

**Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial:
Influência das disfunções, desafios e boas práticas**

**Managerial effectiveness of police performance measurement systems:
Influence of dysfunctions, challenges and best practices**

Rúben Fernando de Lara¹
Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA
ruben.rfl@pf.gov.br

Mygre Lopes da Silva¹
Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA
mygresilva@unipampa.edu.br

Gabriela Cappellari²
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
gabriela.cappellari@ufsm.br

Silvia Amelia Mendonça Flores¹
Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA
silviaflores@unipampa.edu.br

Resumo: Esta pesquisa tem como objetivo analisar os fatores associados às disfunções, desafios e boas práticas que explicam a eficácia gerencial de Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) de uma organização pública policial a partir da percepção dos servidores. Especificamente, objetivou-se identificar a ocorrência de disfunções, desafios e boas práticas em SMD, estimar suas influências na eficácia gerencial SMD e propor um modelo teórico-empírico para eficácia gerencial de SMD em organização policial. Foi realizada uma pesquisa descritiva-explicativa pelo método Survey. A coleta por questionário ocorreu em 2024, com servidores de uma organização pública policial federal (n=329). Como resultados principais, a Análise Fatorial Exploratória apontou que os indicadores de disfunções e desafios se agrupam em dois

¹ Universidade Federal do Pampa — Centro — CEP 97573-634 — Sant’Ana do Livramento (RS) — Brasil

² Universidade Federal de Santa Maria — Cidade Universitária — CEP 97105-900 — Santa Maria (RS) — Brasil

Este é um artigo de acesso aberto, licenciado por Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), sendo permitidas reprodução, adaptação e distribuição desde que o autor e a fonte originais sejam creditados.

fatores significativos: o deslocamento da meta e a implementação top-down. Esses fatores, juntamente com a presença de boas práticas de gestão de desempenho explicam significativamente ($R^2=50,9\%$) a EGMD. Obteve-se ainda evidência empírica da influência negativa na presença da implementação top-down ($\beta=-1,617$) e do deslocamento da meta ($\beta=-1,040$). Por outro lado, há influência positiva das boas práticas ligadas aos SMD ($\beta=2,25$). A partir dos achados, foi proposto um modelo teórico-empírico para eficácia gerencial em SMD para organização policial. Esse suporte empírico contribui com a teoria da medição do desempenho organizacional público pois analisa e quantifica a ocorrência de alguns fenômenos ligados à medição de desempenho em situações específicas. As organizações públicas podem fomentar a utilização de boas práticas visando a atenuação dos efeitos negativos dos desafios e disfunções nos SMD.

Palavras-chave – Medição de desempenho; Eficácia gerencial; Análise fatorial exploratória; Regressão linear múltipla.

Abstract: This research aims to analyze the factors associated with dysfunctions, challenges, and best practices that explain the managerial effectiveness of Performance Measurement Systems (PMS) in a public police organization from the perspective of its employees. Specifically, it aimed to identify the occurrence of dysfunctions, challenges, and best practices in PMS, estimate their influence on managerial effectiveness of PMS, and propose a theoretical-empirical model for managerial effectiveness of PMS in police organizations. Descriptive-explanatory survey research was conducted. Data was collected through a questionnaire in 2024 from employees of a federal public police organization ($n=329$). As the main results, Exploratory Factor Analysis showed that the indicators of dysfunctions and challenges grouped into two significant factors: goal displacement and top-down implementation. These factors, along with the presence of good performance management practices, significantly explain ($R^2=50.9\%$) the managerial effectiveness of PMS. Empirical evidence was also obtained regarding the negative influence of top-down implementation ($\beta=-1.617$) and goal displacement ($\beta=-1.040$). On the other hand, there is a positive influence of best practices related to PMS ($\beta=2.25$). Based on the findings, a theoretical-empirical model for managerial effectiveness in PMS for police organizations was proposed. This empirical support contributes to the theory of public organizational performance measurement by analyzing and quantifying the occurrence of some phenomena related to performance measurement in specific situations. Public organizations can promote the use of best practices in order to mitigate the negative effects of challenges and dysfunctions in PMS.

Keywords – Performance measurement; Managerial effectiveness; Exploratory factor analysis. Multiple linear regression.

Introdução

O movimento New Public Management (NPM) ocorreu nas décadas de 1980 e 1990, quando ocorreu a importação de ferramentas de gestão privada para a Administração Pública (AP), tendo como um dos objetivos o aprimoramento do Desempenho Organizacional (DO) de órgãos e instituições públicas. Porém, nem todas as ferramentas de uso na gestão privada tem a mesma eficácia em organizações de serviço público (OSP), devido a necessidade de avaliar o desempenho também pelo prisma dos valores democráticos, efetividade e alinhamento estratégico (Çolak, 2019).

Por isso, a Governança Pública foi idealizada por meio de diretrizes que possam assegurar que o DO alcance tanto aspectos de eficiência, mas também esses valores democráticos. No Brasil, se tornou diretriz às OSP: “monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas” (Brasil, 2017, Art. 4).

Dentre os serviços públicos operacionalizados pelas OSP, destaca-se a segurança pública que tem como fim último proporcionar aos indivíduos, na convivência social, a fruição de relações pautadas no direito básico de liberdade (Filocre, 2017). O DO das OSP diretamente vinculadas à segurança pública é relevante não só na comunicação de resultados e controle na relação principal-agente (Behn, 2003; Yang e Hsieh, 2007; Franco-Santos *et al.*, 2007; Moynihan, 2009; Rabovsky, 2014; Gerrish, 2016), mas como também para à gestão e melhoria da organização (Speklé e Verbeeten, 2014; Van Elten *et al.*, 2021).

A OSP policiais federais no Brasil, tem como finalidade a apuração de infrações criminais de interesse da União, ou que exijam repressão uniforme; prevenção e repressão ao tráfico de drogas, contrabando e descaminho; polícia marítima e aeroportuária; polícia judiciária; patrulhamento de rodovias; e administração e segurança de estabelecimentos penais federais (Brasil, 1988).

Com objetivo de medir o DO dessas organizações, foram adotados Sistemas de Medição de Desempenho (SMD) distintos, conforme as especificidades do serviço prestado por cada OSP, experiência anterior com medição do desempenho e recursos disponíveis (Budnhak, 2022).

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Deve-se conhecer as condições e mecanismos que levem ao sucesso na medição de desempenho. Os SMD podem ser avaliados pela ótica da eficácia gerencial refletida na capacidade de interação do SMD com o ambiente da gestão organizacional, promovendo efeitos positivos e desejados (Yang e Hsieh, 2007).

Porém, ao desenhar e utilizar os SMD, as organizações fazem mais do que criar, monitorar e avaliar métricas de resultado e desempenho, acabam promovendo alterações na cultura, desempenho organizacional, comportamento dos funcionários, aprendizado organizacional, processo decisório, geração de valor, melhoria, controle, planejamento, orçamento, promoção e *accountability*, celebração de conquistas, sanções e recompensas, e retroalimentação da formulação de estratégia, dentre outros, o que poderia ser refletido na eficácia gerencial do SMD (Behn, 2003; Yang e Hsieh, 2007; Meyer, 2007; Moynihan, 2009; Hvidman e Andersen, 2014; Rabovsky, 2014; Taylor, 2014; Gerrish, 2016; Santos e Gomes, 2021).

A interação do SMD com a organização reflete no surgimento de fenômenos disfuncionais (Neely *et al.*, 2005; Meyer, 2007; Moynihan, 2009; Bianchi e Williams, 2013; Rabovsky, 2014), desafios específicos dos órgãos federais brasileiros (Budnhak, 2022) e utilização de boas práticas em gestão de desempenho (Gerrish, 2016; Xavier, 2018), que têm a capacidade de influenciar essa eficácia gerencial do SMD.

Apesar da teoria da medição de desempenho sugerir essas relações causais, ainda se desconhece o impacto desses predecessores na eficácia gerencial do SMD em uma organização policial. Desta forma, desenvolve-se a seguinte questão de pesquisa: Quais são os fatores associados às disfunções, desafios e boas práticas que explicam a eficácia gerencial de Sistemas de Medição de Desempenho de uma organização pública policial?

Para responder esta lacuna, a presente pesquisa tem como finalidade analisar os fatores associados às disfunções, desafios e boas práticas que explicam a eficácia gerencial de Sistemas de Medição de Desempenho de uma organização pública policial a partir da percepção dos servidores. Tendo como objetivos específicos: (1) Identificar a ocorrência de disfunções, desafios e boas práticas no sistema de medição de desempenho em organização pública policial; (2) Estimar a influência das disfunções, desafios

e boas práticas na eficácia gerencial do sistema de medição de desempenho; e (3) propor um modelo teórico-empírico para eficácia de sistemas de medição de desempenho em organização policial.

Justifica-se o trabalho pois há grande dificuldade das OSP policiais na implementação dos SMD devido à complexidade de tarefas e influência de variáveis não controláveis (Barton e Beynon, 2011). Existem poucos registros na literatura sobre o grau as ocorrências das disfunções em polícias brasileiras, e os desafios empíricos de Budnhak (2022), ainda não são generalizáveis. Como resultado latente instrumental, necessitam-se de novas escalas múltiplas e a tradução de escalas psicométricas já existentes, proporcionando o melhoramento de instrumentos que podem ser utilizados em novas pesquisas em outras instituições e contextos. Para a prática, as organizações públicas que medem desempenho policial e órgãos de controle necessitam de evidências para uso na tomada de decisão (Brasil, 2017).

Esta pesquisa está estruturada em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção foi apresentado o referencial teórico: Sistemas de Medição de desempenho (SMD); Eficácia gerencial dos SMD; Disfunções dos SMD em organizações públicas policiais; e Desafios dos SMD em organizações policiais no Brasil, evidências empíricas. Na terceira seção: metodologia, apresentam-se os métodos empregados nesta pesquisa quantitativa descritiva-explicativa por meio do *Survey* e análise pelo método estatístico multivariado. Na quarta seção, é realizada a apresentação e discussão dos resultados. Por fim, na quinta seção, as considerações finais, realiza-se uma síntese das contribuições do estudo.

Referencial Teórico

Sistemas de Medição de Desempenho (SMD)

Uma medida de desempenho pode ser definida como uma métrica usada para quantificar a eficiência ou eficácia de uma ação. Um SMD é o conjunto de métricas utilizadas para quantificar tanto a eficiência quanto a eficácia de ações (Neely *et al.*, 2005). Os primeiros SMD tinham natureza financeira contábil, focada na eficiência interna, induzindo as organizações melhorias de curto prazo, devido a racionalidade limitada, com ambiguidades entre a informação e a tomada de decisão (Bianchi e Williams, 2015; Pezzatto *et al.*, 2018).

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Definições mais modernas de SMD indicam que se trata da aplicação de dados para a medição do trabalho, movimento e desempenho da organização, com a utilização mista de elementos quantitativos e qualitativos (Febriyanti *et al.*, 2024).

Os SMD mais modernos proporcionaram a multidimensionalidade das medidas de desempenho, o uso gerencial das informações obtidas e integração ao processo estratégico, sendo nesse ambiente de gestão onde o sistema o nível complexo de análise (Neely *et al.*, 2005).

No nível complexo, o SMD passa a influenciar o comportamento dos indivíduos da organização, estando interligado a: implementação das estratégias; *benchmarking* com outras organizações; integração; aprendizado; *accountability*; comunicação; controle; definição de metas; planejamento; alocação orçamentária; incentivo; motivação; vigilância; envio de sinais; restrições; e tomada de decisão (Kloot e Martin, 2000; Neely *et al.*, 2005; Hvidman e Andersen, 2014; Speklé e Verbeeten, 2014; Pezzatto *et al.*, 2018; Van Elten *et al.*, 2021).

A adoção de um SMD seja por iniciativa da organização, imposição legal ou regulamentar, ou como ferramenta de *accountability* em sistemas de governança pública, tem como finalidade medir o desempenho e entregar informações ao gestor público e aos principais (Hvidman e Andersen, 2014). Também garante que os recursos organizacionais continuem alinhados com as propostas de governo, principalmente a implementação de reformas administrativas (Castelo; Gomes, 2023).

É considerado como uma estratégia de ciclo gerencial onde objetivos são formulados, gera-se informação sobre o desempenho e a informação retorna aos gestores, que fazem uso dessa informação

No próximo tópico, será apresentada a teoria sobre a eficácia dos SMD, que pode ser representada por componentes.

Eficácia gerencial dos SMD

Enquanto a eficiência pode ser medida pela relação entre os recursos consumidos e os resultados, a eficácia pode ser medida pela relação entre o resultado obtido e o esperado. (Biloslavo *et al.*, 2013). As organizações públicas procuram não apenas resultados econômicos, mas também os sociais, dificultando a determinação da eficiência e da eficácia, pois é difícil quantificar os resultados e todas suas externalidades geradas, que não podem ser diretamente medidas (Mihaiu *et al.*, 2010).

Por isso, na AP, enquanto a eficiência é uma medida da utilização de recursos em processos, em uma relação de entradas e saídas ou custos e benefícios, a eficácia é uma medida do alcance de resultados, do resultado da ação, correspondente ao grau de qualidade do resultado obtido (Matias-Pereira, 2018).

Com relação ao SMD, a eficácia gerencial depende de três principais dimensões: (1) a qualidade dos indicadores, que devem ter acurácia, serem confiáveis e fidedignos; (2) o grau de uso da informação de desempenho para o processo decisório, planejamento estratégico, orçamento e comunicação; e (3) os efeitos do sistema na produtividade, motivação, aprendizado e geração de valor (Yang e Hsieh, 2007). Na Figura 1, são apresentados os componentes da eficácia do SMD.

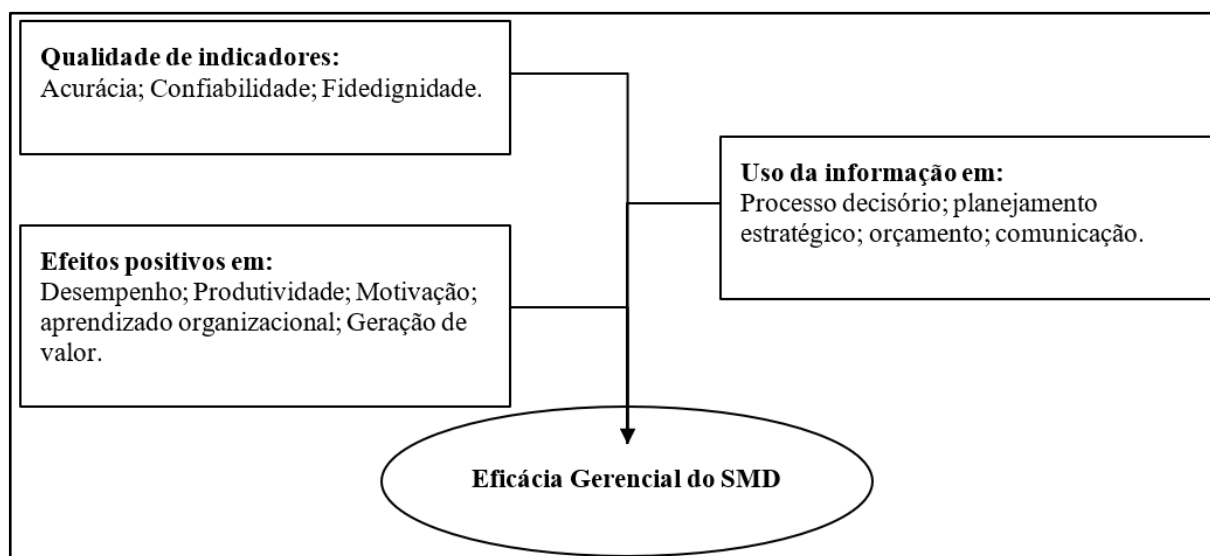


Figura 1. Componentes da eficácia do SMD

Fonte: Adaptado de Yang e Hsieh, 2007.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Yang e Hsieh (2007) demonstraram que é possível medir a eficácia gerencial representada na Figura 1, por meio de escala psicométrica confiável, e uma organização pode tentar manipular algumas variáveis de seu SMD visando aumentar a sua eficácia como ferramenta de gestão. No próximo tópico, será apresentada uma lista de disfunções na medição de desempenho policial relatadas na literatura.

Disfunções dos SMD em organizações públicas policiais

A implementação de SMD em organizações que não visam o lucro, especialmente no setor público é complexa. A principal diferença, é que essas organizações perseguem mais os objetivos sociais do que lucros monetários para os sócios e acionistas (Febriyanti *et al.*, 2024).

O debate mais importante sobre a adequação de SMD no setor público passa pela consciência de que o SMD tem efeitos mistos, e depende muito de como é utilizado (Kolk, 2022). No desenho e implementação de um SMD, a ideia original ou o comportamento desejado por trás do gerenciamento de desempenho nem sempre se reflete no comportamento real (Taylor, 2014).

As especificidades das organizações públicas podem amplificar os problemas quando implementado um SMD, principalmente os comportamentos disfuncionais pelo uso impróprio de indicadores (Bianchi e Williams, 2015). As OSP são especialmente vulneráveis a disfuncionalidade do SMD, pois a relação principal-agente com diversidade de metas vagas e difusas aumenta a probabilidade de discordâncias na seleção e interpretação de informações de desempenho, causando vieses e comportamentos oportunistas (Choi; Park, 2023)

Em organizações policiais, a mensuração do desempenho é ainda mais complexa, devido à ocultação de diversas outras variáveis não controláveis em estatísticas oficiais (Barton e Beynon, 2011).

Além disso, nas organizações policiais é exigido dos seus integrantes o juramento do sacrifício da própria vida em defesa da comunidade, dedicação exclusiva do tempo em serviço ou fora dele, a exposição a situações estressantes ou fatais, o contato direto com crime, e a responsabilização pessoal no caso de erros. Por isso, a medição do desempenho desse tipo de organização não pode ter as mesmas nuances e características de outros arranjos burocráticos do Estado.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

O desempenho de organizações policiais foi historicamente ligado à quantificação de recursos disponibilizados à organização, bem como o uso das seguintes métricas de resultados: a taxa criminal, tempo de resposta, prisões, esclarecimentos de crimes (Caputo *et al.*, 2018). Tais medidas podem capturar pouco de todo o valor produzido por tal serviço público, sendo necessário o refino de critérios de medição de desempenho (Maguire, 2005).

Por exemplo, uma medida agregada de desempenho por crimes resolvidos pode superestimar ou subestimar o desempenho, já que a resolução de crimes depende do cometimento de crimes. É difícil para uma organização que presta o serviço investigativo manter altos índices de resolução de crimes a longo prazo, causando uma aparente deterioração da medida e possibilidade da polícia pressionar a comunidade à procura de novos casos para manter índices, levando a abusos ou faseamento de informações (Bianchi e Williams, 2015; Caputo *et al.*, 2018). No Quadro 1, são apresentados os principais fenômenos disfuncionais relatados na literatura:

Quadro 1.

Disfuncionalidades teóricas dos SMD no ambiente policial

Conceito	Componente	Autores
<i>Perverse Learning</i> (aprendizado perverso)	Isso ocorre quando os índices superestimam ou subestimam o desempenho real, representando desempenhos melhores ou piores do que realmente são. Quando isso ocorre, a organização passa a utilizar os índices como “drivers” para obtenção de uma medida de resultado e não para gerar valor, pois há uma discrepância entre o medido e o valor produzido.	Meyer (2007), Bianchi e Williams (2015).
Conflito	Se gerentes e funcionários nos mais diversos setores e níveis tiverem medidas de desempenho distintas, pode ocorrer um conflito, no qual cada um tentará maximizar o seu desempenho, em detrimento dos demais. Também, o estabelecimento do sistema de recompensas, poderá causar conflitos entre departamentos em organizações que adotam a estrutura funcional, pois diferentes setores podem ter diferentes visões da organização.	Nelly, Gregory e Platts (2005).
Convergência com a média	O SMD pode encorajar os funcionários a não desviar do padrão dos períodos anteriores ou não ser exposto como um <i>outlier</i> ou exponencial, prejudicando a melhoria contínua.	Nelly, Gregory e Platts (2005), Bianchi e Williams (2015).

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

<i>Running down of performance measures</i> (Corrida por novos indicadores)	Fenômeno em que a organização procura constantemente novos indicadores, visando atenuar a queda da variância dos indicadores atuais devido ao aprendizado, aprendizado perverso, seleção e supressão.	Meyer (2007).
Alto Custo	A construção de ferramentas analíticas, <i>per si</i> , gera custos materiais, na inserção, armazenamento e análise de dados.	Rabovsky (2014).
<i>Displacement</i> (Deslocamento da meta)	Motivação de atingir outras metas em detrimento das metas gerais da organização, por atalhos (quando é privilegiada a quantidade e não a qualidade), ou viés de amostras com a seleção e reporte de apenas casos positivos. A agência é direcionada somente a casos fáceis, evitando-se casos difíceis.	Bianchi e Williams (2015).
Discrepância entre a meta e o ambiente de tarefas	Quando há inconsistência entre os indicadores de desempenho e o ambiente de tarefas.	Bianchi e Williams (2015).
<i>False reporting</i>	O <i>False reporting</i> é a manipulação deliberada de dados, diferindo o reportado do realizado.	Gundhus, Talberg e Wathne (2022).
<i>Gaming</i> (gamificação)	Manipulação deliberada do comportamento para assegurar vantagem estratégica.	Meyer (2007), Bianchi e Williams (2015).
Imediatismo	O imediatismo é o termo utilizado para descrever a característica de SMD que encoraja os administradores a adotar uma perspectiva de curto prazo. Por exemplo, administradores podem tender a procrastinar gastos, alterar produtos, prazos de entregas ou estratégias de preço, visando influenciar uma medida de desempenho. Há otimização local de processos em detrimento do todo.	Nelly, Gregory e Platts (2005).
<i>Racionalização</i>	Ao utilizar um dado quantitativo para medir a performance, são excluídas formas interpessoais ou informais na tomada de decisão.	Rabovsky (2014).
Seleção perversa	Os indivíduos ou setores com baixo desempenho são substituídos pelos de alto desempenho.	Meyer (2007).
Uso passivo (<i>Passive use of performance information</i>)	Os funcionários realizam o mínimo para alimentar o SMD com dados, sem, no entanto, utilizar essas informações posteriormente.	Moynihan (2009).
Viés de padrões estabelecidos	Se for adotado o sistema de padrões de desempenho, estes devem ser revisados não somente utilizando dados estatísticos, mas também, a negociação entre as partes. O uso de regressões para	Barnow e Heinrich (2010).

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

	cálculo dos ajustes de desempenho pode esconder muitas outras variáveis que influenciam o resultado, criando viés nos novos padrões estabelecidos.	
Viés político (<i>Political bias</i>)	Quando a gestão do desempenho é um veículo pelo qual os burocratas e líderes da organização implementam suas preferências particulares e predisposições.	Rabovsky (2014).

Fonte: Elaboração própria baseada nos autores mencionados

As disfunções, do Quadro 1, são teoricamente capazes de diminuir a eficácia do SMD, e por isso, que quão maior for a frequência e intensidade dessas disfunções em uma organização, menor será a eficácia gerencial dos SMD.

H₁ - As disfunções ligadas aos SMD influenciam negativamente a eficácia gerencial do SMD.

No próximo tópico, será apresentada a evidência empírica sobre alguns desafios em SMD nas polícias federais brasileiras.

Desafios dos SMD em organizações policiais no Brasil, evidências empíricas

Budnhak (2022) coletou qualitativamente dados diretamente com policiais brasileiros envolvidos em SMD de polícias da esfera do Governo Federal. Concluiu que, no Brasil os principais desafios da mensuração de desempenho em organizações policiais federais, são alguns desafios que já havia correspondência na literatura: ambiguidade da meta; falta de capacidade de gestão; indicadores de desempenho vagos e não confiáveis; constrangimento; resistência organizacional; dificuldade de visualização e interpretação dos dados apresentados; isomorfismo institucional e uso limitado da medição de desempenho pelos cidadãos.

Além disso, foram identificados na pesquisa relatos dos entrevistados sobre construtos emergentes relatados pelos policiais, que ainda não haviam sido relatados na literatura sobre o assunto, ou desafios emergentes: grande rotatividade de servidores e gestores; falta de cultura que envolva medição de desempenho nos órgãos; diversidade de atribuições dentro do mesmo órgão; falta de recompensa por

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

atingir excelência; não reconhecimento das próprias atividades. O Quadro 2 retrata a respeito destas questões.

Quadro 2.

Desafios dos SMD no ambiente policial

Desafio	Descrição
Ambiguidade da meta	Não há consenso entre os entrevistados sobre a ambiguidade da meta. Mas, mesmo os que consideram que as metas não dão margem para interpretações diferentes informam sobre a necessidade de melhorias e de avanços na construção delas para correta medição de desempenho.
Falta de capacidade de gestão	Há visões divergentes sobre esse desafio entre os entrevistados. Apesar da maioria perceber que falta capacidade de gestão para medição de desempenho, outros acreditam que já existem gestores preparados para lidar com essa temática dentro dos órgãos de segurança pública federal.
Indicadores de desempenho vagos e não confiáveis	Referente a esse desafio não há posição única dos respondentes. Muitos criticam a falta de clareza dos dados e a falta de sistemas que tornem os dados confiáveis. O uso de auditorias internas foi citado pelos respondentes para dar créditos aos indicadores de desempenho.
Constrangimento	A exposição de dados de medição de desempenho, mesmo que aquém do projetado e, conseqüentemente a possibilidade de constrangimento, foi analisado pelos respondentes como necessária para melhoria das ferramentas de gestão.
Resistência organizacional	A resistência organizacional quanto à medição de desempenho teve pontos de discordância entre os órgãos estudados, demonstrando que pode haver diferenças dependendo da maturidade da organização quanto ao envolvimento no tema.
Dificuldade de visualização e interpretação dos dados apresentados	A maioria dos respondentes concordaram com esse desafio e mesmo os que julgam que há sistemas de informações suficientes acabam por indicar necessidade de aperfeiçoamento e melhorias para apresentação de dados de medição com maior precisão.
Isomorfismo institucional	Há uma certa padronização nas respostas, já que cada

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

	órgão cita que há particularidades em cada organização não sendo possível seguir modelos. No entanto, citam que fazem parte do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP), e que a pasta pode estipular metas conjuntas entre os departamentos (principalmente administrativas), ou incluí-los em metas de outros órgãos, inclusive internacionais, como a Organização das Nações Unidas (ONU).
Uso limitado da medição de desempenho pelos cidadãos	Os respondentes não julgam que os cidadãos estão envolvidos na medição de desempenho do governo em geral e nem nos seus órgãos.
Grande rotatividade de servidores e gestores	A grande rotatividade de servidores e gestores e, como consequências, perda de memória institucional e necessidade de alterações frequentes nas metas de desempenho causa falta de dados sequenciais de qualidade.
Falta de cultura que envolva medição de desempenho nos órgãos	A ausência de uma cultura organizacional que envolva servidores e gestores na medição de desempenho e, também, a dificuldade com as diferenças regionais dentro de um país com culturas diversas.
Diversidade de atribuições dentro do mesmo órgão	A diversidade de atribuições dentro de cada órgão dificulta a criação de metas que abarquem todas as realidades dentro de uma variedade de atividades.
Falta de recompensa por atingir excelência	A falta de recompensa por parte do Estado por bons serviços ofertados pelos órgãos de segurança pública.
Não reconhecimento das próprias atividades	A dificuldade de reconhecer o que os órgãos fazem dentro das atribuições estipuladas pelo MJSP e ter capacidade de autoavaliar-se.

Fonte: Adaptado de Budnhak, 2022

Os desafios emergentes do Quadro 2 são essenciais para o entendimento dos SMD em organizações públicas no Brasil, porque indicam especificidades dessas organizações que ainda não haviam sido relatados no contexto do serviço público brasileiro.

As categorias de desafios relatadas por servidores policiais nessa pesquisa anterior de Budnhak (2022) têm teoricamente caráter negativo com relação à eficácia do SMD, pois dificultam sua

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

implementação ou funcionamento. Portanto, quão maior for a frequência e intensidade desses desafios nas organizações, menor será a eficácia gerencial dos SMD. A hipótese decorrente é de que:

H₂ - Os desafios ligados aos SMD em organizações policiais influenciam negativamente a eficácia gerencial do SMD.

Apesar do caráter teórico negativo das disfunções e desafios, a organização pode perseguir boas práticas de gestão de desempenho, as quais possam influenciar positivamente a eficácia gerencial do SMD. Na próxima seção, serão apresentadas algumas dessas boas práticas.

Boas práticas de gestão de desempenho

Na boa governança sugere-se, entre outros mecanismos, a adoção de procedimentos com fins de instrumento gerador de eficiência para alcance dos resultados esperados. Dentre os mecanismos da boa governança está o estabelecimento de boas práticas em gestão de desempenho, dentro do mecanismo de controle (Teixeira e Gomes, 2019).

Algumas práticas tendem a ser largamente recomendadas pela literatura como benéficas em SMD. Por exemplo, a meta-análise de Gerrish (2016) aponta sistemas com a presença de boas práticas podem ser de duas a três vezes mais efetivos do que sistemas medianos.

Xavier (2018) aponta que quando presente a cultura de dados na organização, especialmente com maior maturidade Business Intelligence and Analytics (BI&A), maior uso é dado ao SMD em processos de melhoria, controle e planejamento. O Quadro 3 sintetiza conceitos de boas práticas de gestão de desempenho que tem impacto positivo sobre os SMD, melhorando sua eficácia gerencial.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Quadro 3.

Boas práticas de gestão de desempenho

Prática	Conceito	Autor
<i>Benchmarking</i>	Em medição de desempenho pode ser considerado como <i>benchmarking</i> a possibilidade de comparação das informações de desempenho com períodos anteriores ou entre unidades de forma intra e inter organizacional.	Gerrish (2016), Hatry (2006).
Implementação <i>bottom-up</i>	A implementação de sistemas com o envolvimento tanto da alta gestão como da linha de frente, tem maior probabilidade de ter finalidade instrumental e não apenas simbólica.	Gerrish (2016).
<i>Business Intelligence e Analytics</i>	Os usos de SMD são influenciados positivamente pela maturidade do Business Intelligence e Analytics. O desenvolvimento de uma cultura de dados provoca benefícios nos três usos dos SMD: para melhoria, controle e planejamento.	Xavier (2018).
<i>Performance leadership team</i>	A equipe de liderança em desempenho é formada por líderes com autonomia na sua área de atuação que se reúnem frequentemente para discussão dos desempenhos medidos e tomada de decisões oportunas.	Smith e Bratton (2001), Gerrish (2016).
<i>Goal Orientation</i>	Para a medição do desempenho ser útil, deve haver consenso nos objetivos e metas da organização.	Julnes e Holzer (2001), Gerrish (2016).
<i>Resources</i>	A organização fomenta o SMD por meio da disponibilização de recursos (humanos e materiais) para a operacionalização do sistema.	Julnes e Holzer (2001), Gerrish (2016).
Treinamento	Treinamento tem um efeito direto e positivo no uso da informação de desempenho. Gestores com maior treinamento tem maior probabilidade de dar atenção a informação de desempenho do SMD para tomada de decisão.	Kroll e Moynihan (2015).

Fonte: Elaboração própria, baseada nos autores mencionados

Desta forma, quanto maior for a adoção ou frequência de ações positivas relacionadas a boas práticas de gestão de desempenho na organização, maior será a eficácia gerencial do SMD, assim:

H₃ - As boas práticas ligadas aos SMD em organizações públicas policiais influenciam positivamente a eficácia gerencial do SMD.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Considerando os últimos 20 anos de pesquisas *Survey* em MD no setor público, o acúmulo dos dados em estudos empíricos ainda não é suficiente para julgar se a medição de desempenho no setor público é “boa” ou “cruel”, pelo contrário, a atenção se deve voltar para a forma exata na qual a medição de desempenho é desenhada e usada nas organizações. (Kolk, 2022).

Revisões sistemáticas de literatura indicam que o desempenho organizacional tem sido estudado majoritariamente em organizações públicas nos contextos da América do Norte e Europa, enquanto os continentes como a África, Ásia e América do Sul os estudos são praticamente ausentes (Budnhak, 2022; Kolk, 2022). Quando aplicados em organizações policiais, os estudos empíricos também são concentrados especialmente na América do Norte e Europa (Santos; Gomes, 2020), e em geral há uma falta de estudos em organizações pública típicas como a força policial e forças armadas (Kolk, 2022).

Há grande tendência da pesquisa em MD no setor público no escrutínio do impacto das variáveis relacionadas a MD nos processos e estados psicológicos individuais, nas relações do sistema com incentivos (Kolk, 2022), e na adoção de níveis de análise tanto individual quanto organizacional (Febriyanti *et al.*, 2024). Além disso, há tendência na expansão da pesquisa para países em desenvolvimento para agregar outras perspectivas que contribuam com a teoria e prática (Febriyanti *et al.*, 2024).

As três hipóteses de pesquisa explicitam essa lacuna teórica na medição de desempenho. A ocorrência de disfunções dos SMD e seus efeitos ainda não foram bem identificadas e compreendidas (Gerrish, 2016; Bianchi; Williams, 2015), tampouco há a generalização dos desafios e boas práticas de gestão relatados por servidores policiais nessas organizações, conforme apontado pelo estudo de casos múltiplos de Budnhak (2022). Se desconhecem os efeitos desses predecessores teóricos da eficácia gerencial dos SMD (Yang; Hsieh, 2007) em organizações públicas brasileiras, especialmente as policiais.

Tendo em vista as hipóteses de pesquisa emergentes deste referencial teórico, tem-se o modelo conceitual para a pesquisa ser realizada conforme a Figura 2.

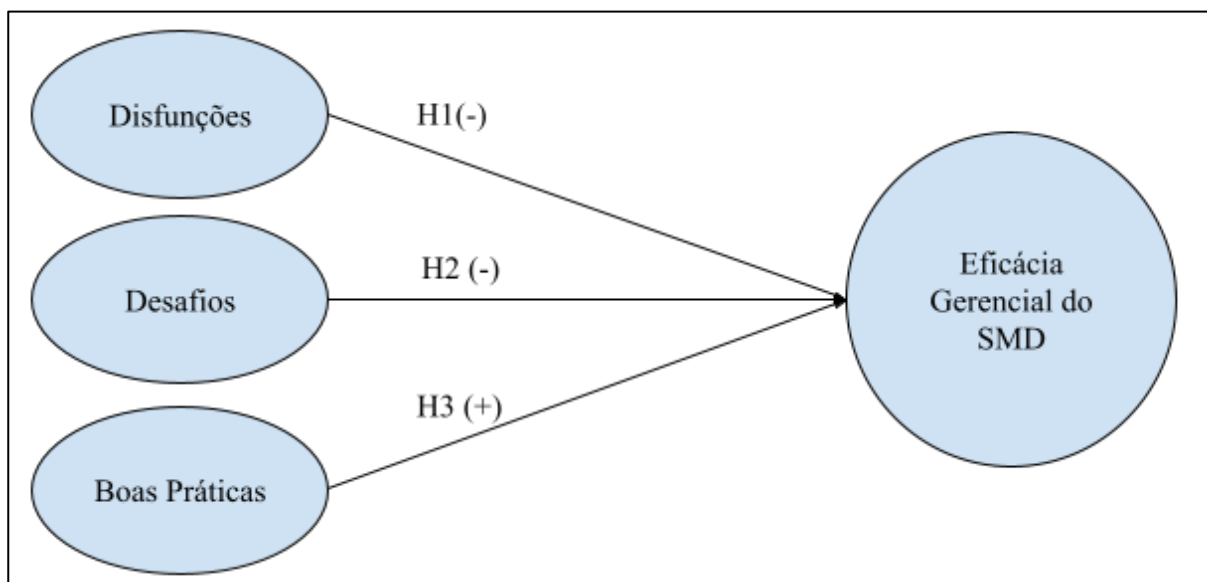


Figura 2. Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: Elaboração própria

Para testar as três hipóteses de pesquisa representadas no modelo da Figura 2, foram realizados os procedimentos metodológicos que serão apresentados no próximo tópico.

Metodologia

Com a finalidade de alcançar o objetivo da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de abordagem quantitativa, com caráter descritivo-explicativo, por meio de método *Survey* com a análise estatística multivariada. O caráter foi escolhido devido a necessidade de mensuração de um evento ou atividade em um determinado ponto no tempo, utilizando hipóteses derivadas da teoria, e medir o impacto da mudança de certas variáveis em outras, neste caso, de variáveis independentes em variáveis teoricamente dependentes (Hair *et al.*, 2005; Gil, 2008; Hair *et al.*, 2009).

Elegeu-se o método *Survey*, que se caracteriza “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (Gil, 2008, p.55), ou “a coleta de dados primários a partir de indivíduos” (Hair *et al.*, 2005, p.157), pois mesmo com problemas relativos à subjetividade do autorrelato,

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

não há outra forma de se observar ou verificar as percepções necessárias senão pela coleta direta com os indivíduos (Podsakoff e Organ, 1986).

Como objeto de estudo, foi escolhida uma das organizações policiais da esfera federal do Brasil: Polícia Federal (PF). Justifica-se devido a acessibilidade e conveniência por parte do pesquisador e pela especificidade do tema de medição de desempenho de organização policial e porque a PF está trabalhando em projetos novos envolvendo a temática do desempenho e no desenvolvimento de ferramentas de medição de desempenho adaptadas à realidade dos órgãos de segurança pública (Budnhak, 2022).

O órgão possui um sistema de indicadores vinculados aos macroprocessos da organização, que por sua vez são vinculados aos objetivos estratégicos. A organização utiliza os indicadores Índices: de Produtividade Operacional (IPO); Polícia Judiciária (IPJ); Desempenho de Polícia Administrativa (IPA); Criminalística (ICRIM); Tecnologia da Informação e Comunicações (ITIC); Gestão de Pessoal (IGP) e Logística (ILOG) (Polícia Federal, 2022a; Polícia Federal, 2022b).

Como conjunto de passos para coleta e análise dos dados, foi utilizada a metodologia de Hair *et al.* (2009), Fávero (2017) e Loesch (2012). O estágio 1, foi determinado o problema de pesquisa, e variáveis independentes e dependentes. Logo após, buscou-se instrumentos para medição de tais variáveis. Para a variável dependente Eficácia Gerencial do SMD (EGMD), foi utilizada a escala múltipla de 11 itens de Yang e Hsieh (2007), que possui evidências de validade unidimensional e estrutural fatorial.

No estágio 2, construiu-se um instrumento questionário em ambiente virtual, os itens da escala EGMD foram traduzidos para o português, submetidos à pesquisadores fluentes em inglês que validaram o seu conteúdo. Para as variáveis independentes de fatores relacionados as disfunções, desafios e boas práticas em SMD (DISFUNC, DESAFIOS e BPRATICAS), para as quais não se vislumbrou escalas múltiplas já criadas e validadas na literatura, foi criado o instrumento: os itens teóricos dos quadros 1, 2 e 3 foram traduzidos em assertivas de concordância e discordância, que foram submetidos a 5 pesquisadores da área de Administração e funcionários da organização para validação de conteúdo. Para os validadores foram apresentados os conceitos, as assertivas e outros dados sobre a pesquisa, sendo julgado a validade de conteúdo (Hair *et al.*, 2005; Hair *et al.*, 2009).

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Os itens que com conteúdo validado foram todos inseridos no questionário preliminar, juntamente com outras questões de abertura e controle, que foi submetido a um pré-teste com 10 funcionários da organização, no mesmo ambiente da pesquisa final. Após os ajustes necessários, o instrumento foi finalizado, conforme Quadro X e os itens finais do Apêndice I.

Quadro 4.

Caracterização do instrumento

Variável	Tema	Itens	Fonte	Escala
DISFUNC	Indicadores de disfuncionalidade do SMD	15	Quadros 1 e 2.	Likert 1-5
DESAFIO	Indicadores de ocorrência dos desafios	14	Quadros 1 e 2.	Likert 1-5
BPRATICAS	Indicadores de boas práticas de GD	8	Quadro 3.	0-1
EGMD	Eficácia Gerencial do SMD	11	Yang e Hsieh (2007)	Likert 1-7

Fonte: Elaboração própria

O delineamento amostral foi de amostragem probabilística simples, em uma população de aproximadamente 14 mil servidores ativos de órgão público. O alvo de amostragem foi de 263 respondentes, considerando erro máximo de estimação de 0,06, e nível de confiança de 95% (Fávero, 2017).

Devido a necessidade de coleta de dados de variável dependente e independente no mesmo momento no tempo, foram observadas algumas medidas para controle do viés de fonte comum: os tipos de questão, e amplitude de escala foram distintos para EGMD; BPRATICAS e DISFUNC/DESAFIOS. O anonimato foi protegido pela não coleta de dados de identificação e utilização do *software LimeSurvey*, sob o domínio do pesquisador, e coleta após consentimento livre e esclarecido dos respondentes. O contrabalanceando da ordem das questões foi realizado automaticamente pelo *software*, ou seja, para cada respondente foi apresentada uma sequência aleatória das questões na mesma variável (Podsakoff *et al.*, 2003; Meier e O'Toole, 2013).

No estágio 3, foi realizada a aplicação do questionário nos meses de fevereiro e março de 2024, com o auxílio da organização. Os convites foram enviados para os endereços eletrônicos dos respondentes, tendo como número de respostas: respostas apenas nas questões de abertura e encaminhamento (433) e respostas completas em todos os itens ($n=329$).

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Por fim, no estágio 4 foram realizadas as seguintes etapas da análise de dados multivariada, com a utilização do *software* JASP (2024), versão 0.18.3: exame tratamento dos dados; análise descritiva; análise fatorial exploratória (AFE) e utilização dos fatores extraídos para construção ou validação das escalas múltiplas utilizados na estimação de modelos de Regressão Linear Múltipla (RLM).

A AFE que é uma técnica de interdependência, cujo propósito principal é definir a estrutura inerente entre as variáveis na análise, definindo conjuntos de variáveis que são fortemente inter-relacionados, conhecidos como fatores (Hair *et al.*, 2009). Para adequação AFE, foi utilizada a estatística de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), considerando aceitável o valor da *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) maior que 0,7, e o teste de esfericidade de Bartlett com significância máxima de 5%. As cargas fatoriais maiores 0,5 foram consideradas como significativas. Também foi feita a análise da comunalidade (Hair *et al.*, 2009).

Os fatores retidos foram nomeados conforme o suporte teórico e empírico. As escalas múltiplas foram calculadas por escores somado, sendo também calculada a confiabilidade unidimensional das escalas múltiplas EGMD e dos fatores por meio da estatística de *alfa de Cronbach*, tendo como parâmetro mínimo aceitável 0,7 (Hair *et al.*, 2005).

A estimativa do modelo de regressão ocorreu pelo método do Mínimos Quadrados Ordinários (MQO), considerando a existência de correlações pelo r_s de *Spearman* e como variável dependente a EGMD, e como variáveis independentes: BPRATICAS e os fatores oriundos da AFE, conforme as hipóteses de pesquisa e Equação 1:

$$EGMD = \alpha + \beta_1 x_{FATOR1} + \beta_2 x_{FATOR2} + \beta_3 x_{BPRATICAS} + \epsilon \quad (1)$$

Onde:

y = variável dependente (EGMD)

α = coeficiente linear

β = coeficiente angular

x = variáveis independentes (FATOR1, FATOR2, e BPRATICAS)

ϵ = resíduo

Após a estimativa do modelo de regressão foi realizada a avaliação da multicolineariedade pelo Fator de Inflação de Variância (VIF) (Hair *et al.*, 2009), considerando-se aceitáveis os valores entre 1 e 10 (Loesch, 2012) e a análise dos resíduos foi realizada pela análise gráfica, pela análise da distribuição normal dos resíduos pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov* (Loesch, 2012). No próximo tópico, serão apresentados os resultados da pesquisa.

Análise e Discussão dos Resultados

O tamanho da amostra ($n=329$) foi satisfatório para o erro de estimação de 0,06, e nível de confiança de 95%, com características similares aos atributos da população de Brasil (2023). Também foram atendidos os pressupostos de observações mínimas para AFE e RLM.

Os dados empíricos sugerem a existência de alguns fenômenos disfuncionais já evidenciados por pesquisas anteriores, como também a generalização da percepção da existência de desafios apontados por Budnhak (2022). Com relação as respostas à itens individuais, os dados indicam principalmente a ocorrência das seguintes disfunções e desafios no SMD estudado:

- a) 71% de concordância de que os padrões de desempenho exigidos da organização não são amplamente negociados entre todas as partes envolvidas, ocasionando o viés de padrões pré-estabelecidos;
- b) 70% de concordância de que a grande diversidade de atribuições dentro do mesmo órgão dificulta a criação de indicadores que abarquem todas as realidades dentro de uma variedade de atividades;
- c) 68% de concordância dos respondentes de que dentro das atribuições da organização, não há reconhecimento de todas as atividades realizadas de fato, ou não reconhecimento das próprias atividades;
- d) 67% de concordância sobre a existência discrepância entre a meta e o ambiente real de tarefas;
- e) 67% de discordância entre os respondentes quanto a expectativa de recompensa Estatal à organização caso seja atingida a excelência demonstrada por um indicador;

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

- f) 65% de concordância de que há preferência por trabalhos que rendem mais pontos, mesmo que não sejam os mais importantes, o que provoca o deslocamento da meta;
- g) 60% de concordância com a presença do aprendizado perverso, quando a preocupação em atingir a meta de um indicador se sobrepõe à preocupação em gerar valor;
- h) 56% de concordância sobre a modificação deliberada do comportamento das pessoas visando “ganhar mais pontos” nos indicadores de desempenho. Tal fenômeno também é conhecido como *Gaming*;

Choi e Park (2023) obtiveram resultados que indicam a percepção de comportamentos distorcidos na medição de desempenho em organizações públicas coreanas, com médias de concordância de 66% para a seleção de metas mais fáceis de mensurar, 68% para seleção de metas que são mais rápidas em cumprir, 59% para foco em trabalhos mais fáceis de cumprir, 66% no foco somente em trabalhos que são medidos e 55% na exclusão deliberada de dados que possam afetar a avaliação de desempenho negativamente.

Com relação às boas práticas em gestão de desempenho, há relato de uso de comparações *benchmarking* entre unidades e entre períodos (Gerrish, 2016; Hatry, 2006) por 76% dos respondentes. O uso de sistemas de BI&A (Xavier, 2018), foi relatado por 73% dos pesquisados. Ao mesmo tempo, 9% relataram a presença do consenso de metas e objetivos (Julnes e Holzer, 2001; Gerrish, 2016), 14% treinamentos em medição de desempenho (Kroll e Moynihan, 2015), e 25% implementação com o envolvimento da linha de frente (Gerrish, 2016) indicando a possibilidade de o SMD ter sido implementado no modelo *top-down*.

Para estimar a influência das disfunções, desafios e boas práticas na eficácia gerencial do sistema de medição de desempenho, os 29 itens iniciais de DISFUNC e DESAFIOS foram considerados adequados à AFE ($MSA=0,808$; $p\text{-Valor do teste de Bartlett}<0,001$). O método de extração de fatores ocorreu pela análise de componentes principais, com objetivo é resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores para fins de previsão com a rotação *promax* (Hair *et al.*, 2009).

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

O critério de determinação de número de fatores foi a análise paralela, ou seja, quando os componentes são selecionados enquanto seu autovalor é maior que o autovalor médio aleatório paralelo, resultando em dois fatores retidos. O modelo fatorial conseguiu explicar 64,6% da variância total, acima do recomendável para Ciências Sociais de 60% (Hair *et al.*, 2009).

Os fatores latentes foram nomeados de acordo com a teoria (conforme Quadros 1 e 2) e a evidência empírica, sendo calculados os coeficientes α de Cronbach que indicaram confiabilidades consideradas aceitáveis, maiores que 0,7 (α de Cronbach; FATOR1=0,79; FATOR=0,73). Foram calculados escores somados de cada escala fator, para utilização na técnica posterior de RLM. O resultado da análise exploração fatorial encontra-se na Tabela 1:

Tabela 1.

Fatores extraídos na AFE

FATOR 1 – Deslocamento da Meta ($\alpha = 0,79$)	Carga fatorial
<i>O comportamento das pessoas na minha organização se modifica deliberadamente visando ganhar mais pontos nos indicadores de desempenho</i>	0.920
<i>Na minha organização, é dada preferência para trabalhos que rendem mais pontos para o indicador, mesmo que não sejam os mais importantes</i>	0.825
<i>Na minha organização, a preocupação em atingir a meta de um indicador se sobrepõe à preocupação em gerar valor</i>	0.811
Variância explicada 0.340	
FATOR 2 – Implementação top-down do SMD ($\alpha = 0,734$)	Carga fatorial
<i>Na minha organização, há uma cultura organizacional que envolve servidores e gestores na medição de desempenho</i>	0.925
<i>Os padrões de desempenho exigidos da minha organização são amplamente negociados entre todas as partes envolvidas</i>	0.791
<i>Na minha organização, há falta de capacidade de gestão para medição de desempenho</i>	0.593
<i>Dentro das atribuições da minha organização, há reconhecimento de todas as atividades realizadas de fato</i>	0.550
Variância explicada 0.306	

Fonte: Dados da pesquisa.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Conforme a Tabela 1, os fatores 1 e 2 podem ser descritos como:

Fator 1 – “Deslocamento da meta”: O deslocamento da meta representa uma gamificação do SMD, com modificação deliberada no comportamento da organização para pontuar indicadores. A preocupação em atingir as metas dos indicadores se sobrepõe a preocupação em gerar valor.

Fator 2 – “Implementação top-down do SMD”: A implementação top-down do SMD representa a ausência da cultura de envolvimento dos servidores e gestores na gestão da medição de desempenho. Os padrões são pré-estabelecidos sem a negociação entre as partes e sem reconhecimento de todas as atividades executadas de fato.

Além do suporte teórico dos itens, os fatores extraídos corroboram também com achados de Kolk (2022), de que o número de tarefas, incertezas e a negociação sobre elas impactam diretamente e indiretamente em variáveis relacionadas com a medição de desempenho. Choi e Park (2023) obtiveram resultado indicando que a falta de clareza, objetividade, e mensurabilidade compõe um fator formativo chamado “ambiguidade da meta”, e que este influencia ($\beta=0.136$; $p\text{-valor} < 0,001$) os comportamentos disfuncionais em SMD, o que não foi encontrado neste estudo. Castelo e Gomes (2023) citam que comportamentos disfuncionais estão relacionados com a falta de discussão dos planos de ação entre todos os stakeholders internos, e ausência de uma visão compartilhada e foco em problemas críticos, dialogando também com o fator relacionado a implementação *top-down* do SMD.

A confiabilidade da EGMD, teve resultado satisfatório (α de Cronbach=0,93), similar a pesquisa original de Yang e Hsieh (2007). Quanto as boas práticas, a presença das boas práticas de gestão de desempenho BPRATRICAS foi calculada por score somado de acordo com as respostas quanto a presença ou não das práticas. A Tabela 2 apresenta a estrutura das dessas variáveis.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Tabela 2.

Outras variáveis do modelo

BPRATICAS - Boas práticas de gestão de desempenho

Benchmarking entre unidades

Business Intelligence & Analytics

Comparação no tempo

Líderes com autonomia

Disponibilização de recursos para o SMD

Implementação bottom-up

Treinamento sobre o SMD

Consenso de metas e objetivos

EGMD - Eficácia Gerencial da Medição de Desempenho ($\alpha = 0,93$)

Os resultados da medição de desempenho da minha organização são confiáveis

A medição de desempenho da minha organização pode ajudar os superiores a tomar melhores decisões

A medição de desempenho da minha organização ajuda a comunicação mais eficaz com os representantes eleitos

A medição de desempenho da minha organização ajuda no planejamento orçamentário e na tomada de decisões

Os indicadores de desempenho da minha organização refletem com precisão a qualidade da gestão

Os indicadores de desempenho da minha organização são confiáveis

O investimento da minha organização em gestão de desempenho vale a pena

A medição de desempenho da minha organização melhora a produtividade

A medição de desempenho da minha organização motiva os servidores

A medição do desempenho da minha organização estimula a aprendizagem organizacional

Os resultados da medição de desempenho desta organização são usados para ajustar o planejamento estratégico

Fonte: Dados da pesquisa

Após a construção das variáveis do modelo, incluindo-se a Tabela 2, verificou-se a existência de correlação entre as variáveis *Fator 1*; *Fator 2*; *BPRATICAS* e *EGMD*, pelo cálculo da correlação pelo coeficiente r_s de *Spearman*, representada na Tabela 3:

Tabela 3.

Correlações entre a variável dependente e independentes

Variável		FATOR1	FATOR2	BPRATICAS	EGMD
FATOR1	r_s	-			
FATOR2	r_s	0.444 ***	-		
BPRATICAS	r_s	-0.081	0.448 ***	-	
EGMD	r_s	-0.441 ***	-0.645 ***	0.509 ***	-
p-valor do teste de significância: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$					

Fonte: Dados da pesquisa

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

A partir da Tabela 3, verifica-se que as correlações são significativas e negativas entre os dois fatores Deslocamento da meta e Implementação *top-down* do SMD ($r_s=-0.441$; $r_s=-0,645$; $p\text{-valor}<0.001$), e há correlação significativa positiva entre as BPRATICAS ($BPRATICAS\ r_s=0.509$; $p\text{-valor}<0.001$), e a variável dependente (EGMD).

O modelo de regressão foi avaliado considerando um nível de significância máximo de 5%. A significância do modelo de regressão foi testada pela Análise de Variância (ANOVA) indicando que o modelo é significativo, pois, existem coeficientes angulares beta significativamente diferentes de zero ($F=112.186$; $p\text{-valor}<0,001$). Logo após, foi avaliado o R^2 de cada modelo, indicando de 0 a 1 o quanto será a explicação da variável dependente pelo modelo estimado, sendo estimado que o modelo explica 50,9% da variável dependente ($R^2=0,509$). Depois, foram avaliados os coeficientes β individuais, sendo considerado o nível de significância máximo de 5% para o teste T dos regressores (Hair *et al.*, 2009; Loesch, 2012). A Tabela 4 demonstra as principais estimativas do modelo de RLM.

Tabela 4.
Estatísticas do modelo RLM

Modelo	β	Erro padrão	β padronizado	t	p	VIF
Intercepto	70.423	3.553		19.821	< .001	
Deslocamento da meta	-1.040	0.218	-0.212	-4.765	< .001	1,231
Implementação top-down do SMD	-1.617	0.212	-0.385	-7.644	< .001	1,578
Boas práticas em gestão de desempenho	2.253	0.336	0.309	6.714	< .001	1,317
Variável dependente: EGMD; $R^2=0,509$; R^2 ajustado=0,504; $n=329$						

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: $p<0,001$ indica significância do teste t a 5%.

De acordo com as estimativas da Tabela 4, considerando o nível de significância máxima de 5% e mantidos os demais fatores constantes, a EGMD sofre influência negativa significativa das variáveis independentes relacionadas as disfunções e desafios: O Deslocamento da meta ($\beta=-1.040$; $p<0,001$) e Implementação *top-down* do SMD ($\beta=-1,617$; $p<0,001$).

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Esses dois fatores influenciam negativamente a EGMD, na medida que para cada aumento do grau de implementação *top-down* e em menor grau, do deslocamento da meta, haverá diminuição da eficácia gerencial do sistema, desta forma as hipóteses H_1 e H_2 foram suportadas. Por outro lado, o outro predecessor teórico, as Boas práticas de gestão de desempenho, influencia positivamente de forma significativa ($\beta=2.25;p<0,001$), dando suporte empírico à H_3 .

Neste quesito, destacaram-se o *Benchmarking* entre unidades, *Business Intelligence & Analytics* e a comparação no tempo, como práticas mais relatadas. O incremento da EGMD em 2,25 por unidade de BPRATICAS ($\beta=2.25$) corrobora com o encontrado na meta-análise de Gerrish (2016), que apontou que os SMD's são duas a três vezes mais efetivos do que sistemas medianos, na presença de boas práticas, especialmente quando presentes as práticas de *benchmarking*.

As estatísticas de tolerância à colinearidade (VIF das dependentes=1,231; 1,578; 1,317), não indicaram a ocorrência de multicolinearidade. O teste de Kolmogorov-Smirnov não demonstrou diferença significativa de uma curva normal dos resíduos (p-valor=0.555). No Quadro 4, são apresentados os testes das hipóteses de pesquisa.

Quadro 4.
Teste das hipóteses de pesquisa

Resultado dos testes de hipóteses teóricas		
H_1	<i>As disfunções ligadas aos SMD influenciam negativamente a eficácia gerencial do SMD.</i>	Suportadas
H_2	<i>Os desafios ligados aos SMD em organizações policiais influenciam negativamente a eficácia gerencial do SMD.</i>	
As hipóteses de pesquisa H_1 e H_2 foram suportadas pois, há evidência empírica de que os fatores extraídos das disfunções e desafios: implementação top-down do SMD ($\beta=-1,617$) e deslocamento da meta ($\beta=-1,040$), influenciam negativamente a eficácia gerencial do SMD, conforme a tendência relatada na literatura.		
H_3	<i>As boas práticas ligadas aos SMD em organizações públicas policiais influenciam positivamente a eficácia gerencial do SMD.</i>	Suportada
A hipótese H_3 também foi suportada , demonstrada que as boas práticas ligadas aos SMD em organizações públicas policiais influenciam positivamente a eficácia gerencial do sistema ($\beta=2.25$), conforme a tendência relatada na literatura.		

Fonte: Dados da pesquisa.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Choi e Park (2023), encontraram que as práticas disfuncionais em medição de desempenho são maiores em ambientes com ambiguidade de metas ($\beta=0.14;p<0,001$), e menores em ambientes com controles externo rígidos ($\beta=0.27;p<0,001$), sugerindo que o controle externo pode ser um mecanismo efetivo para limitar os comportamentos disfuncionais. A motivação dos indivíduos por fatores externos parece influenciar o mal uso da MD ($\beta=0.129;p<0,001$) com a finalidade de ganho de recompensas e evitar punições.

A partir dos dados da pesquisa e o suporte das hipóteses do Quadro 4, é possível propor o modelo teórico-empírico para organização policial. Considerando que as medidas individuais ou indicadores se agrupam em um SMD, e este interage com toda a organização, assim como proposto por de Neely *et al.* (2005), conforme a Figura 3.

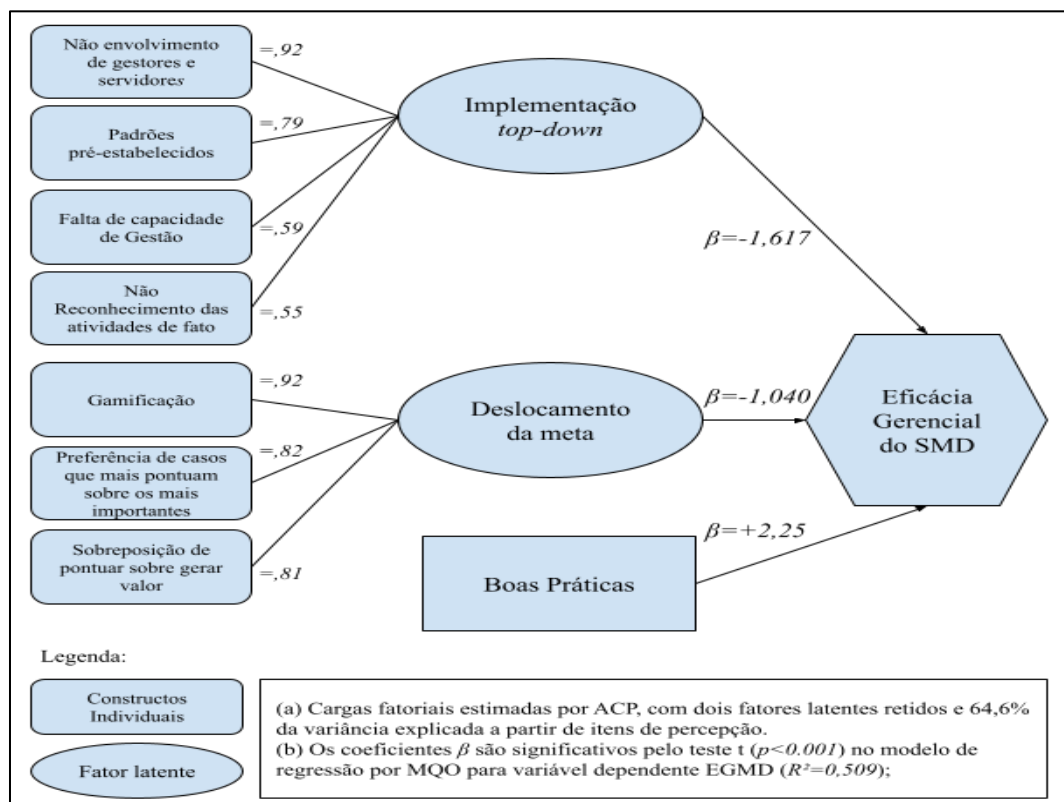


Figura 2.
Modelo teórico-empírico da pesquisa
Fonte: Elaboração própria.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Levando em consideração o modelo da Figura 3, a implementação *top-down* do SMD na organização policial tem efeito negativo na eficácia gerencial do SMD, pois a ausência da cultura de envolvimento dos servidores e gestores na gestão da medição de desempenho, o preestabelecimento de padrões a serem seguidos sem a negociação entre as partes e sem reconhecimento de todas as atividades executadas de fato, provoca perdas de eficácia do sistema. Desta forma, tem-se que:

Proposição 1 – O reconhecimento de todas as atividades executadas, com envolvimento dos servidores e gestores na gestão e medição de desempenho com padrões amplamente negociados, pode diminuir as características de implementação *top-down*, melhorando a eficácia gerencial da medição de desempenho.

A interação entre o SMD e o ambiente organizacional não é inerte, pois provoca um deslocamento da meta pela modificação deliberada no comportamento da organização em pontuar nos indicadores. A preocupação em atingir as metas dos indicadores se sobrepõe a preocupação em gerar valor e casos fáceis podem ser escolhidos em detrimento dos mais importantes. Assim:

Proposição 2 - O deslocamento da meta em organizações policiais influencia negativamente a eficácia gerencial da medição de desempenho, por isso, a interação da medição de desempenho com a modificação deliberada no comportamento dos indivíduos deve ser considerada.

A ampliação do uso das boas práticas como o *Benchmarking* entre unidade e entre períodos, *BI&A*, ajuda a aumentar a eficácia ou diminuir a ineficácia, ao mesmo tempo que as boas práticas menos relatadas, podem ser estimuladas, como o atingimento de consenso de metas e objetivos, treinamentos, e envolvimento da linha de frente, com disponibilização de recursos.

Proposição 3 - As boas práticas ligadas a gestão de desempenho em organizações públicas policiais influenciam positivamente a eficácia gerencial do SMD, e podem ser fomentadas.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Desta forma, as proposições podem servir para a práticas visando a medidas para controlar a eficácia gerencial da medição de desempenho. No próximo tópico, serão apresentadas as considerações finais da pesquisa.

Considerações Finais

O estudo objetivou analisar os fatores associados às disfunções, desafios e boas práticas, que explicam a eficácia gerencial de Sistemas de Medição de Desempenho de uma organização pública policial a partir da percepção dos servidores.

Ao desenhar e utilizar os SMD, as organizações fazem mais do que criar, monitorar e avaliar métricas de resultado e desempenho, acabam promovendo alterações em alguns aspectos, tais como: cultura e desempenho organizacional, comportamento dos funcionários, aprendizado organizacional, processo decisório, geração de valor, melhoria, controle, planejamento, orçamento, promoção e *accountability*, celebração de conquistas, sanções e recompensas, e retroalimentação da formulação de estratégia, dentre outros, o que pode ser refletido na eficácia gerencial do SMD.

Existem variáveis internas prejudiciais à eficácia, quando no processo de medição de desempenho, são relatados disfunções e desafios em SMD. Por outro lado, a existência de boas práticas de gestão de desempenho, tende a atenuar os principais problemas e aumentar o uso do SMD como informação gerencial e sua eficácia.

Para responder quais são os fatores associados às disfunções, desafios e boas práticas, que explicam a eficácia gerencial de SMD de uma organização pública policial, e estimar as eventuais influências, foi realizada uma *Survey*, com 329 respondentes. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e multivariada por Análise Fatorial Exploratória e Regressão Linear Múltipla.

O SMD da organização pode ser descrito como a adoção de 7 indicadores de desempenho vinculados aos macroprocessos estratégicos. Foram identificados disfunções e desafios do SMD, principalmente a falta de negociação dos padrões de desempenho com todos envolvidos; dificuldade na criação de indicadores pela diversidade de atribuições; discrepância entre as metas e o ambiente real de

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

tarefas; falta de expectativa de recompensa do Estado pela excelência; preferência por trabalhos que rendem mais pontos ainda que não sejam os mais importantes; preferência em atingir a meta sobre a preocupação em gerar valor; modificação deliberada do comportamento visando ganhar mais pontos para assegurar vantagem estratégica.

Também foram relatadas o uso de boas práticas de gestão de desempenho, principalmente uso de comparações *Benchmarking* entre unidades e entre períodos; uso de sistemas de BI&A; houve menor relato da presença do consenso de metas e objetivos; treinamentos em medição de desempenho; e implementação com o envolvimento da linha de frente.

As disfunções e desafios se agrupam em dois componentes fatoriais que influenciam negativamente a eficácia gerencial do SMD. O mais importante é a Implementação *top-down* do SMD, que representa a ausência da cultura de envolvimento dos servidores e gestores na gestão da medição de desempenho. Os padrões são pré-estabelecidos sem a negociação entre as partes e sem reconhecimento de todas as atividades executadas de fato. O segundo é o Deslocamento da meta, que representa uma gamificação do SMD, com modificação deliberada no comportamento da organização para pontuar indicadores, a preocupação em atingir as metas dos indicadores se sobrepõe a preocupação em gerar valor.

Já as boas práticas de gestão de desempenho têm influência positiva sobre a eficácia gerencial do SMD, pois sua presença tem a capacidade de dobrar a eficácia. O *benchmarking* entre unidade e entre períodos, BI&A, ajuda a aumentar a eficácia ou diminuir a ineficácia. Ao mesmo tempo, as boas práticas menos relatadas, podem estimuladas: como o atingimento de consenso de metas e objetivos, treinamentos, e envolvimento da linha de frente com disponibilização de recursos.

Desta forma, as hipóteses de pesquisa H₁ e H₂ foram suportadas pois, há evidência empírica de que os fatores ligados à implementação *top-down* do SMD e deslocamento da meta, influenciam negativamente a eficácia gerencial do SMD. A hipótese H₃ também foi suportada, demonstrada que as boas práticas ligadas aos SMD em organizações públicas policiais influenciam positivamente a eficácia gerencial do sistema.

Propõe-se um modelo teórico-empírico no qual é possível perseguir o controle dos predecessores negativos, diminuindo características de implementação *top-down*: pelo aumento da capacidade de gestão;

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

do envolvimento de gestores e servidores; menor uso de padrões preestabelecidos; e reconhecimento das atividades executadas de fato. E pela gestão sobre o fenômeno do deslocamento da meta pela gamificação e aprendizado perverso.

O artigo é inédito, pois, apresenta dados empíricos que identificam e descrevem a ocorrência de fenômenos disfuncionais na MD em situações específicas de organização policial. Estima os efeitos negativos dessas disfunções sobre a eficácia gerencial do SMD e apresenta como a adoção de boas práticas pode atenuar esses efeitos negativos. Propõe-se um modelo teórico-empírico para utilização por gestores públicos.

Sob a ótica instrumental, o trabalho é inovador pois apresenta evidências de unidimensionalidade e confiabilidade da tradução de escala psicométrica de Eficácia Gerencial na Medição de Desempenho (EGMD), e propõe outras duas escalas para medição dos fenômenos: implementação *top-down* do SMD e deslocamento da meta, que podem ser utilizadas em pesquisas futuras.

A organização policial pode se beneficiar com os dados da pesquisa, pois no estágio da Governança Pública atual, a tomada de decisão deve ser pautada na evidência. A organização pode tomar melhores decisões na gestão do seu sistema de medição de desempenho, conhecendo melhor os fenômenos identificados.

Os agentes políticos, órgãos de controle, gestores e servidores públicos podem utilizar tais informações para a tomada de decisão, visando neutralizar ou fomentar os predecessores negativos e positivos, promovendo a melhora do SMD. A sociedade, como destinatária final não só das informações de desempenho da polícia, mas carente do serviço de segurança pública em si, poderá se beneficiar em melhores serviços prestados.

Como limitações da pesquisa, devido a questões éticas que demandaram a anonimização irreversível dos dados, foi necessário a coleta dos dados da variável dependente e independente no mesmo momento, o que pode provocar viés de fonte comum. Além disso, a taxa de resposta voluntária pode ter causado um viés de amostra, selecionando indivíduos da estrutura amostral mais interessados no tema de medição do desempenho.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

Como sugestão de futuras pesquisas, os dados das escalas implementação *top-down* do SMD, deslocamento da meta, e EGMD traduzida poderiam ser submetidos à uma perspectiva confirmatória, tanto para teste re-teste, quanto para maior evidência empírica de validade e confiabilidade. Há necessidade de estudos longitudinais, e com outros métodos para corroborar com os achados e entender como o SMD molda e é moldado pela organização ao longo do tempo, sendo necessário compreender melhor as possíveis interações de interdependência.

Referências

- Barton, H.; Beynon, M. J. 2011. Targeted criteria performance improvement: An investigation of a “most similar” UK police force. *International Journal of Public Sector Management*, 24(4):356-367. <https://doi.org/10.1108/09513551111133498>
- Behn, R. D. 2003. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5): 586-606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>
- Bianchi, C.; Williams, D. W. 2015. Applying System Dynamics Modeling to Foster a Cause-and-Effect Perspective in Dealing with Behavioral Distortions Associated to City's Performance Measurement Programs. *Public Performance & Management Review*, 38(3):395-425. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1006471>
- Biloslavo, R.; Bagnoli, C.; Figelj, R. R. 2013. Managing dualities for efficiency and effectiveness of organisations. *Industrial Management & Data Systems*, 113(3):423-442. <https://doi.org/10.1108/02635571311312695>
- Brasil. 1998. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 23 jan. 2023.
- Brasil. 2017. Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*, 1(224):3.
- Brasil. 2023. *Painel Estatístico de Pessoal*. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/>. Acesso em 10 abr. 2023.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

- Budnhak, J. A. 2022. *Fazemos, mas não sabemos o quanto: os desafios para implementar medidas de desempenho organizacional em segurança pública*. Brasília, DF. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília, 192 p.
- Caputo, T. *et al.* 2018. Assessing what police officers do “on the job”: toward a “public values” approach”. *Policing: An International Journal*, 41(1):70-83. <https://doi.org/10.1108/PIJPSM-11-2016-0171>
- Castelo, S. L.; Gomes, C. F. 2023. The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study. *Public Money & Management*, 44(5):399–406. <https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400>
- Choi, S.; PARK, S. 2023. Exploring performance paradox in public organizations: Analyzing the predictors of distortive behaviors in performance measurement. *International Review of Administrative Sciences*, 89(2):501-518. <https://doi.org/10.1177/00208523211054876>
- Çolak, Ç. D. 2019. Why the New Public Management is Obsolete: An Analysis in the Context of the Post-New Public Management Trends. *HKJU-CCPA*, 19(4):517-536. <https://doi.org/10.31297/hkju.19.4.1>
- Fávero, L. P. 2017. *Manual de análise de dados estatística e modelagem multivariada com Excel, SPSS e Stata*. Rio de Janeiro, GEN LTC.
- Febriyanti, D. *et al.* 2024. The typology and determinant of performance measurement for public sector organizations – a literature review. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315681>
- Filocre, L. D. 2017. *Direito policial moderno: polícia de segurança pública no Direito Administrativo brasileiro*. 2. ed. São Paulo, Grupo Almedina.
- Franco-Santos, M. *et al.* 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8):784-801. <https://doi.org/10.1108/01443570710763778>
- Gerrish, E. 2016. The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1):48-66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
- Gil, A. C. 2008. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo, Atlas.
- Hair, J. F. *et al.* 2005. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre, Bookman, 471 p.

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

- Hair, J. F. et al. 2009. *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre, Bookman, 688 p.
- Hatry, H. P. 2006. *Performance Measurement: Getting Results*. 2. ed. Washington, The Urban Institute Press.
- Hvidman, U.; Andersen, S. C. 2014. Impact of Performance Management in Public and Private Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 24(1):35-58. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut019>
- Jasp. *Jeffrey's Amazing Statistics Program*. 2024. Versão 0.18.3. Amsterdam: University of Amsterdam, Department of Psychological Methods. Disponível em: <https://jasp-stats.org>. Acesso em: 01 mai. 2024.
- Julnes, P. L.; Holzer, M. 2001. Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61(6):693-708. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00140>
- Kloot, L.; martin, J. 2000. Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11(2):231-251. <https://doi.org/10.1006/mare.2000.0130>
- Kolk, B. 2022. Performance measurement in the public sector: Mapping 20 years of survey research. *Financial Accountability & Management*, 38(4):703–729. <https://doi.org/10.1111/faam.12345>
- Kroll, A.; Moynihan, D. P. 2015. Does Training Matter? Evidence from Performance Management Reforms. *Public Administration Review*, 75(3):411-420. <https://doi.org/10.1111/puar.12331>
- Loesch, C. 2012. *Métodos estatísticos multivariados*. São Paulo, Saraiva.
- Maguire, E. R. 2005. Measuring the Performance of Law Enforcement Agencies. *Law Enforcement Executive Forum*, 5(1):1-31.
- Matias-Pereira, J. 2018. *Administração pública*. 5. ed. Rio de Janeiro, Atlas.
- Meier, K. J.; O'toole, L. J. 2013. Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(2):429-456. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus057>

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

- Meyer, M. W. 2007. Finding performance: The new discipline in management. In: NEELY, A. *Business Performance Measurement: Unifying Theory and Integrating Practice*. 2. ed. Cambridge, Cambridge University Press, p. 51-62. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511488481.007>
- Mihaiu, D. M.; Opreana, A.; Cristescu, M. P. 2010. Efficiency, Effectiveness and Performance of the Public Sector. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 4:132-147.
- Moynihan, D. P. Through A Glass, Darkly. 2009. *Public Performance & Management Review*, 32(4):592-603. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576320409>
- Neely, A.; Gregory, M.; Platts, K. 2005. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12):1228-1263.
- Pezzatto, A. T. et al. 2018. *Sistemas de controle da qualidade*. Porto Alegre, SAGAH.
- Podsakoff, P. M.; ORGAN, D. W. 1986. Self reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4):531-44. <https://doi.org/10.1177/014920638601200408>
- Podsakoff, P. M. et al. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5):879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Polícia Federal. 2022a. Resolução Nº 006-CGPF/PF. Aprova o Mapa Estratégico da Polícia Federal 2022/2023. *Boletim de Serviço*, 193. Disponível em: https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico/resolucao_cgpf_n__06.pdf. Acesso em: 10 abr. 2023.
- Polícia FEderal. 2022b. Acesso à informação: Institucional. *Plano Estratégico*. Disponível em: <https://www.gov.br/pf/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/plano-estrategico>. Acesso em: 10 de abr. de 2023.
- Rabovsky, T. M. 2014. Using Data to Manage for Performance at Public Universities. *Public Administration Review*, 74(2):260-272. <https://doi.org/10.1111/puar.12185>
- Santos, A. P.; Gomes, A. O. 2021. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. *Revista do Serviço Público - RSP*, 72(1):262-29. <https://doi.org/10.21874/art-9-2022-01-19-61e8631b4c270>

Eficácia gerencial de sistemas de medição de desempenho policial: Influência das disfunções, desafios e boas práticas

- Speklé, R. F.; Verbeeten F. H. M. 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research*, 25(2),131-146. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.004>
- Taylor, J. 2014. Organizational Culture and the Paradox of Performance Management. *Public Performance & Management Review*, 38(1):7-22. <https://doi.org/10.2753/PMR1530-9576380101>
- Teixeira, A. F.; Gomes, R. C. 2019. Governança pública: uma revisão conceitual. *Revista do Serviço Público*, 70(4):519-550. <https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Van Elten, H J.; Van Der Kolk, B.; Sülz, S. 2021. Do different uses of performance measurement systems in hospitals yield different outcomes? *Health Care Management Review*, 46(3):217-226. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000261>
- Xavier, J. E. M. 2018. *Influência da maturidade de Business Intelligence & Analytics sobre usos dos sistemas de medição de desempenho: estudos de caso*. São Carlos, SP. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos, 205 p.
- Yang, K.; Hsieh, J. Y. 2007. Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model. *Public Administration Review*, 67(5):861-879. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00774.x>

Submetido: 19/07/24

Aceito:13/11/24