir período para extração das informações e o formato de sua apresentação.

Como?

Como será feito? A DETIC viabiliza a extração de relatórios de acordo com as métricas definidas para o SMD, mediante interoperabilidade dos sistemas da PRF, em interface amigável para obtenção de evidências do avanço da estratégia institucional.

SUPORTE ORGANIZACIONAL

“A instituição utiliza o SMD como ferramenta gerencial de diagnóstico organizacional para promover eventuais ajustes e realocação de recursos?”

Dica: Um diagnóstico organizacional preciso auxilia na identificação de barreiras internas ao desempenho.



O quê?

O que será feito? Utilizar o diagnóstico institucional proporcionado pelo SMD como ferramenta para promover eventuais ajustes e realocação de recursos.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE), Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE) e Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação (DETIC).

Quando?

Quando será feito? Etapa 6/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional da PRF.

Por quê?

Por que será feito? O diagnóstico revelado pelo uso de SMD aponta os setores internos do órgão com boas práticas de gestão e também aqueles que dificultam o desempenho da PRF em razão do uso pouco eficiente dos recursos disponíveis. A precisão do diagnóstico auxilia na promoção do desempenho por permitir a realização de ajustes na condução da estratégia da organização.

Como?

Como será feito? A DETIC proporciona via sistemas informáticos extração de dados para identificação dos setores internos e superintendências regionais com dificuldades para avanço da estratégia, proporcionando que ajustes e realocações podem ser promovidas baseadas nestes diagnósticos.

EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE

“Eficiência e Efetividade estão entre os objetivos do SMD?”

Dica: A eficiência pode ser medida em cada setor da instituição, identificando boas práticas e eventuais desperdícios.



O quê?

O que será feito? Incluir a eficiência e a efetividade entre os objetivos do SMD.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE) e Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE).

Quando?

Quando será feito? Etapa 4/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Reuniões presenciais ou virtuais entre os envolvidos na execução desta etapa, na sede nacional da PRF.

Por quê?

Por que será feito? Embora haja referência a eficiência e a efetividade no SMD (Art. 3º, § único) é necessário que haja detalhamento desses princípios de maneira prática, em atendimento aos preceitos legais e com o objetivo de otimizar os recursos públicos e entregar serviços relevantes.

Como?

Como será feito? Associar condutas práticas, eficientes e efetivas, a cada indicador de desempenho no SMD, incorporando os valores à rotina dos servidores, e refletindo por consequência em maior qualidade das entregas.

VOLUNTARIADO

“O SMD utiliza-se de voluntários para medição de efetividade das entregas junto à sociedade?”

Dica: Conhecer as reivindicações das comunidades vizinhas às unidades policiais pode direcionar as atividades ao trazer informações sobre a dinâmica local.



O quê?

O que será feito? Utilizar voluntários para medição de efetividade das entregas.

Quem?

Quem fará? Equipe de facilitadores, Direção Geral (DG), Diretoria Executiva (DIREX), Divisão de Projetos e Processos Estratégicos (DPPE), Coordenação Geral de Gestão Estratégica (CGGE) e Superintendências Regionais nos estados (SRPRFs).

Quando?

Quando será feito? Etapa 7/7. Até dois meses para execução e conclusão deste fator.

Onde?

Onde será feito? Em encontros com voluntários nas SRPRFs nos estados, sob coordenação nacional.

Por quê?

Por que será feito? Para obter percepções dos recebedores dos serviços da PRF e suprir lacunas no processo de medição entre a quantidade de serviços realizados e qualidade e a relevância desses serviços para a sociedade.

Como?

Como será feito? As SRPRFs, sob coordenação nacional, convidam associações de moradores vizinhas às unidades operacionais, ou por onde passam rodovias federais, cooperativas de caminhoneiros, representantes de escolas às margens da rodovia, dentre outros, para expressarem suas impressões e expectativas sobre o policiamento realizado e suas necessidades locais que podem ser supridas pelo serviço de segurança pública. Voluntários podem realizar pesquisas preparadas pela PRF em suas comunidades, alimentando as métricas e indicadores do SMD com informações dos recebedores das entregas.

Fase lições aprendidas: Relatório completo do diagnóstico.

O SMD em uso atualmente pela PRF é avaliado em seus instrumentos normativos, que apresentam o plano estratégico para o período 2023 a 2028, contendo os indicadores de desempenho para acompanhamento das metas propostas. O objetivo da avaliação, submetendo o SMD ao modelo diagnóstico, é identificar se o sistema é apto a contemplar os 14 fatores identificados pelo modelo, necessários a um SMD para a segurança pública.

Sob uma perspectiva quantitativa, o SMD atende a 10 fatores dentre os 14 propostos, como demonstrado já na fase inicial, no *Overview* do SMD. Portanto, em análise breve e superficial, a conclusão é de que o sistema é parcialmente adequado, contemplando a maior parte dos fatores o que poderia ser interpretado como um diagnóstico satisfatório.

Entretanto, ao aprofundar a discussão por meio da ferramenta 5W1H, proporcionando análise qualitativa dos fatores a serem contemplados por um SMD na segurança pública, obtém-se diagnóstico mais amplo, revelando necessidade de aprofundamento de todos fatores já contemplados e a implantação dos itens não localizados, alterando por completo a proposta inicial.

Para trazer a perspectiva qualitativa ao SMD e realizar medições no ambiente externo à PRF, onde são entregues os serviços da instituição, revela-se a necessidade da execução de um plano de ação, envolvendo equipes multidisciplinares para enfrentamento do desafio da construção de métricas não-tradicionais, adequadas a captar as especificidades do trabalho da PRF.

Plano de ação:

Sob coordenação da equipe de facilitadores em conjunto com a Direção Geral, as áreas identificadas são convocadas a se organizar em grupo multidisciplinar para apresentação do projeto de adequação do SMD da PRF.

O relatório do diagnóstico direciona as atividades dos setores para cada fator, conforme diagnosticado na etapa 5W1H. Servidores de referência são indicados para trabalhar junto com a equipe de facilitadores no desenvolvimento das métricas, adequando-as ao modelo de gestão e operação da PRF.

Prazos são definidos e uma agenda é estruturada, prevendo encontros presenciais ou virtuais, discussão e apresentação de achados e resultados, versões de teste do SMD e apresentação aos stakeholders internos e externos.

Para cada fator, setores da PRF são identificados para auxiliar, integrando o SMD com percepções multidisciplinares, proporcionando um sistema integrado por áreas distintas com o mesmo objetivo de promover o desempenho institucional em prol da sociedade. As fichas da metodologia 5W1H contém as informações sobre o que deve ser feito por cada setor, com participação da equipe de facilitadores em todos os fatores, coordenando os trabalhos e direcionando as ações. Para melhor visualização do plano de ação, a equipe composta pela Direção Geral, Diretoria Executiva, Divisão de Projetos e Processos Estratégicos, Coordenação

Geral de Gestão Estratégica e a equipe de facilitadores, responsáveis pela gestão do projeto, são chamados de “Gestão do Projeto” na planilha.

| Etapa | Fator | Ações | Responsável | Prazo |
|-------|---|---|------------------------------|-------------|
| 1 | Influência dos Stakeholders | Realizações de reuniões com os stakeholders para divulgação dos propósitos do SMD, e a necessidade de reavaliação mediante diagnóstico para inclusão de medidas qualitativas e feedback do público interno e externo da PRF. | Gestão do Projeto | Até 2 meses |
| | Questões Legais, Políticas e Sindicais. | Realização de reuniões com os representantes dos stakeholders para participação nas configurações do SMD. O primeiro encontro será para expor o projeto e em momento posterior receber sugestões, que podem e precisam, de alguma forma, ser aproveitadas e incorporadas ao SMD. | | |
| 2 | Administração Pública | Inclusão de métricas qualitativas no SMD, aptas a medir as mudanças no ambiente de atuação da PRF em nível interno e externo, causadas pela execução da missão institucional. | Gestão do Projeto, DGP, SGP. | Até 2 meses |
| | Expectativas | Realização de palestras com o efetivo sobre os objetivos do SMD e o tratamento das questões eventualmente reveladas pelo diagnóstico, pelas chefias imediatas dos servidores, sob orientações das SGPs e coordenação da DGP, tão logo surjam ou sejam identificadas as demandas. | | |
| 3 | Métricas e Resultados Intangíveis | Incluir métricas como clima organizacional, satisfação dos usuários, e preservação de vidas, para transformar grandezas intangíveis em valores ou grandezas mensuráveis e, desta forma, monitorar e proporcionar aumento do desempenho. | Gestão do Projeto, CGCOM | Até 2 meses |
| | Planejamento de Curto e Longo Prazo | Realizar reuniões periódicas para divulgação dos resultados obtidos, bem como a realização de coletivas de imprensa fornecendo os resultados parciais obtidos e o andamento dos trabalhos. | | |
| | Impactos | Incluir no SMD métricas qualitativas aptas a captar as nuances dos resultados sociais. Estruturar a forma de coleta mediante entrevistas e coletas de dados junto aos usuários dos serviços da PRF, interna e externamente. | | |
| 4 | Envolvimento dos Stakeholders | Promover encontros nas sedes estaduais para apresentação das etapas já avançadas no diagnóstico, explicando aos servidores a necessidade de sua participação para que o diagnóstico e o SMD reflitam com precisão as atividades do órgão. Após apresentação, os servidores elaboram e fornecem sugestões para serem trabalhadas e incluídas no SMD. | Gestão do Projeto, SRPRFs | Até 2 meses |
| | Legitimidade | A CGCOM de posse dos relatórios mensais das reuniões de avaliação da estratégia e avanço dos indicadores de desempenho, sob coordenação da DG, DIREX, DPPE e CGGE, elabora peças informativas com linguagem acessível, em formato de revista eletrônica para distribuição aos stakeholders do órgão. | | |
| | Eficiência e Efetividade | Associar condutas práticas, eficientes e efetivas, a cada indicador de desempenho no SMD, incorporando os valores à rotina dos servidores, e refletindo por consequência em maior qualidade das entregas. | | |
| 5 | Cultura Organizacional | Realizar capacitação ao efetivo mediante encontros promovidos pela UniPRF sob coordenação da DG, DIREX, DPPE e CGGE. Os encontros serão obrigatórios e realizados em ambiente virtual, com registro de frequência. | Gestão do Projeto, UniPRF | Até 2 meses |
| 6 | Tomada de Decisão | A DETIC viabiliza a extração de relatórios de acordo com as métricas definidas para o SMD, mediante interoperabilidade dos sistemas da PRF, em interface amigável para obtenção de evidências do avanço da estratégia institucional. | Gestão do Projeto, DETIC | Até 2 meses |
| | Suporte Organizacional | A DETIC proporciona via sistemas informáticos extração de dados para identificação dos setores internos e superintendências regionais com dificuldades para avanço da estratégia, proporcionando que ajustes e realocações podem ser promovidas baseadas nestes diagnósticos. | | |
| 7 | Voluntariado | As SRPRFs, sob coordenação nacional, convidam associações de moradores vizinhas às unidades operacionais, ou por onde passam rodovias federais, cooperativas de caminhoneiros, representantes de escolas às margens da rodovia, dentre outros, para expressarem suas impressões e expectativas sobre o policiamento realizado e suas necessidades locais que podem ser supridas pelo serviço de segurança pública. Voluntários podem realizar pesquisas preparadas pela PRF em suas comunidades, alimentando as métricas e indicadores do SMD com informações dos recebedores das entregas. | Gestão do Projeto, SRPRFs | Até 2 meses |

O prazo máximo para execução do diagnóstico é de até 14 meses a partir da aprovação pelas instâncias superiores da PRF. Embora as etapas sejam sequenciais, todas as áreas envolvidas são convocadas para apresentação deste relatório e, em caso de aprovação, devem elaborar seus cronogramas e planos de ação internos para execução da parte que lhes compete, sob orientação da Gestão do Projeto, para, quando forem demandadas, poderem iniciar e concluir os trabalhos dentro dos prazos consignados.

Este relatório foi elaborado pelo PRF V. Batista, sob orientação acadêmica da Profa. Dra. Louisi Francis Moura e do Prof. Dr. Ronan Assumpção Silva. Os autores se encontram a disposição para apresentação deste diagnóstico, sanar eventuais dúvidas e promover maiores esclarecimentos.

**ANEXO A - PROTOCOLO DE MOURA (2018) E KEATHLEY (2016) PARA
REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

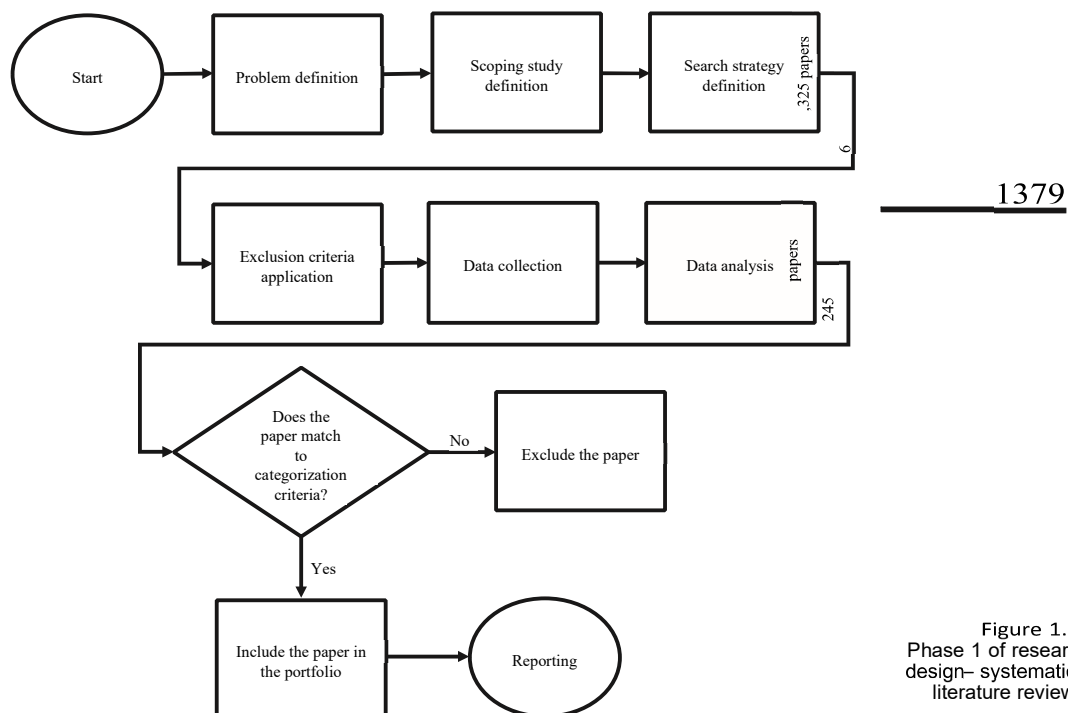


Figure 1.
Phase 1 of research
design- systematic
literature review

MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 68 No. 8, p. 1379. 2019.

ANEXO B - PORTARIA DG/PRF Nº 245, DE 30 DE JUNHO DE 2023



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL
DIREÇÃO-GERAL

PORTARIA DG/PRF Nº 245, DE 30 DE JUNHO DE 2023

Aprova o Plano Estratégico da PRF para período 2023 a 2028 e estabelece os Planos Diretores, diretrizes para elaboração dos Planos Táticos.

O DIRETOR-GERAL DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL, no uso das atribuições que lhe foram conferidas no Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023, e tendo em vista o disposto no processo nº 08650.066332/2023-17, resolve:

Art. 1º Aprovar o Plano Estratégico da Polícia Rodoviária Federal (PRF) para o exercício 2023 (PEPRF: 2023-2028) e estabelecer os Planos Diretores e as diretrizes para elaboração dos Planos Táticos.

§ 1º Ficam repactuados os artefatos institucionais e referenciais estratégicos abaixo elencados, componentes do PEPRF: 2023-2028:

- I - Políticas da PRF;
- II - Mapa Estratégico da PRF, conforme Anexo I;
- III - Indicadores Estratégicos, conforme Anexo II;
- IV - Cadeia de Valor, conforme anexo III;
- V - Portfólio de Programas e Projetos Estratégicos, conforme Anexo IV;
- VI - Manual de Elaboração dos Planos Diretores, conforme Anexo V;
- VII - Manual de Elaboração dos Planos Táticos, conforme Anexo VI; e
- VIII - Planos Diretores - Referencial para Planos Táticos, conforme Anexo VII.

§ 2º O PEPRF: 2023-2028 é único para todo o órgão e goza de efeito vinculante, devendo nortear todas as instâncias de tomada de decisão e de execução da instituição, com escopo na missão e em busca da visão de futuro, balizada por seus valores.

§ 3º O PEPRF: 2023-2028 poderá ter seus objetivos estratégicos, indicadores e metas revisados anualmente.

§ 4º Deverá ser realizada Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE), conduzida pela Direção-Geral e com periodicidade mensal, para fins de avaliação do Plano Estratégico, dos Planos Diretores e dos Planos Táticos.

Art. 2º Para fins de aplicação desta Portaria, considera-se:

I - Planejamento Estratégico: processo de analisar uma organização em relação ao seu ambiente interno e externo, e, a partir desse diagnóstico, definir a situação desejada para a organização no longo prazo, bem como formular diretrizes e ações a serem adotadas para alcançar esse objetivo, por meio de um direcionamento que possa ser sistematicamente perseguido e monitorado;

II - Plano Estratégico: produto do Planejamento Estratégico, consolidando e formalizando a estratégia definida, sendo este composto pelas seguintes perspectivas:

a) Referencial Estratégico: diretriz basilar para a construção do Plano Estratégico, em que estão contidas a Missão, a Visão de Futuro e os Valores da organização:

1. Missão: define a razão de existir de uma organização, delimitando claramente seu foco de atuação;

2. Visão de Futuro: define o que a organização pretende se tornar e o seu posicionamento estratégico ao final do horizonte temporal do seu Plano Estratégico;

3. Valores: virtudes características da organização que devem ser preservadas e incentivadas, de forma que os fins pretendidos sejam alcançados por meios adequados e legítimos;

b) Resultados Institucionais: resultados que a organização efetivamente busca entregar à sociedade em retorno aos investimentos realizados (Investimentos Estratégicos), sendo estes resultados institucionais uma decorrência natural da gestão de seus recursos e da execução de suas atividades (Processos e Projetos Estratégicos);

c) Processos Finalísticos: atividades estratégicas da organização, que mediante aproveitamento adequado dos meios disponíveis (Investimentos Estratégicos), busca o atingimento dos macro-objetivos institucionais (Resultados Institucionais); e

d) Processos de Suporte: recursos investidos pela sociedade na organização, de forma que esta possa gerir e executar adequadamente suas atividades (Processos Finalísticos), transformando esses investimentos em resultados sociais efetivos (Resultados Institucionais).

III - Mapa Estratégico: representação gráfica do Plano Estratégico da organização, visando a facilitar sua comunicação e disseminação, sendo composto basicamente por caixas de texto contendo os resultados e objetivos definidos pelo plano, e setas direcionais representando as relações de causa e efeito entre esses objetivos;

IV - Gestão Estratégica: processo de monitorar, controlar, avaliar, revisar e direcionar, de forma cíclica e contínua, a aplicação do Plano Estratégico;

V - Objetivo: descrição abrangente de um fim que se quer atingir, devendo orientar o processo decisório em favor de sua consecução e podendo ser segmentado em metas;

VI - Objetivo Estratégico: objetivo componente da perspectiva “Processos Estratégicos” ou da perspectiva “Investimentos Estratégicos”, do Plano Estratégico da PRF;

VII - Iniciativa: aquilo que efetivamente se busca executar para atingir um objetivo, podendo ser classificada como um Processo, quando se trata de uma ação contínua e repetitiva, ou como um Projeto, quando se trata de uma ação única, ou seja, com início e fim bem delimitados;

VIII - Projeto: esforço temporário, com início e fim bem delimitados, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, ou seja, buscando uma inovação;

IX - Projeto Estratégico: projeto que, devido ao seu porte, complexidade, multidisciplinaridade, impacto e/ou relevância, foi classificado como estratégico;

X - Meta: definição de um resultado objetivamente mensurável a ser alcançado em determinado prazo, em geral vinculado a Indicadores de Desempenho e/ou a marcos muito bem definidos;

XI - Meta Estratégica: meta relacionada a um Objetivo Estratégico, podendo ser vinculada a um Indicador de Desempenho ou a uma Ação referente a este objetivo;

XII - Plano Diretor: desdobramento do Plano Estratégico em planos que direcionam as ações específicas de cada área temática da organização, de forma que todas atuem alinhadas e convirjam para os mesmos objetivos estratégicos, serve de ponte entre o plano estratégico e os planos táticos das superintendências;

XIII - Plano Tático: produto do planejamento de ações da Regional, baseado no Plano Estratégico e nos Planos Diretores Temáticos, e a eles alinhados, abrangendo todas as áreas da Regional, de forma que suas ações estejam alinhadas com as diretrizes nacionais e convirjam para os mesmos objetivos estratégicos e temáticos;

XIV - Indicador: método definido para medir o desempenho de um determinado processo ou objetivo, em geral para monitorar o atingimento de metas e/ou a variação de desempenho de um processo ao longo do tempo; e

XV - Polaridade: sentido de leitura de um indicador de desempenho, de forma a avaliar seu resultado, podendo ser positiva (quanto maior é o valor, melhor é o resultado), negativa (quanto menor é o valor, melhor é o resultado) ou neutra (quando não é possível definir qual o melhor resultado apenas a partir do valor obtido, devendo este ser analisado frente ao contexto de sua obtenção).

Art. 3º Ficam aprovadas, no âmbito da PRF, as políticas descritas abaixo:

I - Política de Segurança Viária nas Rodovias Federais;

II - Política de Mobilidade nas Rodovias Federais;

III - Política de Enfrentamento à Criminalidade nas Rodovias Federais; e

IV - Política de Fortalecimento da Polícia Rodoviária Federal.

Parágrafo único. As políticas da PRF têm como objetivo direcionar os esforços da PRF, de forma coordenada, integrada, eficiente, eficaz e efetiva, para a prestação de serviços relevantes à sociedade.

Art. 4º Fica aprovado o Mapa Estratégico da PRF, com os referenciais estratégicos para o período 2023 a 2028, composto por:

I - Missão;

II - Visão;

III - Valores;

IV - Resultados Institucionais; e

V - Objetivos Estratégicos.

§ 1º É a Missão Institucional da PRF: "Proteger a vida, promovendo segurança pública com cidadania nas rodovias federais e áreas de interesse da União".

§ 2º É a Visão de Futuro da PRF: "Ser reconhecida por sua excelência no trabalho policial e na proteção à vida, aos direitos humanos e ao meio ambiente".

§ 3º São Valores Institucionais da PRF:

- I - Profissionalismo;
- II - Cordialidade;
- III - Integridade;
- IV - Excelência;
- V - Transparência;
- VI - Respeito aos Direitos Humanos; e
- VII - Responsabilidade Socioambiental.

§ 4º São Resultados Institucionais da PRF:

- I - redução da violência no trânsito nas rodovias federais;
- II - promoção da mobilidade nas rodovias federais; e
- III - intensificação do enfrentamento à criminalidade nas rodovias federais e áreas de interesse da União.

§ 5º São Objetivos Estratégicos (OEs) da PRF:

- I - Composto os processos de suporte:
 - a) OE-01: fomentar o bem-estar, o desenvolvimento de competências, a disciplina e o desempenho dos servidores;
 - b) OE-02: prover recursos, infraestrutura e soluções tecnológicas inovadoras;
 - c) OE-03: aprimorar a governança e a gestão por resultados;
 - d) OE-04: aprimorar a articulação e integração interinstitucional; e
 - e) OE-05: fortalecer a imagem e a transparência institucional.
- II - Composto os processos finalísticos:
 - a) OE-06: potencializar ações de educação para o trânsito;
 - b) OE-07: intensificar a fiscalização e o policiamento ostensivo;
 - c) OE-08: aprimorar o atendimento de acidentes de trânsito;
 - d) OE-09: fomentar ações preventivas de promoção da mobilidade;
 - e) OE-10: intensificar ações responsivas de promoção da livre circulação;
 - f) OE-11: potencializar ações de enfrentamento à criminalidade;
 - g) OE-12: intensificar o enfrentamento a crimes ambientais;
 - h) OE-13: otimizar o policiamento orientado por inteligência; e
 - i) OE-14: intensificar ações de garantia e promoção dos direitos humanos.

Art. 5º Constituem Indicadores Estratégicos da PRF:

I - compondo os indicadores de Resultados Institucionais:

- a) IE1: taxa de mortalidade de acidentes de trânsito em rodovias federais;
- b) IE2: tempo de interdições em rodovias federais; e
- c) IE3: flagrantes interceptados pela PRF.

II - compondo os indicadores de Objetivos Estratégicos:

- a) IE4: pessoas alcançadas em ações de educação para o trânsito;
- b) IE5: comandos de segurança viária em trechos críticos de acidentalidade;
- c) IE6: rondas ostensivas em trechos críticos de acidentalidade;
- d) IE7: tempo de resposta a acidente de trânsito;
- e) IE8: trechos críticos inspecionados;
- f) IE9: interdições em rodovias federais;
- g) IE10: comandos de enfrentamento à criminalidade;
- h) IE11: comandos de enfrentamento a crimes ambientais;
- i) IE12: acurácia em ações de enfrentamento à criminalidade; e
- j) IE13: pessoas alcançadas em ações de garantia e promoção dos direitos

humanos.

Parágrafo único. Os Indicadores e metas estratégicos passam a vigorar a partir do dia 1º de julho de 2023 e serão detalhados no Anexo II - Indicadores Estratégicos.

Art. 6º Constituem a Cadeia de Valor da PRF:

- I - Promoção da Segurança Viária;
- II - Promoção da Segurança Pública;
- III - Promoção da Mobilidade; e
- IV - Promoção e Garantia dos Direitos Humanos e da Cidadania.

Parágrafo único. A Cadeia de Valor da PRF, prevista no Anexo III, tem como objetivo representar, de maneira estruturada, todos os processos de trabalho desenvolvidos pela PRF que geram valor à sociedade.

Art. 7º Ficam instituídos no âmbito da PRF:

- I - Portfólio de Programas e Projetos Estratégicos, na forma do Anexo IV;
- II - Manual de Elaboração dos Planos Diretores, na forma do Anexo V; e
- III - Manual de Elaboração dos Planos Táticos, na forma do Anexo VI.

§ 1º O Portfólio de Programas e Projetos Estratégicos tem por objetivo explicitar, de maneira organizada e em único artefato, o conjunto de programas e projetos estratégicos do órgão.

§ 2º O Manual de Elaboração dos Planos Diretores tem por objetivo auxiliar o processo de elaboração destes artefatos nas áreas temáticas da PRF, a fim de alinhar o planejamento destas ao Plano Estratégico da PRF.

§ 3º O Manual de Elaboração dos Planos Táticos tem por objetivo auxiliar o processo de elaboração destes artefatos nas Superintendências da PRF, a fim de alinhar o

planejamento destas ao Plano Estratégico da PRF.

Art. 8º Compete às Superintendências da PRF:

I - atualizar ou elaborar os Planos Táticos (PT) 2023, estabelecendo objetivos, indicadores, metas e iniciativas táticas, com base nos objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas e setoriais, levando em consideração a consolidação dos Objetivos Setoriais dos Planos Diretores, conforme Anexo VII, e enviar à Coordenação-Geral de Gestão Estratégica (CGGE/DIREX) até o dia 31 de julho de 2023;

II - monitorar e controlar os seus respectivos planos táticos, fornecendo os dados e informações necessárias à CGGE/DIREX; e

III - designar servidor(es) como ponto focal para atuar na gestão de projetos, processos e performance, assessorando o gestor quanto ao alinhamento do Plano Tático Regional ao Planejamento Estratégico.

Parágrafo único. As iniciativas dos Planos Táticos deverão ser detalhadas por meio de planos de ação, conforme Manual de Elaboração de Planos Táticos, e enviados à CGGE/DIREX até 31 de agosto de 2023.

Art. 9º Ficam instituídos os seguintes Planos Diretores:

I - Diretoria-Executiva:

- a) Plano Diretor de Gestão Estratégica;
- b) Plano Diretor de Articulação Institucional;
- c) Plano Diretor de Comunicação Institucional; e
- d) Plano Diretor de Direitos Humanos.

II - Diretoria de Operações: Plano Diretor de Operações;

III - Diretoria de Inteligência: Plano Diretor de Inteligência;

IV - Diretoria de Administração: Plano Diretor de Administração;

V - Diretoria de Gestão de Pessoas:

- a) Plano Diretor de Gestão de Pessoas; e
- b) Plano Diretor de Ensino e Pesquisa (UniPRF).

VI - Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação: Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.

VII - Corregedoria-Geral e Controle Interno: Plano Diretor de Corregedoria e Controle Interno.

Parágrafo único. As iniciativas dos Planos Diretores deverão ser detalhadas por meio de planos de ação, conforme Manual de Elaboração de Planos Diretores, e enviados à CGGE/DIREX em até 30 (trinta) dias contados da publicação desta Portaria.

Art. 10. As Diretorias e Corregedoria-Geral e Controle Interno (CGCI) da Sede Nacional da PRF deverão designar servidor(es) como ponto focal para atuar na gestão de projetos, processos e performance, assessorando o gestor quanto ao alinhamento do Plano Diretor ao Planejamento Estratégico.

Art. 11. Revogam-se os seguintes atos:

- I - PORTARIA DG/PRF Nº 272, DE 17 DE FEVEREIRO DE 2022 (SEI Nº 39468457);

- II - PORTARIA DG/PRF Nº 273, DE 17 DE FEVEREIRO DE 2022 (SEI Nº 39468748);
 III - PORTARIA DG/PRF Nº 274, DE 17 DE FEVEREIRO DE 2022 (SEI Nº 39468901);
 IV - PORTARIA DG/PRF Nº 275, DE 17 DE FEVEREIRO DE 2022 (SEI Nº 39469008),
 após 1 (um) mês da data de publicação oficial desta Portaria;
 V - PORTARIA DG/PRF Nº 686, DE 30 DE SETEMBRO DE 2021 (SEI Nº 35721749);
 VI - PORTARIA DG/PRF Nº 861, DE 10 DE OUTUBRO DE 2022 (SEI Nº 44333370);
 VII - PORTARIA DG/PRF Nº 245, DE 27 DE JUNHO DE 2016 (SEI Nº 49195977); e
 VIII - PORTARIA DG/PRF Nº 220, DE 27 DE JUNHO DE 2023 (SEI Nº 49316973).
- Art. 12. Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

ANTÔNIO FERNANDO SOUZA OLIVEIRA

PRF

Documento assinado eletronicamente por **ANTONIO FERNANDO SOUZA OLIVEIRA, Diretor-Geral**, em 30/06/2023, às 19:19, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.prf.gov.br/verificar>, informando o código verificador **49401498** e o código CRC **49332020**.

ANEXOS DA PORTARIA DG/PRF Nº 245, DE 30 DE JUNHO DE 2023.

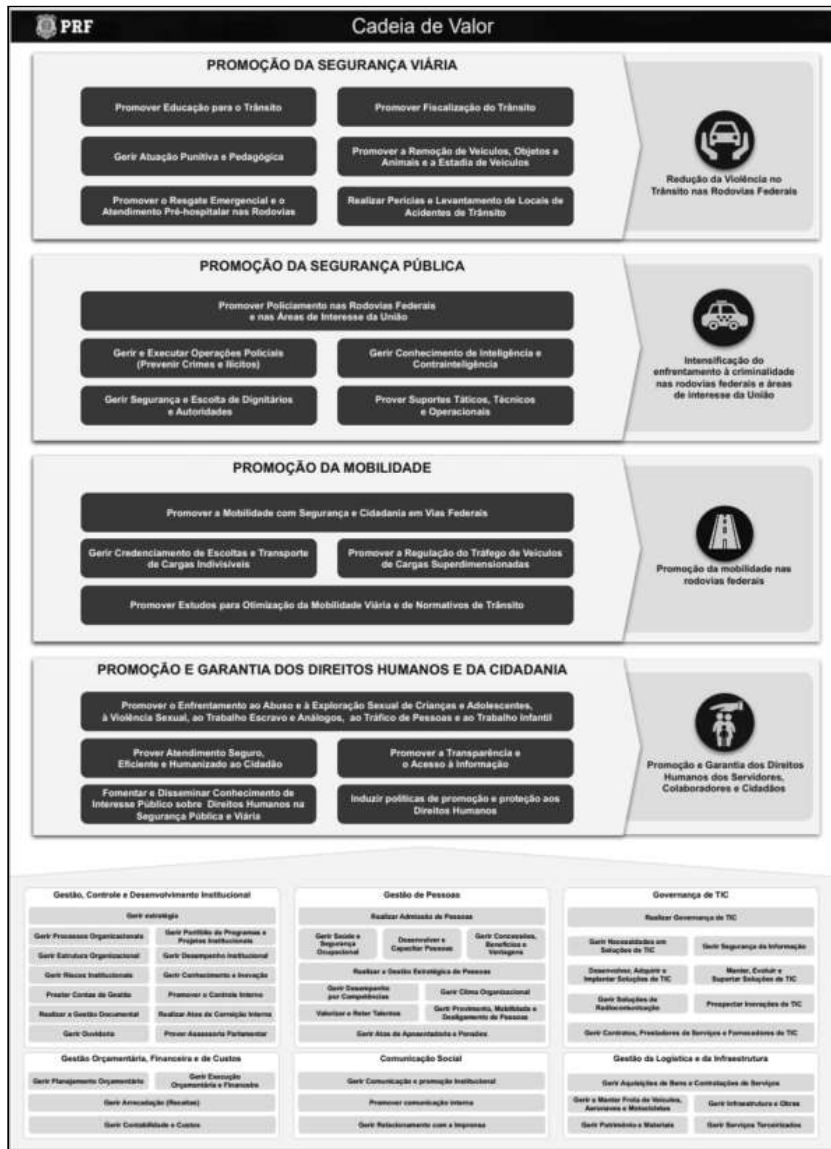
ANEXO I - Mapa Estratégico da PRF (SEI Nº 49392676)



ANEXO II - Indicadores Estratégicos (SEI Nº 49195969)

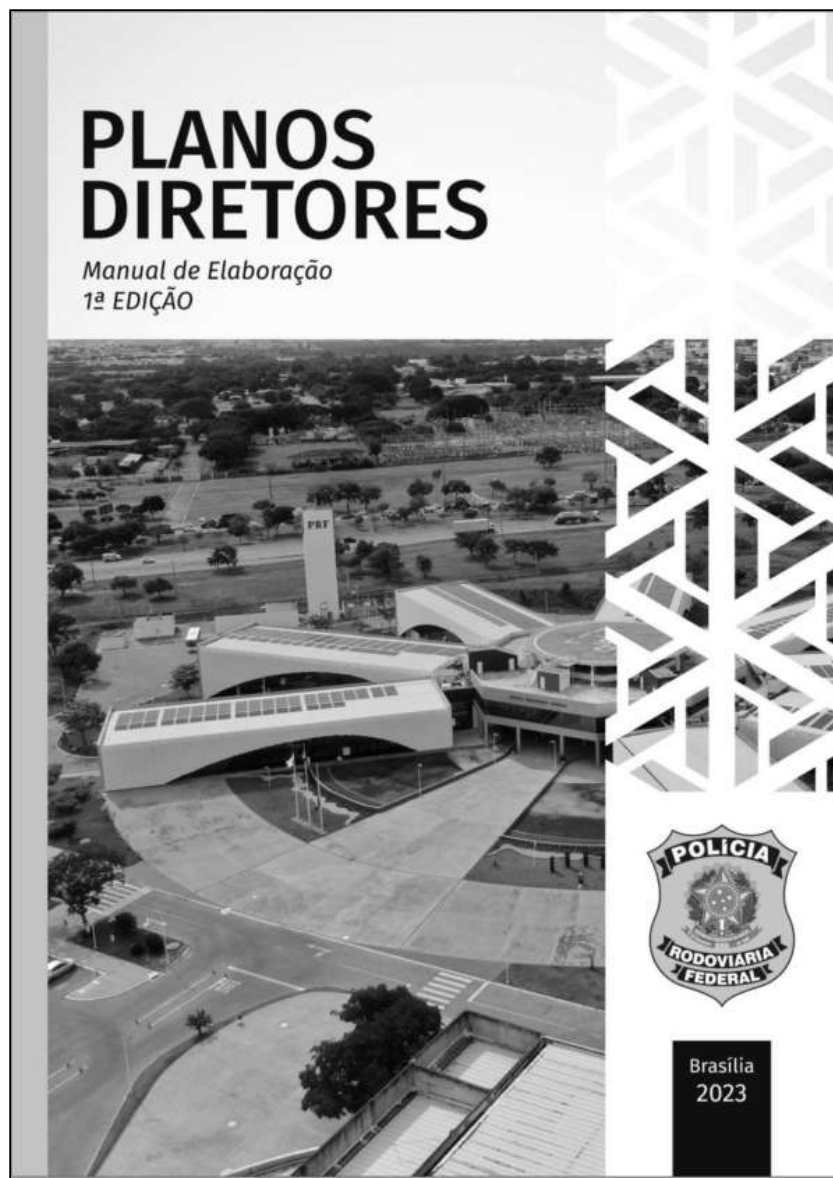


ANEXO III - Cadeia de Valor (SEI Nº 49195970)



ANEXO IV - Portfólio de Programas e Projetos Estratégicos (SEI Nº 49195971)





PLANOS TÁTICOS

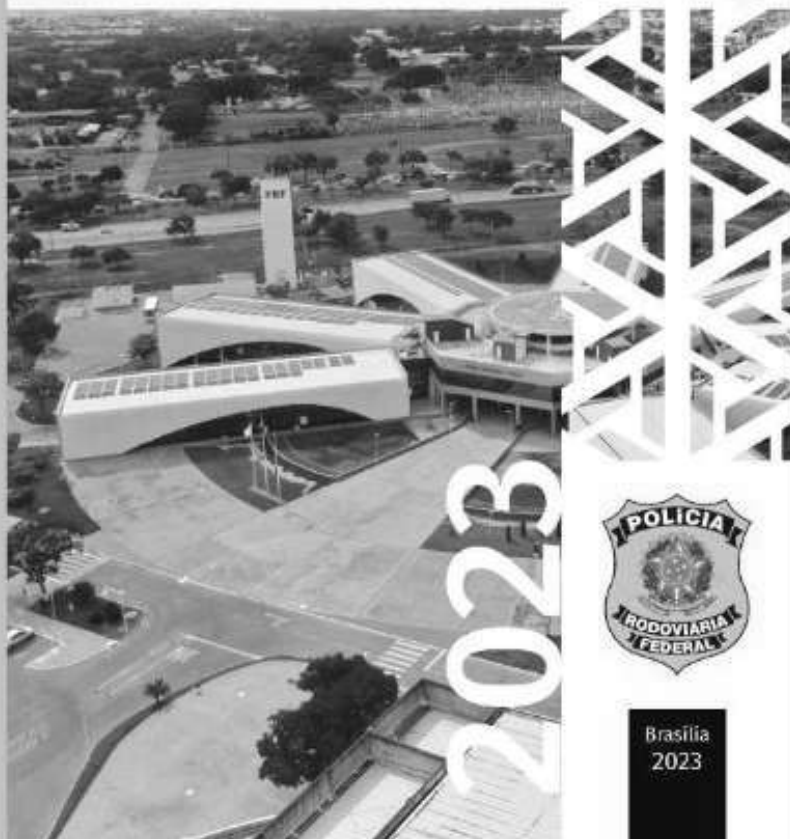
Manual de Elaboração
1ª EDIÇÃO



ANEXO VII - Planos Diretores - Referencial para Planos Táticos 2023 (SEI Nº 49195975)

PLANOS DIRETORES

Referencial para Planos Táticos



Processo nº 08650.066332/2023-17



SEI nº 49401498

**ANEXO C - TERMOS DE RESPONSABILIDADE, COMPROMISSO E
AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL
SUPERINTENDÊNCIA DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL NO PARANÁ

REQUERIMENTO GERAL (ÁREA DE PESSOAL)

| IDENTIFICAÇÃO DO(A) SERVIDOR(A) | | | | | |
|---|------------------------------------|-----|----|--------------|----------------|
| NOME: | VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA | | | CPF: | 07881468742 |
| CARGO: | POLICIAL RODOVIÁRIO FEDERAL | | | MATRÍCULA: | 1716339 |
| LOTAÇÃO: | LONDRINA DEL07-PR | UF: | PR | TELEFONE(S): | 43 9.9957-0120 |
| VENHO REQUERER: | | | | | |
| Autorização para extração de dados dos sistemas informatizados da PRF para realização de pesquisas em mestrado profissional. | | | | | |
| JUSTIFICATIVA: | | | | | |
| <p>Ao senhor chefe da Divisão de Pesquisa e Desenvolvimento,</p> <p>Senhor Chefe,</p> <p>Bom dia!</p> <p>Sou o PRF V. Batista, matrícula 1716339, e estou cursando mestrado profissional em Gestão Pública pela UTFPR. A temática foi considerado pertinente para nossa instituição, conforme documento SEI 38132561, no curso do processo 08659.058685/2021-93. O pré-projeto é sobre Avaliação de Desempenho.</p> <p>Assim, venho solicitar autorização para extrair dados dos sistemas informatizados da PRF, como Analitics, PDI, BOP, BAT, dentre outros, para que seja possível a realização de pesquisas acadêmicas aplicadas a nossa realidade institucional.</p> <p>Destaco que a manipulação destes dados e as conclusões deles obtidas serão publicadas de maneira que não se identifiquem informações pessoais, localidades ou quaisquer outras que possam gerar qualquer tipo de constrangimento pessoal, institucional ou risco à segurança orgânica.</p> | | | | | |

Caso julguem necessário, posso submeter à UniPRF, à DGP ou outro setor responsável, previamente, eventuais publicações, para que se manifestem sobre a maneira em que estes dados serão divulgados.

Encontro-me à disposição para eventuais esclarecimentos que sejam necessários.

Respeitosamente,

PRF V. Batista.

DOCUMENTO(S) QUE DEVE(M) SER ANEXADOS(S)

Anexar documentação comprobatória que justifique a solicitação acima

Obs: Este Requerimento (Área de Pessoal) só deverá ser utilizado caso sua solicitação não esteja abrangida por outro Requerimento específico.

PRF

Documento assinado eletronicamente por **VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA, Policial Rodoviário(a) Federal**, em 29/09/2022, às 09:59, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.prf.gov.br/verificar>, informando o código verificador **44073202** e o código CRC **E214CDD6**.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL
DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

DESPACHO Nº 78/2022/DPD

Florianópolis, 03 de outubro de 2022.

DESTINO(S): UNIPRF

ASSUNTO: **Solicita expediente à DTIC para disponibilização de acesso a dados institucionais para pesquisa.**

1. Trata o presente processo de solicitação de autorização para extração de dados dos sistemas informatizados da PRF para realização de pesquisa em mestrado profissional pelo policial VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA(44138905).
2. Tal solicitação engloba:
 - 1) Adequação do perfil de acesso deste servidor para extrair dados estatísticos;
 - 2) Disponibilização de acesso remoto, pois estou estudando fora das dependências do DPRF;
 - 3) Autorização para extração e publicação de dados, sem expor a instituição e seus servidores, respeitando a política de segurança orgânica, e submetendo à UniPRF ou demais setores previamente, caso necessário.
3. O servidor está cursando o Mestrado Profissional em Administração Pública, na UTFPR, com afastamento autorizado pela PORTARIA DG/PRF Nº 220, DE 07 DE fevereiro DE 2022 (39219386) e projeto de pesquisa analisado e habilitado pela DECISÃO ADMINISTRATIVA Nº 1/2021/ESUP (38132561).
4. O servidor deverá anexar um Termo de Confidencialidade conforme modelo disponibilizado (44141080);
5. Esta Divisão entende pertinente a disponibilização do acesso aos dados ao pesquisador, por isso, solicitamos que seja encaminhado expediente para a Diretoria de Tecnologia e Comunicações - DTIC com essa demanda.

Respeitosamente,

RODRIGO KRAEMER
Divisão de Pesquisa e Desenvolvimento da UniPRF

De acordo,

RODRIGO VAZ SILVA
Chefe da Divisão de Pesquisa e Desenvolvimento da UniPRF

PRF

Documento assinado eletronicamente por **RODRIGO KRAEMER, Policial Rodoviário(a) Federal**, em 07/10/2022, às 13:42, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.

PRF

Documento assinado eletronicamente por **RODRIGO VAZ SILVA, Chefe da Divisão de Pesquisa e Desenvolvimento**, em 07/10/2022, às 13:42, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.prf.gov.br/verificar>, informando o código verificador **44141116** e o código CRC **2121F38F**.



Processo nº 08659.039513/2022-00



SEI nº 44141116



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL
SUPERINTENDÊNCIA DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL NO PARANÁ

TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Dados pessoais do pesquisador

Nome: Vinicius Batista Rodrigues Pereira

CPF: 078.814.687-42

E-mail: vinicius.batista@prf.gov.br

Telefone: 43 9.9957-0120

Instituição de vínculo do pesquisador: UTFPR

O subscritor deste termo, na qualidade de titular dos direitos autorais referentes às obras futuras produzidas com base nos dados obtidos através de pesquisa realizada com dados da Polícia Rodoviária Federal, incluindo, mas não restrito a, entrevistas com servidores ou colaboradores, questionários, acesso a dados, sistemas informatizados, compromete-se a:

1. Não divulgar dados pessoais de servidores e colaboradores a que tiver acesso para pessoas não envolvidas diretamente na pesquisa proposta, sejam estes dados obtidos através de entrevistas, questionários ou bancos de dados;
2. Não divulgar qualquer tipo de dados e/ou informações confidenciais a que tiver acesso;
3. Não divulgar informações classificadas, nos termos da Lei nº 12.527, de 2011.
4. Manter sob sua guarda todos os dados e/ou informações classificadas, confidenciais e pessoais obtidos, responsabilizando-se por pessoas que vierem a ter acesso aos dados e informações, por seu intermédio.

Declaro ciência de que a violação deste compromisso acarretará responsabilização nas esferas cível, penal e administrativa.

Declaro ter ciência da legislação sobre o tratamento de informação classificada cuja divulgação possa causar risco ou dano à segurança da sociedade ou do Estado, e me comprometo a guardar o sigilo necessário, nos termos da Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.

VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA
Policial Rodoviário Federal

Documento assinado eletronicamente por **VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA, Policial Rodoviário(a) Federal**, em 07/10/2022, às 16:36, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.

PRF



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.prf.gov.br/verificar>, informando o código verificador **44278819** e o código CRC **98A4CF53**.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL
SUPERINTENDÊNCIA DA POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL NO PARANÁ
TERMO DE RESPONSABILIDADE PARA O MANUSEIO DOS ATIVOS DE INFORMAÇÃO
(Instrução Normativa PRF nº 45, de 22 de junho de 2021)

Eu, VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA, CPF 078.814.687-42,

declaro, nesta data, estar de acordo com as diretrizes previstas na Política de Segurança da Informação e Comunicações da Polícia Rodoviária Federal, comprometendo-me a cumpri-las integralmente e ciente que é minha responsabilidade:

- a) *Cuidar da integridade, confidencialidade, disponibilidade e autenticidade dos ativos de informação da Polícia Rodoviária Federal;*
- b) *Cumprir as normas, os procedimentos e as orientações de segurança da informação e comunicações da PRF;*
- c) *Buscar orientação institucional em caso de dúvidas relacionadas à segurança da informação e comunicações;*
- d) *Proteger as informações contra acesso, modificação, destruição ou divulgação não-autorizados pela PRF;*
- e) *Assegurar que os ativos de informações à minha disposição sejam utilizados apenas para as finalidades aprovadas pela PRF;*
- f) *Comunicar imediatamente ao meu superior hierárquico qualquer descumprimento ou violação dos procedimentos de segurança da informação e comunicações.*

Para efeitos da segurança da informação e comunicações da Polícia Rodoviária Federal, ativos de informação são pessoas, documentos, materiais, equipamentos, meios de armazenamento, transmissão e processamento, ferramentas, sistemas de informação e tudo que manuseie a informação, inclusive ela própria, bem como os locais onde se encontram esses meios.

A não observância desta Política e/ou de seus documentos complementares pode acarretar, isolada ou cumulativamente, nos termos da legislação aplicável, sanções administrativas, civis e penais.

Londrina/PR, 17 de outubro de 2022.

VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA
Matrícula 1716339

PRF

Documento assinado eletronicamente por **VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA, Policial Rodoviário(a) Federal**, em 17/10/2022, às 10:38, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.prf.gov.br/verificar>, informando o código verificador **44420584** e o código CRC **7814B16D**.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL
DIRETORIA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

DESPACHO Nº 44/2022/CISC

Brasília, 18 de outubro de 2022.

DESTINO(S): DTIC
ASSUNTO: Disponibilização de acesso a dados institucionais para pesquisa.

1. Em atenção a COMUNICAÇÃO INTERNA apresentada pelo servidor VINICIUS BATISTA RODRIGUES PEREIRA, matrícula 1716339, informamos que os dados estatísticos ora pretendidos no âmbito do mestrado profissional em Gestão Pública pela UTFPR.
2. Informamos que os dados estão disponíveis no ambiente do sistema PRF Analytics (<https://analytics.prf.gov.br>). Destacamos entretanto que o acesso se dá por meio da rede interna da PRF ou por meio do uso de VPN. Destacamos ainda que caso o usuário não tenha acesso a VPN poderá solicitar por meio da Central Nacional de Serviços de TIC (<https://suporte.prf.gov.br>).

Respeitosamente,

FÁBIO COVA MARTINS

Coordenador de Integração, Segurança e Ciência de Dados

PRF

Documento assinado eletronicamente por **FABIO COVA MARTINS, Coordenador(a) de Integração, Segurança e Ciência de Dados**, em 18/10/2022, às 08:34, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.prf.gov.br/verificar>, informando o código verificador **44443587** e o código CRC **4A610512**.





MINISTÉRIO DA JUSTIÇA E SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA RODOVIÁRIA FEDERAL
DIRETORIA DE OPERAÇÕES

DESPACHO Nº 151/2022/SGS

Brasília, 26 de outubro de 2022.

DESTINO(S): Serviço de Gabinete da DIOP – GAB-OPE

ASSUNTO: Acesso a perfil ampliado em sistemas operacionais.

1. Em atenção ao Despacho 1290 (SEI nº 44138905), por meio do qual o GAB-OPE encaminha o requerimento encartado no SEI 44138905 ao Serviço de Gestão Negocial de Sistemas para conhecimento, análise e providências;
2. Informamos que foi realizado contato direto com o demandante para elucidação do requerimento, ficando estabelecido de comum acordo que os dados necessários à pesquisa em tela já se encontram disponíveis na aplicação Analytics (SIGER), à qual possui amplo acesso. Dessa forma, não houve necessidade imediata de alteração de perfil do usuário.
3. Em caso de falta de alguma informação adicional, colocamo-nos à disposição diretamente para sanar eventuais necessidades.

DANIEL CAVALLARE PIRES
Chefe do Serviço de Gestão Negocial de Sistemas

PRF

Documento assinado eletronicamente por **DANIEL CAVALLARE PIRES, Chefe do Serviço de Gestão Negocial de Sistemas**, em 26/10/2022, às 11:27, horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 10, § 2º, da Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001, no art. 4º, § 3º, do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020, e no art. 42 da Instrução Normativa nº 116/DG/PRF, de 16 de fevereiro de 2018.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.prf.gov.br/verificar>, informando o código verificador **44632273** e o código CRC **7C36ED0B**.

