

A IMPORTÂNCIA DA MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS NA GESTÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA

THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE MEASUREMENT IN POLICE ORGANIZATIONS FOR PUBLIC SECURITY MANAGEMENT

LA IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES POLICIALES EN LA GESTIÓN DE LA SEGURIDAD PÚBLICA

Vlaís Monteiro Pereira¹, Danielle Costa de Souza Simas², Jonathas Simas de Lima³, Antônio Ferreira do Norte Filho⁴, Naira Neila Batista de Oliveira Norte⁵, Aldo Ramos da Silva Junior⁶, Thiago Balbi de Souza Lima⁷, Gesson Eliésio Aguiar de Sousa⁸

DOI: 10.54899/dcs.v22i81.3219

Recibido: 19/08/2025 | Aceptado: 21/08/2025 | Publicación en línea: 01/09/2025.

RESUMO

Dentre os serviços públicos que mais afetam a qualidade de vida da sociedade, estão os serviços de segurança pública e justiça criminal. No campo da administração pública, a administração da justiça é uma temática de grande relevância social e política. Quando bem administrada, a Justiça contribui grandemente para o desenvolvimento social e econômico do país, promovendo relações harmônicas da vida em sociedade, incluindo respeito às leis e aos princípios éticos e morais. As atividades da polícia moderna são multidimensionais, envolvem várias dimensões de atuação, como segurança na escola, promoção de segurança no trânsito, policiamento ostensivo preventivo, prevenção ao uso de drogas, dentre outros. O objetivo geral do presente estudo é demonstrar a importância dos índices de desempenho policial como ferramenta de planejamento para a gestão da segurança pública. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, tendo

¹ Doutoranda em Administração pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Tribunal de Contas do Estado do Amazonas (TCE – AM), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: vlais.pereira@tce.am.gov.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3392-7625>

² Mestre em Direito Ambiental pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Manaus, Amazonas, Brasil.
E-mail: danielle.simas87@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6104-3563>

³ Pós-Graduado em Direito Público pelo Centro Universitário do Norte (UNINORTE), Superintendência Regional de Polícia Federal no Amazonas (SR – PF – AM), Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: simaslj@hotmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-7497-7841>

⁴ Doutor em Ciências do Ambiente e Sustentabilidade na Amazônia (UFAM), Faculdade Santa Teresa, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: nortefilho@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5946-3291>

⁵ Doutora em Ciências pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo (FEA – USP), Universidade do Estado do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil.
E-mail: nnorte@uea.edu.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0552-6904>

⁶ Especialista em Gestão Pública Aplicada a Segurança Pública pela Universidade do Estado do Amazonas (UEA), Polícia Militar do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: ramoscav04@hotmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-7570-553X>

⁷ Mestre em Direito Constitucional pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), Polícia Militar do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil. E-mail: thiagobalbisl@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0008-1334-8045>

⁸ Mestrando em Segurança Pública, Cidadania e Direitos Humanos, Programa de Pós-Graduação em Segurança Pública, Universidade do Estado do Amazonas (PPGSP – UEA), Polícia Civil, Manaus, Amazonas, Brasil.
E-mail: gesson@policiacivil.am.gov.br Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-7523-4681>

como base os estudos de Moore e Braga (2003), Maslov (2016) e demais obras publicadas sobre a temática em questão. Mensurar o desempenho é um item importante para uma boa gestão, quer seja ela pública ou privada. Mas não é tão fácil quanto parece, é importante que as organizações saibam exatamente o que pretendem medir, quais são seus objetivos para poder saber quando eles forem atingidos. Uma estrutura confiável de avaliação e quantificação do desempenho policial é importante para avaliar as necessidades e prioridades de uma determinada população. Também para permitir que esses mesmos cidadãos possam avaliar a qualidade dos serviços recebidos. Por fim permitiria aos gestores das polícias tomar decisões melhores para suas organizações e o policial de nível de rua conseguiria ter noção do que a população espera dele enquanto agente público.

Palavras-chave: Desempenho Policial. Serviço Público. Políticas Públicas. Gestão da Segurança. Avaliação Institucional.

ABSTRACT

Among the public services that most affect the quality of life in society are public security and criminal justice. In the field of public administration, the administration of justice holds significant social and political relevance. When properly managed, justice greatly contributes to the country's social and economic development by fostering harmonious social relations, respect for laws, and adherence to ethical and moral principles. Modern police activities are multidimensional, covering areas such as school safety, traffic security, preventive policing, and drug prevention, among others. The main objective of this study is to demonstrate the importance of police performance indicators as a planning tool for the management of public security. The methodology applied was a bibliographic review based on works from key authors in the field. Measuring performance is essential for efficient management, whether public or private, but requires clarity regarding what is to be measured and the objectives to be achieved. A reliable structure for assessing and quantifying police performance is crucial to identify the needs and priorities of the population, allow citizens to evaluate the quality of services received, and support managers in making more effective decisions. It also enables police officers at the street level to better understand society's expectations of their role as public agents.

Keywords: Police Performance. Public Service. Public Policies. Security Management. Institutional Assessment.

RESUMEN

Entre los servicios públicos que más afectan la calidad de vida de la sociedad se encuentran la seguridad pública y la justicia penal. En el ámbito de la administración pública, la gestión de la justicia adquiere gran relevancia social y política. Cuando está bien administrada, la justicia contribuye de manera significativa al desarrollo social y económico del país, promoviendo relaciones sociales armónicas, el respeto a las leyes y la observancia de principios éticos y morales. Las actividades policiales modernas son multidimensionales e incluyen la seguridad escolar, la seguridad vial, el patrullaje preventivo y la prevención del consumo de drogas, entre otras. El objetivo general de este estudio es demostrar la importancia de los indicadores de desempeño policial como herramienta de planificación para la gestión de la seguridad pública. La metodología empleada fue la investigación bibliográfica, basada en estudios y obras publicadas sobre la temática. Medir el desempeño es esencial para una gestión eficiente, ya sea pública o privada, pero requiere claridad en cuanto a qué se debe medir y cuáles son los objetivos

a alcançar. Una estructura confiable de evaluación y cuantificación del desempeño policial es fundamental para identificar las necesidades y prioridades de la población, permitir que los ciudadanos evalúen la calidad de los servicios recibidos y proporcionar a los gestores elementos para la toma de decisiones más eficaces. Asimismo, posibilita que el policía de nivel operativo comprenda mejor las expectativas de la sociedad sobre su función como agente público.

Palabras clave: Desempeño Policial. Servicio Público. Políticas Públicas. Gestión de la Seguridad. Evaluación Institucional.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A segurança pública e a justiça criminal estão entre os serviços que mais afetam a qualidade de vida da sociedade. No Brasil, esses serviços são ofertados pelos órgãos que compõem o Sistema de Justiça, como o Judiciário, o Ministério Público, a Defensoria Pública, os tribunais administrativos, as organizações de defesa, as polícias e o sistema prisional, cada qual com papel constitucionalmente definido. As organizações policiais e os serviços de segurança prestados por elas assumem papel de destaque na sociedade contemporânea, sobretudo em razão do avanço da violência urbana, da interiorização das organizações criminosas e da crise das instituições de controle social. A relevância da segurança pública também foi ampliada pelas reformas do setor público após a década de 1980, que buscaram maior eficiência na prestação dos serviços e maior transparência na utilização dos recursos. Com isso, os cidadãos passaram a exigir *accountability* das instituições, demandando não apenas qualidade, mas também responsabilidade na gestão.

No campo da administração pública, a administração da justiça é um tema de grande relevância social e política. Quando bem conduzida, contribui para o desenvolvimento social e econômico do país, promovendo relações sociais harmônicas, respeito às leis e observância de princípios éticos e morais. Apesar dessa relevância, trata-se de uma área ainda pouco estudada, tanto no Brasil quanto no exterior. A polícia, por sua vez, é parte fundamental do Estado, responsável pelo uso legítimo da força na proteção da vida, da liberdade e da propriedade contra ataques criminosos, devendo agir de forma justa, honesta e eficaz. Suas atividades modernas são multidimensionais, abrangendo segurança escolar, trânsito, policiamento ostensivo, prevenção ao

uso de drogas e proteção da coletividade em diferentes frentes, o que demanda gestão de recursos e de processos internos e externos.

Nesse contexto, surge o problema que orienta a pesquisa: como mensurar o desempenho das organizações policiais de modo a contribuir para o planejamento e a gestão eficaz da segurança pública? A questão é relevante porque medir o desempenho organizacional é tarefa complexa, mas indispensável para subsidiar a tomada de decisões, promover maior efetividade das ações e permitir que os cidadãos avaliem a qualidade dos serviços recebidos.

O objetivo geral do estudo é demonstrar a importância dos índices de desempenho policial como ferramenta de planejamento para a gestão da segurança pública. Como objetivos específicos, busca-se destacar a importância da mensuração do desempenho policial, analisar sua relevância para o planejamento da gestão pública de forma transparente e eficiente, discutir os desafios da avaliação nesse campo e ressaltar sua utilidade como instrumento de *accountability*. Parte-se da hipótese de que a adoção de indicadores confiáveis de desempenho policial contribui para maior efetividade das políticas públicas de segurança, fortalece a transparência institucional e aproxima as práticas policiais das expectativas da sociedade.

A metodologia adotada baseia-se em pesquisa bibliográfica, fundamentada em estudos de autores como Moore e Braga, Maslov, Davis, entre outros que se dedicaram à análise da mensuração do desempenho organizacional e policial. Essa escolha metodológica permite compreender o tema em sua complexidade e apontar caminhos para aprimorar a gestão da segurança pública.

O desenvolvimento do trabalho organiza-se em três momentos principais. No primeiro, é apresentado o referencial teórico, abordando conceitos de políticas públicas, políticas de segurança e desempenho organizacional. No segundo, analisa-se a mensuração do desempenho policial, destacando indicadores aplicáveis e discutindo seus limites e possibilidades. Por fim, são discutidas as implicações práticas da adoção de tais instrumentos, tanto para gestores, no processo de formulação de estratégias, quanto para os cidadãos, na avaliação da qualidade dos serviços prestados e no fortalecimento da legitimidade das organizações policiais.

REFERENCIAL TEÓRICO

O debate sobre violência e criminalidade tem mobilizado uma série de estudos e pesquisas, nacionais e internacionais, que visam oferecer subsídios para o entendimento desse

complexo fenômeno social (Soares, 2015). As organizações policiais modernas têm um amplo espectro de trabalho como segurança no trânsito, prevenção ao crime, a venda de drogas, policiamento comunitário entre outras atividades. As autoridades tendem a exigir evidências mensuráveis de qualidade para justificar o orçamento empregado com a segurança (Davis, 2012). Isto significa que a mensuração do desempenho dos agentes de segurança pública está cada vez mais emergente no contexto das políticas públicas e da governança pública

Em contraponto, Tiwana *et al.* (2015) reforçam que a mensuração do desempenho é uma questão crescente tanto nos setores públicos quanto privados. O desempenho nas empresas privadas está institucionalizado e se mostra como um procedimento importante para a sobrevivência organizacional. Quando se trata do setor público, os bens e serviços produzidos não são facilmente mensuráveis, o que sugere a utilização de indicadores intermediários para mensuração de desempenho (Gomes; Guimarães, 2013).

Não existe consenso na literatura sobre a forma ou a natureza do que deve ser medido e como deve ser medido e como essas variáveis poderiam ser utilizadas para melhorias das atividades desenvolvidas em organizações públicas, em particular as organizações policiais.

Políticas Públicas

Para entender o campo da política pública é fundamental saber o que é problema público e o que é política pública. Secchi (2016, p. 5) define problema público como a “distância entre o *status quo* e uma situação ideal possível para a realidade pública” e política pública como “um conceito abstrato que se materializa com instrumentos concretos como, por exemplo, leis, programas, campanhas”.

Os problemas estão relacionados, de forma geral, a alguma fonte de angústia ou aborrecimento. Quando eles se referem a uma sociedade estão associados, na maioria das vezes, a problemas de cunho social, econômico, ambiental ou político e afetam determinado número de pessoas. Assim, as políticas públicas dizem respeito a articulação político-administrativa para resolver determinado problema coletivo. Logo elas são responsáveis por afetar o ambiente sociopolítico de uma sociedade tornando-se necessário saber como são formuladas, implementadas, orçadas e avaliadas (Procopiuck, 2013).

Da mesma forma que se precisa entender problema público e política pública, se precisa diferenciar política de política pública que apesar de se auto influenciarem, são entidades

distintas. Tanto uma quanto a outra se referem ao poder social. Entretanto, política está mais relacionada ao poder, em geral. Desse modo, a política pode ser analisada como visando o estabelecimento de políticas públicas sobre temas específicos, ou influenciando-as. Enquanto as políticas públicas estão mais relacionadas ao interesse público; elas surgem quando a sociedade não consegue resolver sozinha determinado problema coletivo. Consequentemente, acaba por atingir todos os membros de uma sociedade mesmo que inicialmente o problema fosse apenas de um determinado grupo (Parada, 2006; Procopiuck, 2013).

Em geral, o termo política pública é entendido como “uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público” (Secchi, 2015, p. 2). Sendo a intencionalidade pública e a resposta a um problema público os principais componentes da política pública.

A política pública pode ser configurar através de processo, de conteúdo ou formalidade. O processo, seria o meio em que a sociedade se organiza para resolver problemas que atinjam a coletividade. A manifestação do governo em resolver determinado problema público que configura o conteúdo da política pública que não necessariamente precisa ser formalmente declarado, pode estar implícito nas decisões em que o governo ‘decide’ não atuar. Quando ele decide atuar, nas sociedades contemporâneas, é preciso que a política pública seja formalizada por textos ou discursos, mas não obrigatoriamente precisam estar normatizados para que essa seja implementada (Procopiuck, 2013).

Para Dye (2005, p. 99) “o modelo é uma representação simplificada de algum aspecto do mundo real. Pode ser uma representação física real” ou “um diagrama”. Ainda que algumas políticas possam ser explicadas por um único modelo, grande parte delas são formadas por “planejamento racional, incrementalismo, atividade de grupos de interesse, preferências de grupos de elites, forças sistêmicas, partida de jogo, opção pública, processos políticos e influências institucionais”.

Políticas de Segurança Pública

Como já conceituado anteriormente política pública está relacionada ao interesse público e surge como uma “diretriz elaborada para enfrentar um problema tido como coletivo” que a sociedade (coletividade) não consegue resolvê-lo sozinha. A segurança pública é um problema público no qual a sociedade, mesmo sendo caracterizada na Constituição Federal como ator responsável por esta, não tem conseguido resolver sem auxílio de entes estatais (Procopiuck,

2013; Secchi, 2015, p. 2).

Diante disso, tem-se que a política de segurança pública (quando o foco da política está direcionado à segurança pública) é uma política pública se nela existir uma *diretriz* que direcione as ações públicas de forma a enfrentar os problemas da coletividade advindos da criminalidade, da violência e da insegurança como forma de objetivar o interesse coletivo no enfrentamento desses. Essas políticas são conjuntos de programas, estratégias, ações e de processos referentes à manutenção da ordem pública. Nesses termos, a política estaria voltada de forma *strictu sensu* para às atividades e atuação policiais e resolução de problemas da segurança em curto prazo.

No mesmo contexto, porém com uma maior amplitude “políticas públicas de segurança [...] engloba as diversas ações, governamentais e não governamentais, que sofrem impacto ou causam impacto no problema da criminalidade e da violência” (Oliveira, 2002, p. 47).

Esse antagonismo preventivo/repressivo causado por esses dois contextos diferentes de política de segurança pública e política pública de segurança tem trazido, segundo Filocre (2009), grandes discussões para o campo das políticas públicas, uma vez que a política em segurança pública possui, per si, elementos de uma política pública, haja vista que seu foco está na coletividade. Porém nem toda política pública com foco na questão da segurança será uma política de segurança pública, pois essa política deve estar comprometida com o objetivo específico de manutenção da ordem pública.

A política pública de segurança, no que pese direcionar-se para a segurança, tem uma atuação em um campo mais amplo, pois ela não tem compromisso com o controle da criminalidade, mas suas ações acabam refletindo de forma genérica sobre a redução dos índices de criminalidade (Filocre, 2009).

O Centro Regional de Conhecimentos e Serviços para o Desenvolvimento da América Latina (SURF LAC) concorda com esses aspectos afirmando que política pública de segurança:

[...] engloba al conjunto de acciones gubernamentales y sociales que, de alguna manera, inciden o gravitan sobre el conjunto de factores y condiciones sociales, economicas, politicas y culturales que favorecen, apuntalan, consolidan o determinan los conflictos, hechos de violencia y delitos producidos en un determinado contexto social. En este marco, toda politica social, cultural, economica, educacional o laboral podria considerarse como parte de una política seguridad pública. De hecho, lo es. Y lo es dado que de alguna manera estas proyecciones y acciones generan algun tipo de impacto directo o indirecto sobre la situación de la seguridad publica, en particular, sobre el conjunto de hechos y eventos (conflictos, hechos de violencia y delitos) que vulneran, alteran o generan un notable cercenamiento de dicha situación (SURF-LAC/PNUD, 2005).

Portanto, as ações governamentais com direcionamento à inclusão, educação, cultura, criação de postos de trabalho, serviços de saúde, habitação, entre outros, refletem na redução dos índices de violência e criminalidade, mas essas políticas não estão focadas na redução desta, seus efeitos são apenas irradiados para a segurança pública causados, em geral, pela melhoria das condições sociais, econômicas e culturais da população.

Nas políticas de segurança pública, diferentemente, devem estar incluídas atuações policiais e políticas sociais (ações preventivas e repressivas) articuladas ou não, porém essas devem se voltar estritamente para fins de manutenção da ordem pública. Como exemplo uma política como o PROERD é educacional, mas o seu objetivo é o enfrentamento às drogas e à violência, ou seja, é uma política educacional que objetiva especificamente resultados sobre o uso de drogas, a criminalidade e violência que impliquem ou favoreçam a manutenção da ordem pública, sendo característica inerte às políticas de segurança pública. Diante disso, “para que seja uma política de segurança pública, a política social deve ter foco específico na criminalidade – no sentido amplo aqui adotado, compromissada com a manutenção da ordem pública” (Filocre, 2009, p. 149).

Desempenho de Organizações Policiais

Mensurar o desempenho é um item importante para uma boa gestão, quer seja ela pública ou privada. Mas não é tão fácil quanto parece, é importante que as organizações saibam exatamente o que pretendem medir, quais são seus objetivos para poder saber quando eles forem atingidos. É “um empreendimento complexo, geralmente envolvendo muito mais do que contar resultados” (Maslov, 2016. p. 7).

Maslov (2016) cita quatro considerações para a mensuração de desempenho, sendo: 1ª - a administração deve apoiar a implementação e gestão da mensuração de desempenho; 2ª - a coleta de dados é difícil de obter; 3ª - se a obtenção dos dados não foi precisa, eles podem ser questionados e 4ª - se pode ser medido, pode afetar o desempenho.

Essas medidas são complicadas porque dependem das entradas, saídas e resultados. Geralmente, difícil de isolar a variável. A quantificação do desempenho da polícia não é assunto novo, ela praticamente nasceu com o policiamento. Porém, estava focada em taxas criminais, números de prisões etc. somente entre as décadas de 1960 e 1970 que a população passou a fazer parte dessa avaliação de desempenho policial e de lá para os dias atuais, as atividades exercidas

pela da polícia também ampliaram (Maslov, 2016). Assim como a forma de fazer policiamento com o advento das tecnologias de informação e comunicação.

Para Maslov (2016) atribuir a redução das taxas de criminalidade como atividade primária das polícias é uma injustiça desmedida. Pois, as taxas de criminalidade são influenciadas por fatores diversos da ação das polícias como níveis de educação, taxas de pobreza etc. Portanto, essa variável não deve ser a única medida para mensurar o desempenho das polícias.

Considerando a atividade policial ser multifacetada é natural que o desempenho das polícias seja medido de igual forma, por múltiplos critérios. Moore e Braga (2003) identificaram sete dimensões do serviço policial e cada uma delas pode ser medida a partir de uma série de indicadores:

1. Reduzir o crime e a vitimização. Esta é considerada a dimensão primária e mais importante do trabalho policial;
2. Chame os ofensores para prestar contas. Está associada a primeira dimensão e se refere a prisão dos infratores;
3. Reduza o medo e aumente a segurança pessoal. Aparentemente ao reduzir o crime e prender os infratores, a sensação de segurança aumentaria, mas segundo estudos, nem sempre isso ocorre. Então, essa também é uma dimensão a ser mensurada.
4. Garanta civilidade em espaços públicos. Garantir segurança no uso dos espaços coletivos é atividade da polícia, em especial da Polícia Militar;
5. Use força e autoridade de forma justa, eficiente e eficaz. A polícia é o braço armado do Estado mas somente deve usar a força necessária para suas ações e esses protocolos do uso progressivo da força estão presentes nos cursos e no dia a dia do policial militar através das legislações de direitos humanos;
6. Use os recursos financeiros de forma justa, eficiente e eficaz. Nesse sentido espera-se que a polícia cumpra seu dever de probidade administrativa, zelando pelo bem público;
7. Serviços de qualidade / satisfação do cliente. Dimensão relacionada ao uso progressivo da força. Quando esta não se fizer necessária, espera-se que o policial seja cortês como cidadão de bem.

Uma estrutura confiável de avaliação e quantificação do desempenho policial é importante para avaliar as necessidades e prioridades de uma determinada população. Também para permitir que esses mesmos cidadãos possam avaliar a qualidade dos serviços recebidos. Por fim permitiria aos gestores das polícias tomar decisões melhores para suas organizações e o policial de nível de rua conseguiria ter noção do que a população espera dele enquanto agente público (Maslov, 2016).

Mensuração de Desempenho de Organizações Policiais

Segundo Mastrofski (1999), o policiamento para as pessoas é baseado em seis critérios:

atenção, confiabilidade, receptividade, competência, modos e equidade. Esses critérios não são novidades, mas no movimento de reforma das organizações policiais, pouca atenção tem sido dispensada nesses ideais. Praticamente todo o recurso destinado a coleta de dados sobre o desempenho policial é investido para medir o crime, a vitimização e o medo do crime.

O autor acrescenta que muitos estudos e pesquisas foram realizadas para avaliar se o policiamento comunitário reduz a criminalidade, o medo do crime e os transtornos variados. Quando se trata de policiamento voltado para as pessoas, o número de pesquisas reduz drasticamente.

A polícia pode atender os anseios do cidadão dedicando tempo e atenção, ou seja, confortando-os em algum trauma como ferimentos ou doenças, agressão, emocionalmente perturbados ou doentes mentais. Esse tipo de comportamento policial não pode ser confundido com ser “babá” do cidadão, mas como um serviço do qual ele está precisando naquele momento. Outra forma seria reduzindo os níveis de desrespeito policial com o público. Mastrofski (1999) cita que em pesquisa realizada nos Estados Unidos, a polícia era substancialmente mais propensa a desrespeitar cidadãos de baixa renda do que os de maior renda. Presume-se que os mais pobres recebem uma parcela desproporcional de desrespeito policial.

Para a *accountability* a polícia deve ser responsiva ao cidadão e justificar suas ações e negações de pedido de atendimento. Quando a polícia se nega a responder o motivo de deixar de atender à solicitação de um cidadão, esse tipo de ação reduz a legitimidade da polícia, tornando ainda mais difícil estabelecer as “parcerias” com a comunidade que são a marca do policiamento comunitário (Mastrofski, 1999).

Mastrofski (1999) traz ainda que uma ferramenta utilizada para mensuração de desempenho nas organizações policiais é o auto relato. Esses relatórios podem também ser usados como guias e lembretes para fortalecer os objetivos da organização sobre o policiamento para as pessoas. Nesses relatórios, os atendimentos ao público que não são caracterizados como criminais, são na melhor das hipóteses registrados apenas natureza da reclamação, hora e localização. O serviço que foi dispensado ao cidadão não entra na conta da produtividade e desempenho.

METODOLOGIA

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e explicativo, voltada à análise do papel dos indicadores de desempenho como instrumentos de gestão na segurança pública. Optou-se pela pesquisa bibliográfica como principal procedimento metodológico, por meio da consulta a livros, artigos científicos, legislações e relatórios institucionais que discutem a administração da justiça, a gestão de organizações policiais e a mensuração de desempenho no setor público.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender em profundidade um fenômeno complexo, que envolve múltiplas dimensões jurídicas, administrativas, sociais e institucionais, e que não pode ser reduzido apenas a variáveis numéricas. Assim, buscou-se examinar criticamente como diferentes autores e estudos internacionais e nacionais, como Moore e Braga, Maslov e Davis, abordam a importância da avaliação de desempenho policial.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa básica, uma vez que não visa resultados aplicados de forma imediata, mas sim a ampliação do conhecimento teórico sobre o tema, contribuindo para a área de políticas públicas e administração da segurança. Os dados utilizados são secundários, coletados em produções acadêmicas e institucionais, que foram analisados à luz de categorias como *accountability*, efetividade da gestão pública e legitimidade das práticas policiais.

O processo metodológico envolveu três etapas principais: (i) levantamento bibliográfico em bases de dados e obras de referência; (ii) sistematização das contribuições teóricas mais relevantes sobre mensuração de desempenho em organizações policiais; e (iii) análise crítica dessas contribuições, relacionando-as às necessidades contemporâneas da gestão da segurança pública no Brasil.

Dessa forma, a metodologia adotada possibilita compreender a importância da mensuração de desempenho policial não apenas como mecanismo técnico de avaliação, mas como ferramenta estratégica de planejamento, de tomada de decisão e de fortalecimento da relação entre Estado, polícia e sociedade.

CONCLUSÃO

A atividade policial constitui um dos serviços públicos mais sensíveis e estratégicos para a sociedade, pois sua efetividade impacta diretamente a qualidade de vida dos cidadãos e a legitimidade das instituições democráticas. Nesse sentido, a mensuração do desempenho das organizações policiais revela-se indispensável para a gestão da segurança pública, uma vez que permite avaliar a efetividade das ações, otimizar a alocação de recursos e orientar processos de tomada de decisão.

Apesar da complexidade inerente às atividades policiais, que vão desde a repressão à criminalidade até ações preventivas, comunitárias e educativas, a avaliação de desempenho não pode ser negligenciada. Ao contrário, deve ser aprimorada de forma contínua, incorporando múltiplos indicadores que reflitam a diversidade do trabalho policial. A redução da criminalidade, embora relevante, não pode ser o único critério de avaliação, visto que fatores externos, como desigualdade social, pobreza e níveis educacionais, também influenciam diretamente os índices de violência. Assim, é necessário adotar uma visão multidimensional que considere não apenas resultados quantitativos, mas também aspectos qualitativos ligados à confiança social, ao respeito aos direitos humanos e à satisfação da população com os serviços prestados.

A pesquisa demonstrou que uma estrutura confiável de avaliação do desempenho policial pode trazer benefícios em diferentes níveis. Para a sociedade, oferece maior transparência e *accountability*, permitindo que os cidadãos acompanhem e avaliem a atuação das instituições policiais. Para os gestores, fornece subsídios concretos para a formulação de políticas mais eficazes, capazes de responder às necessidades reais da população e de aprimorar os processos organizacionais. Para os policiais de linha de frente, possibilita compreender de forma mais clara quais são as expectativas sociais em relação ao seu papel como agentes públicos, fortalecendo sua atuação em consonância com valores éticos e democráticos.

Além disso, a mensuração de desempenho reforça a legitimidade institucional das organizações policiais, contribuindo para aproximá-las da sociedade e para reduzir a distância histórica existente entre forças de segurança e comunidades. Esse movimento fortalece a confiança social, amplia a cooperação da população nas políticas de prevenção ao crime e consolida a polícia como instituição comprometida não apenas com a ordem pública, mas também com a promoção da justiça e da cidadania.

Portanto, conclui-se que a mensuração do desempenho em organizações policiais deve ser entendida como um instrumento estratégico de planejamento e gestão, capaz de transformar práticas, alinhar expectativas e potencializar resultados. Trata-se de um campo ainda carente de estudos no Brasil, o que reforça a necessidade de novas pesquisas que explorem metodologias, indicadores e experiências comparadas de avaliação. Assim, este trabalho contribui para a agenda acadêmica e prática da administração pública, evidenciando que mensurar não é apenas medir resultados, mas construir parâmetros que promovam eficiência, transparência, legitimidade e, sobretudo, a efetividade da segurança pública como direito fundamental do cidadão

REFERÊNCIAS

DAVIS, Robert C. Selected International Best Practices in Police Performance Measurement. (2012) **RAND**. A Rand Infrastructure, Safety, and Environment Center. 2012.

DURANTE, M. & BORGES, D. Avaliação e desempenho em segurança pública. In: Indicadores de Desempenho em Segurança Pública. Brasília, DF: Ministério da Justiça, 2011, p. 63-86.

DYE, Thomas R. Mapeamento dos modelos de análise de políticas públicas. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco (orgs.). **Políticas públicas e desenvolvimentos: Bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Universidade de Brasília, 2009, p. 99-129.

FILOCRE, D'Aquino. Classificações de políticas de segurança pública. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, Ano 3, Edição 5 Ago/Set 2009, p. 146-158.

GOMES, Adalmir de Oliveira; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Desempenho no Judiciário. Conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. **Rev. Adm. Pública**. Rio de Janeiro 47(2):379-401, mar./abr. 2013.

GUIMARAES, Tomas Aquino; GOMES, Adalmir Oliveira; FILHO, Edson Ronaldo Guarido. Administration of justice: an emerging research field. (2018), **RAUSP Management Journal**, <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-010>.

LIMA, Diana Vaz de. **Orçamento, contabilidade e gestão no setor público**. São Paulo: Atlas, 2018.

MADEIRA, Lúgia Mori; RODRIGUES, Alexandre Ben. Novas bases para as políticas públicas de segurança no Brasil a partir das práticas do governo federal no período 2003-2011. **Rev. Adm. Pública** — Rio de Janeiro 49(1):3-21, jan./fev. 2015.

MASLOV, Anton. Measuring the Performance of the Police: The Perspective of the Public. Public Safety Canada. 2016. ISBN Number: 978-1-100-23766-4.

MASTROFSKI, Stephen D. Policing for people. **Police Foundation**. Mar, 1999

MAYSTON, D. Non-profit performance indicators in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 1(1), 51-73 (1985).

MOORE, M. H.; BRAGA, A. The “Bottom Line” of Policing: What Citizens should Value (and Measure!) in Police Performance, **Police Executive Research Forum**, 2003. ISBN 1-878734-77-6.

OLIVEIRA, Ana Sofia Schmidt de. Políticas Públicas de Segurança e Políticas de Segurança Pública: da teoria à prática. In: ILANUD. **Das Políticas de Segurança Pública às Políticas Públicas de Segurança**. Instituto Latino Americano das Nações Unidas para Prevenção do Delito E Tratamento do Delinquente. São Paulo: ILANUD, 2002.

PARADA, Eugenio Lahera. Política y políticas públicas. In: SARAIVA, Enrique; FERRAZEZI, Elisabete (orgs). **Políticas públicas**, coletânea v. 1., p. 67-95. Brasília: ENAP, 2006.

PEREIRA, Alisson Barbosa Calasãs; CABRAL, Sandro; REIS, Paulo Ricardo da Costa. Accountability interna em forças policiais: explorando os fatores associados ao desempenho de uma corregedoria de polícia militar. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 92, p. 35-52, Mar. 2020. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302020000100035&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 ago. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/1984-9270922>.

PROCOPIUCK, Mario. **Políticas públicas e fundamentos da Administração pública**: análise e avaliação, governança e redes, administração judiciária. São Paulo: Atlas, 2013.

RODRIGUES, Claudio Vilela; TOLEDO, José Carlos de. Um método para medição de desempenho do serviço público de Perícia Criminal com base no valor. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 24, n. 3, p. 538-556, Set. 2017. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2017000300538&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 ago. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x2137-16>.

SECCHI, Leonardo. **Análise de Políticas públicas**: diagnósticos de problems, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SOARES, Antonio M. Violência como fenômeno intrínseco à cultura política brasileira. **SINAIS**. v. 2 n. 18, 2015.

SURF-LAC/PNUD. **Las políticas de seguridad pública**. Centro Regional de Conocimientos y Servicios para el Desarrollo em América Latina y Caribe – SUF LAC, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. Lima: SURF-LAC/PNUD, 2005.

TIWANA, Neena; BASS, Gary; FARRELL, Graham. Police performance measurement: an annotated bibliography. **Crime Science** (2015) 4:1 DOI 10.1186/s40163-014-0011-4