

## ARTIGO

# DESEMPENHO EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS: FORMAS DE ABORDAGEM DO TEMA A PARTIR DA REVISÃO DE LITERATURA

**FELIPE HALEYSON RIBEIRO DOS SANTOS<sup>1</sup>**

Oficial da PMPR. Doutor em Gestão da Informação pela Universidade Federal do Paraná. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Londrina.

**País:** Brasil **Estado:** Paraná **Cidade:** Curitiba

**Email:** fehaleyson@yahoo.com.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1810-4126>

**EDSON RONALDO GUARIDO FILHO**

Doutor em Administração. Docente do Programa de Pós-graduação em Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná e do Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública. Pesquisador do Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES), do Núcleo de Pesquisa e Informação, Direito e Sociedade (InfoJus/UFPR) e do Grupo de Pesquisa em Administração da Justiça (AJUS/Unb).

**País:** Brasil **Estado:** Paraná **Cidade:** Curitiba

**Email:** edson.guarido@ufpr.br **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7905-1596>

**Contribuições dos(as) autores(as):** O artigo foi realizado em conjunto por ambos os autores. O trabalho foi desenvolvido a partir da tese de doutorado do Felipe, que realizou a pesquisa de campo. O Prof. Dr. Edson atuou em todas as partes do processo, em especial na definição da concepção, orientou o delineamento buscando qual método poderia ser implementado, e por fim na revisão crítica do trabalho. O trabalho não foi realizado de forma isolada, mas com a participação conjunta dos dois pesquisadores, os quais concordaram com a versão final do presente artigo.

**Data de Recebimento:** 23/05/2023 – **Data de Aprovação:** 04/06/2024

**DOI:** 10.31060/rbsp.2025.v19.n1.1927

---

## RESUMO

Este artigo tem como objetivo revisar a literatura sobre desempenho em organizações policiais. A pesquisa foi realizada em bases de dados de artigos científicos, que foram catalogados e, posteriormente, por meio do método inOrdinatio, foram classificados e selecionados para análise. O escopo teórico pretendido é identificar como tem sido estudado o desempenho nas organizações policiais. Após aprofundar a análise, e com foco na gestão, foi possível classificar os artigos em três níveis: individual, que trata o desempenho sob a perspectiva do indivíduo policial (incluindo fatores atrelados à satisfação, iniciativa, motivação, liderança e ao sentimento de justiça); organizacional, que considera o desempenho sob a perspectiva de indicadores supraindividuais; e institucional, que está ancorado na legitimidade como forma de avaliar o desempenho. Não foram encontrados estudos que abordassem a relação de desempenho entre os níveis, o que pode ser visto como sugestão para novas pesquisas.

**Palavras-Chave:** Organizações policiais. Desempenho. Gestão. Níveis.

---

<sup>1</sup> Agradeço ao PPGGI pela oportunidade e apoio na pesquisa.

## PERFORMANCE IN POLICE ORGANIZATIONS: APPROACHES FROM THE LITERATURE REVIEW

**ABSTRACT**

This article aims to review the literature on performance in police organizations. The research took place in databases of scientific articles, which were cataloged and later classified and selected for analysis using the inOrdinatio method. The intended theoretical scope is to identify how studies have been examining performance in police organizations. After deepening the analysis and focusing on management, it was possible to classify the articles into three levels: individual, which addresses performance from the perspective of the individual police officer (including factors tied to satisfaction, initiative, motivation, leadership, and sense of justice), organizational, which considers performance from the perspective of supra-individual indicators, and institutional, which is anchored in legitimacy as a way to evaluate performance. Notably, no studies were found that addressed the performance relationship between the levels, a novel suggestion for new research that could potentially open new avenues of research.

**Keywords:** Police organizations. Performance. Management. Levels.

**INTRODUÇÃO**

Sob o ponto de vista da gestão, o desempenho pode ser visto como o objetivo final a ser alcançado pelas organizações. Existem diversas formas de se avaliar o desempenho. Para organizações privadas, ele pode ser medido por meio do lucro aferido, produtos desenvolvidos, entre outros. Já em organizações públicas, o desempenho é aferido pelo cumprimento das atividades definidas pela lei.

As organizações policiais atuam na sociedade na preservação da ordem pública por meio de atividades próprias da segurança pública, como o policiamento ostensivo. Mas, além disso, organizações policiais possuem estrutura hierarquizada e são orientadas por princípios e valores, tais como lealdade, honestidade, dedicação, entre outros (Manning, 2003). Essa complexidade torna a medição de desempenho igualmente difícil, sendo apontados por Freitas Jr. *et al.* (2020) diversos fatores que afetam o desempenho, em especial a quantidade de policiais, recursos disponíveis e fatores demográficos.

No caso de organizações policiais, o desempenho é avaliado constantemente por meio da ação policial em decorrência da inter-relação contínua com o cidadão. Este tipo de organização Lipsky (2010) classifica como burocracia a nível de rua, que possui por características a escassez contínua de recursos, a alta demanda e a discricionariedade.

Alguns estudos nessa área tentaram estabelecer diferentes formas de abordar a questão. Entretanto, é necessário analisar isso sob uma perspectiva maior, já que compreender o estado da arte da pesquisa em desempenho organizacional em organizações policiais permite visualizar a evolução de tais estudos e, por meio de meta-análise, estruturar o avanço do conhecimento (Kuhn, 1998).

Apesar de Santos e Gomes (2021) adotarem uma abordagem semelhante, a diferença decorre do conceito de dimensões, pois o que naquele estudo se considera dimensão, no presente trabalho, é considerado como parâmetro de avaliação. A dimensão abordada no presente estudo se situa ao nível da pesquisa realizada e em linha com a abordagem teórica adotada, o que representa um avanço na estruturação do estado da arte, além de auxiliar novas pesquisas a se localizarem no nível desejado acerca da temática.

A fim de estabelecer um olhar aprofundado sobre o tema, o presente artigo apresenta o resultado de revisão de literatura realizada sobre o desempenho em organizações policiais.

A pesquisa foi realizada em diversas bases de dados e os artigos coletados foram agrupados de acordo com os níveis individual, organizacional e institucional. A partir dessa organização da literatura sobre o assunto, foi possível apontar a necessidade de aprofundamento dos estudos nos respectivos níveis, ainda que os resultados da análise empírica tenham constatado avanços na abordagem do tema.

Por fim, ao permitir compreender como o tema tem sido abordado por pesquisas nacionais e internacionais, o retrato da literatura apresentado nesta pesquisa também contribui com o direcionamento de futuros pesquisadores interessados no fenômeno do desempenho em organizações policiais.

Nas próximas seções, são apresentados os procedimentos de pesquisa empírica, seguidos da introdução de conceitos obtidos por meio da análise dos resultados obtidos decorrentes da configuração dos diferentes níveis, cada qual com seus componentes analisados de forma particularizada.

## DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM ORGANIZAÇÕES POLICIAIS

A questão do desempenho em organizações policiais é algo mais complexo de ser visualizado, pois não se estrutura como uma disciplina ou um campo de estudo. Diante disso, foi realizada revisão de literatura acerca do tema para produzir este trabalho.

Para esse processo, foram adotados os procedimentos propostos por Pagani, Kovaleski e Resende (2015), sendo realizada a pesquisa em 8 bases de dados: Scopus, Web of Science, Library, Information Science & Technology, IStA, Business Source Premier, Academic Search Premier e Scielo. Para a pesquisa, foram utilizados operadores booleanos, sendo realizada a busca por “((POLICING) OR (POLICE)) AND PERFORMANCE AND ORGANIZATIONS”.

A partir dos documentos recuperados pelo procedimento de busca, foi conduzida a seleção dos documentos para análise. Na etapa de identificação, 619 documentos foram obtidos nas bases de dados consultadas, reduzidos a 248 após eliminados os repetidos. Depois, em nova triagem, outros 121 documentos foram excluídos por não serem resultantes de pesquisa empírica, por não se enquadrarem na categoria artigo em periódico ou, ainda, por terem escapado da primeira rodada de identificação de duplicações. Na etapa de elegibilidade, 59 foram excluídos por não estarem aderentes ao tema, ou seja, consideravam o desempenho apenas como algo a ser atingido, mas não como variável a ser explicada, sem ser abordado nem pela fundamentação teórica nem pela metodologia, ou não tratavam do estudo de organizações policiais. Ao final, os 101 trabalhos remanescentes foram devidamente planilhados e ranqueados segundo o método inOrdinatio e os 68 melhores classificados foram utilizados no processo de análise de dados.

Nessa planilha, foram coletados dados dos artigos, sendo: o ano de publicação; o indicador SJR, como fator de impacto; e, por fim, o número de citações, obtido por meio de consulta à base de dados Scopus. Para atender ao método inOrdinatio, foi necessário estabelecer peso para o ano de publicação. A critério dos autores, admitindo-se que a recentidade das pesquisas tem moderado efeito sobre a relevância do trabalho e, portanto, em sua priorização para fins de análise, foi adotado peso 7.

Por fim, após o ranqueamento dos trabalhos, o procedimento para a análise escolhido foi a saturação dos dados, semelhante ao utilizado por Stake (2009) para análise de dados em estudos de caso. Foi realizada uma primeira leitura flutuante dos artigos selecionados e os 68 artigos primeiro colocados foram selecionados para análise de modo aprofundado, fundamentando a presente pesquisa sobre o desempenho organizacional em organizações policiais.

Ao analisar os artigos, foi possível identificar que o desempenho organizacional pode ser visualizado em três dimensões: individual, organizacional e institucional. A seguir, é feita a análise de cada uma das dimensões. Para obter essa classificação, foram utilizados como base os conceitos apontados por Matitz e Bulgacov (2011), que definem um modelo multidimensional de desempenho.

## DIMENSÕES DO DESEMPENHO – NÍVEL INDIVIDUAL

A dimensão individual sustenta-se em pesquisas orientadas para a compreensão da influência de fatores associados aos conhecimentos práticos e às experiências subjetivas do agente policial sobre o desempenho das organizações policiais. Nesse sentido, concentra-se em aspectos atrelados à ação do indivíduo policial e seus efeitos sobre o desempenho organizacional.

Em razão disso, não foram considerados na análise trabalhos centrados, prioritariamente, na capacidade física do policial (Koedijk *et al.*, 2020; Renden; Savelsbergh; Oudejans, 2017; Zwingmann *et al.*, 2021) e aqueles interessados nas condições psíquicas dos policiais (Bakker; Heuven, 2006; Lauriks *et al.*, 2018), quando desconexos das implicações da subjetividade do indivíduo policial sobre o desempenho. Esses estudos foram excluídos da análise por não possuírem correlação com o objeto de estudo desta tese.

Os demais estudos que foram incluídos na análise apontam para o desempenho sob a perspectiva da atividade que é realizada pelo policial. Assim, o conceito de desempenho na dimensão do indivíduo pode ser definido como: “o nível de sucesso adquirido por um empregado no seu trabalho, o qual é mensurável sobre um período de tempo, no qual a quantidade e a qualidade do empregado em realizar o trabalho podem ser analisados” (Alexandri; Pragiwani; Yuswardi, 2019, p. 4, tradução nossa).

Existem alguns elementos que são importantes de serem considerados nesta análise. O primeiro elemento é a questão da estrutura da atividade policial. Utilizando os conceitos de Lipsky (2010), é possível afirmar que o policial é um burocrata de nível de rua. Burocrata, porque pertence a uma organização que possui hierarquia, regras formais e estrutura de comando rígidas e muito bem definidas, mas se localizam ao nível de rua porque os policiais interagem com os cidadãos de forma direta (Lipsky, 2010).

Além disso, a atividade do policial possui o elemento da discricionariedade, a qual pode ser definida como a liberdade legal que pode ser conferida ao agente público para atuar. Assim, dentro de determinados limites, ele pode decidir se deve atuar ou não (Battibugli, 2006).

Desse modo, a perspectiva individual do desempenho organizacional precisa considerar os elementos que definem a sua ação na atividade-fim. Portanto, o desempenho não é visto como algo a ser entregue ou uma meta a ser batida, mas sim pelo comportamento do policial ao auxiliar a sua comunidade, isso cumprindo ainda os objetivos organizacionais.

Cumpra registrar ainda que a análise dos trabalhos selecionados possibilitou identificar fatores que afetam e se relacionam ao desempenho ao nível individual.

Para identificar tais fatores, os artigos foram agrupados de acordo com sua ênfase, e os fatores principais abordados são analisados a seguir: iniciativa e motivação, liderança, satisfação e socialização organizacional. É importante notar que, em nenhum trabalho, o conhecimento foi apontado como fator relevante.

## INICIATIVA E MOTIVAÇÃO PARA AGIR

O primeiro deles trata da questão da iniciativa e da motivação do policial em agir. Van Gelderen, Konijn e Bakker (2017) adotam a perspectiva de que o desempenho é visto pelos serviços que são realizados com o objetivo de atingir os objetivos das organizações. Assim, a ação do policial é vista como uma forma de prestação de serviço. Eles identificam que no desempenho da atividade policial há uma dissonância emocional e, portanto, antes de iniciar o serviço, é necessário que o policial realize uma preparação psicológica. Desta forma, o início da qualidade do desempenho da atividade policial se inicia muito antes do momento em que ele começa a atividade.

Isso vai ao encontro do estudo realizado por Audenaert *et al.* (2021). Eles também adotam a perspectiva de Lipsky (2010), mas também acrescentam que a atividade policial é cercada por objetivos ambíguos e que há um compromisso emocional do policial com a atividade que afeta o desempenho organizacional.

Porém, os autores afirmam que, ao longo do tempo, mediante repetidos resultados infrutíferos da atividade policial, pode ter por resultado o cinismo organizacional, que pode ser compreendido como a perda da confiança na organização. Assim, cinismo organizacional pode ser definido como: "(1) uma crença de que a organização perdeu a integridade; (2) afeição negativa pela organização; e (3) tendências a depreciar e criticar comportamentos da organização que são consistentes com estas crenças afeições" (Dean; Brandes; Dharwadkar, 1998, p. 345, tradução nossa).

Por fim, eles concluem que, apesar da necessidade de o policial se preparar psicologicamente para executar sua atividade, é necessário que ele receba *feedback* de suas atividades. Caso contrário, o efeito negativo de resultados infrutíferos pode resultar em cinismo organizacional (Audenaert *et al.*, 2021).

Outro ponto importante que afeta a iniciativa e a motivação do policial são os traços de sua personalidade. Akca e Eastwood (2021) apontam que elementos como extroversão, amabilidade e intelecto impactam a ação de policiais na realização de entrevistas de indivíduos suspeitos do cometimento de crimes, o que demonstra que a atividade policial necessita de preparo psicológico.

Essa questão dos traços de personalidade é tão importante que Maanen (1975) aponta que nos processos de socialização dos policiais há mudança nos elementos da própria identidade desses indivíduos.

Assim, o policial necessita possuir condições psicológicas suficientes para executar a sua atividade, mas, além disso, é preciso que ele tenha iniciativa para que as ações sejam realizadas. Strauss e Parker (2018) apontam que a proatividade do policial tem por resultado a melhoria no desempenho organizacional. O raciocínio aqui é de que a proatividade representa a iniciativa de agir em determinadas circunstâncias, e quanto mais ações o policial realizar, maior será o seu desempenho.

Para melhorar o desempenho organizacional, Strauss e Parker (2018) identificaram que quanto maior o comprometimento com os objetivos, a melhoria na qualidade do conhecimento e da informação e a qualidade dos planos de execução, maior será a proatividade e, por consequência, o desempenho organizacional.

Portanto, mesmo que os indivíduos estejam preparados psicologicamente e com traços de personalidade adequados, o policial pode não ter interesse em agir, caso não se sinta envolvido. Isso é semelhante ao que foi apresentado por Audenaert *et al.* (2021), quando tratam do compromisso afetivo, ao afirmarem que o desempenho depende do compromisso afetivo do policial.

Por fim, vale apontar que a motivação é elemento importante nesse processo. Bodziany, Ścibiorek e Ślusarczyk (2021) apontam que motivar subordinados é uma das funções de comando em organizações policiais. Entretanto, eles apontam que a motivação depende não somente da cultura, da estrutura funcional e legal da organização, mas também de necessidades individuais, do sistema individual de valores e fatores sociais, como a condição social e material de sua família (Bodziany; Ścibiorek; Ślusarczyk, 2021).

Esses autores identificaram que em organizações policiais o fator financeiro é o principal motivador, mas em organizações policiais de caráter militar, como é o caso da Polícia Militar do Paraná, a motivação ocorre por meio de processos de promoção, pois é por meio dela que o indivíduo avança na carreira e obtém reconhecimento de suas tarefas. Portanto, o papel do comandante é fornecer meios para que a promoção do policial possa acontecer.

## LIDERANÇA

Outra questão importante é o papel do líder. Hassan e Jiang (2021) apontam que a atividade policial é realizada em grupo e que a liderança emerge com o papel de orientar a ação dos policiais, ainda mais quando se considera a liderança participativa.

Na execução da atividade policial existem os grupos formais, definidos pela organização, e os grupos informais, que são estabelecidos entre os policiais. A título de exemplo da Polícia Militar do Paraná, existe o Oficial, que compreende policiais militares com responsabilidade de comando e chefia, e os Praças, com responsabilidade de execução. Por outro lado, existem grupos informais, os quais são estabelecidos por outros meios e que, no caso de organizações policiais, criam uma cultura própria e por vezes diferente daquela definida/desejada pelas estruturas organizacionais.

Hassan e Jiang (2021) apontam que nos grupos informais podem ocorrer fortes relações de confiança interpessoal e, por vezes, o cometimento de erros por parte de policiais pertencentes a esses grupos pode deixar de ser relatado devido a essa relação. Os autores apontam que subordinados tendem a ter maior confiança naqueles superiores que são mais abertos a ouvir suas ideias, escutar suas proposições e compreender as diferentes perspectivas do problema, o que por consequência tem impacto na cultura informal estabelecida. O resultado é que o policial tenderá para uma melhor participação na aprendizagem, o que impacta o desempenho organizacional.

Assim, é possível afirmar que o policial também se sentirá mais interessado em ser mais proativo na execução da atividade. Isso porque a liderança inclusiva executa um importante papel no sentimento de segurança do indivíduo dentro do grupo (Hassan; Jiang, 2021).

Por outro lado, a liderança destrutiva possui um efeito negativo no desempenho organizacional. Fors Brandebo (2021) classifica a liderança destrutiva como o sistemático e repetido comportamento do líder que viola os interesses legítimos da organização e/ou sabota os objetivos da organização.

Quando o indivíduo se depara com esse tipo de liderança, ou ele adota uma postura passiva ou acaba por resultar em excesso de trabalho; mas quando é com um subordinado, este pode utilizar medidas contraproduzidas para lidar com esse processo. Fors Brandebo (2021) ainda aponta que não há diferença nas expectativas dos subordinados mediante líderes destrutivos em situações de crise, pois eles já conhecem o comportamento daqueles líderes em momentos usuais.

Diante disso, é possível concluir que o líder desempenha um papel essencial em organizações policiais, pois é por meio de suas orientações e ações que o policial definirá a forma da sua atividade e, por consequência, o seu nível de desempenho.

Hassan, Park e Raadschelders (2019) apontam que o papel da liderança pode ocorrer por meio do empoderamento, que pode ser definido como o compartilhamento de poder de seu detentor com outros menos poderosos. Assim, eles expressam que o processo de empoderamento possui impacto no desempenho organizacional, pois o empoderamento possui impacto nas necessidades psicológicas do subordinado, decorrente do aumento da sensação de pertencimento, comprometimento organizacional e vontade de inovar.

Diante disso, o líder não se torna somente aquele que motiva e influencia as pessoas a executarem determinadas tarefas, mas também pode compartilhar o seu poder e empoderar os subordinados, o que trará como resultado o comprometimento organizacional e o desempenho organizacional.

## **SATISFAÇÃO COM O TRABALHO**

A satisfação com o trabalho é um ponto comum encontrado nos trabalhos que foram localizados. De acordo com Van Thielen *et al.* (2018), a satisfação com o trabalho pode ser definida como os julgamentos subjetivos feitos pelo indivíduo sobre a sua situação de trabalho. E organizações que buscam a melhoria do desempenho organizacional não priorizam o bem-estar de seus indivíduos.

Nesse caso, os autores utilizam a perspectiva de burocrata de nível de rua (Lipsky, 2010), mas a abordagem é pela análise da estrutura que circunda o indivíduo, pois além disso utilizam os conceitos da gestão de recursos humanos para compreender os mecanismos que trazem o bem-estar e a satisfação com o trabalho.

Esses autores obtiveram por resultado a correlação positiva entre bem-estar e satisfação com o trabalho, indicando que sistemas de avaliação de desempenho que priorizam o bem-estar incrementam a satisfação com o trabalho e, por consequência, provocam melhora no desempenho.

Por outro lado, Helfers, Reynolds e Maskály (2020) apontam que a sensação de justiça organizacional também é um elemento que interfere na satisfação com o trabalho, e por isso impacta o desempenho organizacional.

Nesse artigo, o desempenho é visto por meio da ação do indivíduo, dividida em três conceitos distintos:

O desempenho da tarefa descreve as tarefas relacionadas ao trabalho que os funcionários devem realizar que são consistentes com sua posição na organização, que geralmente são as principais atividades usadas para avaliar o desempenho do trabalho dos funcionários, enquanto as atividades extra-função são frequentemente proativos ou não explicitamente exigidos e esperados, mas de outra forma beneficiam a organização. Em essência, são aquelas coisas que excedem as expectativas organizacionais. Por outro lado, atividades negativas relacionadas ao trabalho são atos intencionais que prejudicam os objetivos organizacionais ou prejudicam a organização (Helfers; Reynolds; Maskály, 2020, p. 2, tradução nossa).

Assim, o foco na tarefa divide-se nas três dimensões. Porém, os autores apontam que na prática elas coexistem no meio organizacional. Por outro lado, quando eles pontuam o desempenho organizacional, apontam dificuldades para identificar quais atividades são qualitativamente ou efetivamente de polícia.

Analisando esses três tipos de desempenho por tarefa, os autores concluíram que o sentimento de justiça possui impacto na satisfação do policial com o trabalho, pois quanto maior a sensação de justiça, maior o engajamento, o que por resultado leva à melhoria do desempenho organizacional.

## SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este tópico adota o pressuposto de que a organização se materializa nos indivíduos que a compõem com seus subjetivismos (nível individual) e se materializa por meio das práticas adotadas por eles (nível organizacional), as quais podem ocorrer por meio de processos de socialização (Maanen, 1975).

Marcos, Pérez-Llantada e Topa (2019) realizaram um estudo quantitativo no qual conseguiram identificar que o processo de socialização fornece recursos para o policial poder desenvolver a sua atividade: suporte social e eficácia coletiva. Assim, a ação policial não é somente desenvolvida em grupo, mas também a relação social que é estabelecida entre os policiais se torna parte importante do processo (Marcos; Pérez-Llantada; Topa, 2019).

Nesse mesmo sentido, Ingsih e Astuti (2019) analisaram o impacto de quatro variáveis sobre o desempenho organizacional e sobre a satisfação com o trabalho. Essas quatro variáveis são: remuneração, conflito, reputação e motivação. A conclusão dos autores é de que a reputação é o principal fator que afeta o desempenho, que o conflito funcional apresenta impacto no desempenho e que recompensa financeira e motivação também possuem impacto, mas ocorrem por meio da satisfação com o trabalho.

Ainda no contexto das relações sociais, Su *et al.* (2020) apontam que a confiança é positivamente relacionada com o desempenho organizacional. Para esses autores, o conceito de desempenho organizacional pode ser dividido em três níveis: individual, em grupo e performance.

Para ser específico, o desempenho individual é dividido em 3 tipos, incluindo tarefa individual, desempenho contextual e inovador. O desempenho da equipe é dividido em 4 grupos, incluindo tarefa de equipe, inovação, desenvolvimento de novos produtos e desempenho de tomada de decisão. O desempenho organizacional é dividido em três tipos, incluindo o cooperativo organizacional, o desempenho inovador e o financeiro (Su *et al.*, 2020, p. 542, tradução nossa).

Na análise de Su *et al.* (2020), a confiança pode ser compreendida em duas dimensões: intraorganizacional e interorganizacional. A primeira pode ser dividida em confiança nos líderes e confiança cognitiva e afetiva. Assim, nesta perspectiva, e adotando métodos quantitativos, os autores concluem que a confiança promove o desempenho organizacional, e não somente no ambiente interno, mas entre organizações.

Portanto, as relações sociais que são estabelecidas em grupo são fundamentais para obter o desempenho organizacional de organizações policiais. Fatores como suporte social, eficácia coletiva, reputação e confiança emergem como elementos sociais responsáveis por atuar, principalmente, na motivação de agir do policial e, por consequência, levam à melhora do desempenho.

## DIMENSÕES DO DESEMPENHO – NÍVEL ORGANIZACIONAL

Com relação ao nível organizacional, foram identificados 33 estudos, dos quais 23 foram lidos e analisados. Ao realizar o agrupamento, foi possível identificar quatro tópicos: avaliação do desempenho organizacional, ferramentas de gestão, novas formas de policiamento e planejamento estratégico. A seguir, são destacados aspectos concernentes à avaliação do desempenho, em razão de sua dominância sobre os demais tópicos encontrados.

### PERSPECTIVAS DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

A ação do indivíduo não ocorre fora de contexto, e existe a ação organizacional, que busca orientar a forma como ele deve ou deveria agir. Entretanto, os estudos apontam que a ação organizacional possui, por um lado, efeitos positivos e, por outro lado, efeitos negativos. Isso fica evidente no debate acerca da avaliação do desempenho.

A avaliação de desempenho é uma atividade que vem sendo desenvolvida recentemente em organizações policiais. A emergência da Nova Gestão Pública (NGP) fez as organizações policiais buscarem a profissionalização e em consequência disso foram implementadas ferramentas de gestão com o intuito de gerenciar a atividade policial (Manning, 2003). O resultado é que isso afastou a polícia de sua atividade central e a converteu em uma organização voltada para o paradigma gerencial, com ênfase na produtividade e no desempenho (McIntyre *et al.*, 2021).

Eterno, Silverman e Berlin (2021) realizaram um estudo em que analisam a implementação de gestão de desempenho no Departamento de Polícia da cidade de Nova Iorque. O Compstat foi um sistema de informática desenvolvido pela Polícia de Nova Iorque para gerenciar o desempenho daquela unidade policial. A partir de indicadores criminais, análises estatísticas e estudos científicos, a unidade define prioridades e estabelece metas de ação. Ele faz parte de um processo de profissionalização que ocorreu com a atividade policial no século XX e decorrente do movimento da Nova Gestão Pública em vários países.

Ocorre que o Compstat possui um lado negativo, porque exclui:

aspectos-chave da verdadeira missão da polícia, como proteger os direitos constitucionais, prestação de serviços críticos não focados na fiscalização, prevenção da corrupção interna, trabalho sob a autoridade do povo (o contrato social) e desenvolvimento de parcerias comunitárias (Eterno; Silverman; Berlin, 2021, p. 2, tradução nossa).

O problema do Compstat é que, ao definir a meta, ele restringe a discricionariedade da atividade policial e orienta a ação do policial somente para algumas ações. Eterno, Silverman e Berlin (2021) apontam que, ao definir a meta, por exemplo, pela quantidade de prisões, em alguns departamentos foi identificado o aumento de detenções, mas também do excesso por parte de alguns policiais. Isso decorre do fato de que a pressão pelo cumprimento da meta fez os policiais não cumprirem alguns requisitos legais, gerando o excesso.

Por outro lado, Lee e Kim (2020) apontam que o uso de indicadores é bom para aumentar a produtividade, o que possui impacto positivo no desempenho. Entretanto, afeta negativamente o esforço no trabalho, que impacta a motivação do policial e a sua proatividade, o que, conforme visto anteriormente, possui impacto no desempenho. Diante desse paradoxo, Lee e Kim (2000) apontam que o resultado nesse processo é a rotatividade do policial, pois ele não consegue permanecer muito tempo trabalhando sem ter autonomia no trabalho.

Maillard (2018) realizou um estudo comparativo analisando a implantação do Compstat nas cidades de Paris e de Londres. Nesse estudo, o autor define Compstat como:

Sistemas tecnológicos e de gestão desenhados sob quatro dimensões complementares (i) *scoreboards*, indicadores de desempenho e metas; (ii) sessões coletivas de atuação, onde as atividades das unidades são revisadas publicamente; (iii) unidades encarregadas de coletar, analisar e divulgar dados de desempenho dentro da organização; (iv) a existência de esquemas de processamento de informações que requerem o uso de dados de crimes (Maillard, 2018, p. 2, tradução nossa).

Na comparação das duas organizações, Maillard (2018) aponta que ambas adotaram objetivos de controle de violência. Então, o desempenho é visto por meio de indicadores de criminalidade, e a capacidade da organização em diminuir tais índices. Assim, o processo é realizado pela alta gestão da organização, que define os índices criminais, estabelece as metas e métricas para acompanhamento e realiza processos de revisão contínua, tanto dos indicadores quanto da atividade dos policiais.

Entretanto, por ter um foco nos índices criminais, o Compstat deixa de lado outros objetivos organizacionais, como a aproximação com a comunidade (Maillard, 2018). A atividade policial não se reduz tão somente ao combate à criminalidade, mas também se realiza por meio da aproximação com a comunidade e do fornecimento da sensação de segurança, ainda mais quando se trata de policial militar, que realiza policiamento ostensivo e é prontamente reconhecido por sua vestimenta (Valla, 2004).

Por outro lado, Maillard (2018) aponta que, por vezes, tanto a chefia quanto os policiais podem adotar comportamentos de modo a jogar com o sistema (Gassner; Gofen; Raaphorst, 2020). O autor identificou que, com o objetivo de melhorar os seus índices de desempenho, policiais eram cobrados a executar prisões, não importando os meios, e que eles adotavam procedimentos incorretos a fim de cumprir os objetivos. De acordo com Maillard e Savage (2018), isso pode gerar um processo de cinismo organizacional.

No caso de Paris, esse processo levou ao aumento do registro de crimes definidos como indicadores pelo Compstat e à diminuição do registro de outros crimes não definidos como indicadores. Entretanto, o que estava acontecendo é que os policiais estavam manipulando o registro dos dados, realizando o registro incorreto de crimes e ações policiais para aumentar seu nível de desempenho, e inclusive não fazendo o registro de certas ocorrências para não terem seu desempenho diminuído (Maillard, 2018).

Apesar de tais críticas, na revisão de literatura foi identificado que a aplicação do Compstat teve impactos significativos na gestão do desempenho de organizações policiais. Entretanto, alguns sugerem a adoção de outros tipos de indicadores na análise.

McIntyre *et al.* (2021) apontam que o uso de sistemas de gestão de desempenho se tornou uma ferramenta essencial na atividade policial. Isso fez com que as organizações policiais mudassem as suas ações do foco de prestação de serviço para um paradigma gerencial voltado para produtividade e desempenho.

Entretanto, esses autores expressam a necessidade de serem adotados indicadores qualitativos, e que é necessário também:

- (a) identificar melhores medidas e indicadores;
- (b) medir fatores adicionais, como atributos em nível de cidade; e,
- (c) usando pesquisas com cidadãos para avaliar os encontros policiais-cidadãos e a satisfação do público (McIntyre *et al.*, 2021, p. 3, tradução nossa).

Ainda nessa mesma perspectiva de necessidade de incrementar o Compstat, Zeffane e Bani Melhem (2017) afirmam que é necessário incluir a perspectiva do policial, pois eles são ativos essenciais na organização. Ademais, isso afeta a percepção do desempenho organizacional por parte dos policiais. Os autores indicam que tal percepção negativa, aliada à insatisfação com o trabalho, aumenta os efeitos na intenção de demissão dos policiais. E quando um policial pede demissão, todo o conhecimento que ele possui é levado embora com ele, representando um custo para a organização, pois houve um investimento em toda a sua formação e preparação para a atividade policial (Santos, 2018).

Por outro lado, a gestão de desempenho também precisa incluir a gestão das relações (Van Thielen *et al.*, 2020). A atividade policial é realizada em grupos e a fração mínima indicada é uma dupla (Manoel, 2004). Isso decorre do fato de que por vezes é necessário o uso da força, e uma dupla possui melhores condições de ação. Assim, os policiais desenvolvem confiança no seu colega de trabalho, muitas vezes maior do que a confiança na sua chefia.

Caso isso não seja levado em consideração, a gestão do desempenho pode resultar em efeitos indesejados, por exemplo a insatisfação com o trabalho, comportamentos antiéticos e frustração com a gestão do desempenho (Van Thielen *et al.*, 2020).

Van Thielen *et al.* (2020) consideram a gestão do desempenho sob a perspectiva da ação em grupo e apontam três tipos de desempenho dentro do grupo: desempenho de tarefas em nível individual, desempenho de equipe e desempenho contextual em nível individual, os quais podem ser definidos como: “objetivos da gestão do desempenho grupo-relacionados para enfatizar o relacionamento dentro do grupo” (Van Thielen *et al.*, 2020, p. 3, tradução nossa).

Por meio de dois estudos quantitativos, os autores concluem que mecanismos da gestão do desempenho que incorporam objetivos grupo-relacionados afetam a relação do grupo, o que por consequência afeta o desempenho do grupo e da organização.

## DIMENSÕES DO DESEMPENHO – NÍVEL INSTITUCIONAL

Quanto ao nível institucional, foram analisados 18 artigos e foi possível identificar a preponderância de estudos que analisam o desempenho sob a perspectiva da legitimidade.

Legitimidade pode ser definida como a “percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejadas, adequadas ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições” (Suchman, 1995, p. 574, tradução nossa).

Assim, é possível identificar que existem ao menos duas partes envolvidas quando se fala em legitimidade: uma entidade e uma audiência. A entidade é aquela que executa a ação, no caso as organizações policiais, e a audiência é aquela que analisa as ações realizadas pela entidade e que as qualifica como desejada, adequada ou apropriada, no nosso caso, à sociedade.

Entretanto, existem dois modelos para analisar a legitimidade organizacional em organizações policiais:

O modelo instrumental, que privilegia as estratégias de policiamento coercitivo e orientado para a dissuasão, assume que as pessoas pesam os potenciais custos e benefícios da cooperação com a polícia e que cooperam quando os benefícios tangíveis (individuais ou comunitários) superam quaisquer custos. O modelo normativo, por outro lado, vincula a legitimidade à equidade e à justiça processual dos procedimentos policiais. Assumindo que a cooperação pública com a polícia e o cumprimento voluntário da lei são impulsionados principalmente pela imparcialidade e justiça processual experimentada e/ou percebida dos procedimentos policiais (Karakus, 2017, p. 26, tradução nossa).

O modelo instrumental analisa os recursos que a comunidade confia à polícia, de modo que a organização atue na decisão da distribuição de recursos, combate ao crime e ações policiais. Nesta perspectiva, a comunidade é sujeita à coerção da atividade policial (Karakus, 2017).

O modelo normativo, por outro lado, considera a atividade policial por meio da adoção de procedimentos corretos, os quais somente são alcançados quando ocorrem em colaboração com a comunidade. Assim, a comunidade participa na tomada de decisão das ações da polícia (Karakus, 2017).

A consequência para o conceito de desempenho organizacional em ambas as perspectivas também muda. Apesar de ambos considerarem a sensação de segurança como elemento-chave, no modelo instrumental o desempenho é visto pela aplicação de recursos, e no modelo normativo analisa-se o desempenho por meio da colaboração da comunidade com a polícia.

O estudo de Crow *et al.* (2017) apresenta uma perspectiva diferenciada sobre o uso de câmeras corporais, por meio das quais é possível observar a aplicação do conceito de legitimidade. Essas câmeras são utilizadas por policiais americanos penduradas no colete, de forma visível e com o objetivo de filmar toda e qualquer ação do policial.

Os autores apontam em sua revisão de literatura que encontraram estudos apontando que as agências policiais são inefetivas sem a cooperação e o suporte da comunidade. Eles também apontam que há uma relação entre o medo do crime e o desempenho de organizações policiais, e isso também é baseado no nível de legitimidade que a comunidade concede para as organizações policiais.

Assim, para esses autores, o desempenho de organizações policiais é visto pela perspectiva da legitimidade, concedida a partir da percepção da comunidade, bem como dependente dos elementos que constroem tal percepção.

Os autores concluem, então, que a sua pesquisa está alinhada com um conjunto crescente de literatura que “indica que as opiniões da comunidade sobre a legitimidade policial e o desempenho da polícia é moldado tanto pela justiça/presença processual como pela preocupação com o crime, que, por sua vez, são afetados pelas características demográficas” (Crow *et al.*, 2017, p. 604, tradução nossa).

Nesse mesmo sentido, Cohen e Hertz (2020) consideram o desempenho organizacional sob a perspectiva da legitimidade da ação policial e a percepção da comunidade sobre este tema. Esses autores ainda se baseiam no conceito de burocratas a nível de rua para definir a estrutura da organização policial (Lipsky, 2010). Eles apontam que essas organizações se encontram fortemente influenciadas pelos princípios da Nova Gestão Pública (NGP).

Nesse estudo, Cohen e Hertz (2020) buscam compreender se os policiais possuem maior interesse em cumprir com suas atividades fora ou em serviço, considerando aqui os valores sociais da atividade policial. Assim, desempenho organizacional é visto como resultado da satisfação dos clientes da atividade policial.

Desai (2018) assinala, por outro lado, que organizações que enfrentam problemas de desempenho buscam informações no ambiente em que se encontram, em busca de aumentarem o seu repositório de conhecimento, ou seja, aprendizagem organizacional. Por vezes, ocorrem parcerias entre as organizações, e nem sempre tais parcerias visam atender o desempenho organizacional, mas sim aumentar, corrigir ou reparar a sua legitimidade. Para esse autor, o desempenho organizacional é visto pelo alcance da legitimidade da organização.

Por meio de um estudo quantitativo sobre policiamento comunitário, Desai (2018) constrói 4 hipóteses que são testadas por meio da análise de relatórios, nos quais a unidade de análise é a agência-ano. O autor conclui o artigo apontando que a relação entre a aprendizagem e a busca que as organizações realizam possui implicação na teoria de legitimidade organizacional.

Seguindo na mesma linha de Desai (2018), Ali e Nicholson-Crotty (2020) também observam o desempenho de organizações policiais por meio da eficiência policial, ou seja, o alcance de seus objetivos. Entretanto, também incluem o *Accountability Model* na sua análise, pois analisam que a atividade policial pode ser supervisionada pelos cidadãos. O resultado de tal supervisão é o aumento da legitimidade da polícia e, por consequência, o aumento da sua eficiência e, por fim, o aumento de seu desempenho organizacional.

Por fim, o ensaio teórico de Hodgkinson, Caputo e McIntyre (2019) consegue realizar uma visão geral sobre o conceito de desempenho organizacional de organizações policiais. Os autores pontuam que a medição de desempenho de organizações policiais deve ser realizada por meio de princípios de governança, priorizando a legitimidade das organizações policiais e o *Accountability*.

Ao contrário dos demais autores, Hodgkinson, Caputo e McIntyre (2019) criticam o modelo derivado da Nova Gestão Pública e apontam que esse modelo apresenta uma metodologia insensata, como o fato de que aumentar o número de policiais na rua pode levar ao aumento da taxa criminal, porque quanto mais policiais na rua, maior a quantidade de prisões realizadas, mas não, necessariamente, pelo aumento do crime em si.

Em segundo lugar, os autores apontam que os objetivos são restritos e tendem a focar em determinado tipo de crime, sem considerar a complexidade da atividade policial.

Além disso, o foco desse modelo baseado na NGP é excessivo no policiamento repressivo, em vez de focar na prevenção e em medidas que aumentem a sensação de segurança.

Por outro lado, os autores afirmam que adotar um modelo baseado em indicadores pode apresentar mais efeitos negativos na atividade policial em si, pois isso pode levar os policiais a “jogarem com o sistema”, deixando por exemplo de relatar ações que podem prejudicar o seu desempenho ou então manipular os dados para fazerem parecer que o seu desempenho está adequado.

Por fim, a definição de métrica não permite avaliar o que a polícia está fazendo atualmente ou quão bem a organização policial tem desenvolvido suas atividades. O resultado disso é que aqueles que desenvolvem políticas públicas e os *stakeholders* de organizações policiais não conseguem obter informações claras da atividade policial.

Para resolver essas questões, os autores sugerem que as métricas de desempenho de organizações policiais sejam repensadas, de modo a se alinharem com as expectativas dos *stakeholders* locais, bem como com os membros da comunidade. Assim, as métricas devem adotar métodos qualitativos de avaliação.

## CONCLUSÃO

Diante da complexidade do tema e considerando que o desempenho em organizações policiais pode ser considerado como um processo multinível, semelhante ao processo adotado por Su *et al.* (2020), os quais analisaram o desempenho considerando os níveis do indivíduo, do grupo e organizacional, é possível extrair dos trabalhos encontrados conceitos de desempenho organizacional para cada um dos níveis acima apresentados.

Para o nível individual é possível utilizar o conceito de Alexandri, Pragiwani e Yuswardi (2019), que adotam o conceito de desempenho a nível individual da mesma forma que analisam o desempenho pela perspectiva da satisfação do policial. Assim, o desempenho da tarefa refere-se à execução do trabalho conforme a descrição do trabalho definido para o empregado.

Para o nível organizacional, o desempenho organizacional tem sido visto como a utilização do Compstat, que representa a adoção do estabelecimento de metas tendo em vista a diminuição do índice de criminalidade (Maillard, 2018; Faull, 2016). Entretanto, esse sistema de medição recebe muitas críticas, por limitar o escopo de trabalho da atividade policial à redução do número de crimes, e por ter a tendência de permitir que o policial jogue com os dados (Gassner; Gofen; Raaphorst, 2020).

Diante disso, o conceito de desempenho organizacional é aquele que considera o cumprimento dos objetivos organizacionais de modo efetivo, adquirido por meio da implementação de práticas organizacionais (Alosani; Yusoff; Al-Dhaafri, 2019).

Por fim, para o nível institucional, o conceito de legitimidade aparenta ser aquele mais comum para a atividade policial. Entretanto, existem dois modelos para medir a legitimidade organizacional em organizações policiais: o modelo normativo e o modelo instrumental (Karakus, 2017).

Assim, ao final desta análise, é possível identificar que o assunto ainda não foi abordado de acordo com a sua complexidade, sendo realizado de forma parcial, aspecto corroborado por não terem sido encontrados estudos empíricos que abordassem o tema por meio da perspectiva multinível, realizando por completo as análises incluindo as correlações entre os níveis. Todas as abordagens encontradas apresentam limitações que poderiam ser exploradas por meio da análise multinível.

Faz-se necessário incluir também neste processo de avaliação de desempenho o papel das políticas públicas, observando ainda o processo que vai desde a sua formulação até o seu monitoramento, pois é por meio delas que as atividades e ações públicas voltadas para o cidadão se concretizam (Secchi, 2014).

Diante do exposto, sugere-se para pesquisas futuras abordagens que estabeleçam correlações entre os níveis, estabelecendo novas formas de definir e também avaliar o desempenho organizacional. Além disso, também se sugere como tema de pesquisa a correlação com estrutura organizacional, por exemplo corregedoria, mecanismos de gestão, relações com a comunidade, e externalidades como a política, o crime e a violência.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKCA, Davut; EASTWOOD, Joseph. The impact of individual differences on investigative interviewing performance: a test of the police interviewing competencies inventory and the five factor model. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 1027-1045, 2021. DOI: 10.1080/15614263.2019.1644177.

ALEXANDRI, Mohammad Benny; PRAGIWANI, Meita; YUSWARDI. The effect of competence and discipline of work on motivation and its impact on performance of forensic checkers at puslabfor bareskrim Indonesia national police (POLRI). **Academy of Strategic Management Journal**, v. 18, n. 4, p. 1-13, 2019.

ALI, Mir Usman; NICHOLSON-CROTTY, Sean. Examining the Accountability-Performance Link: The Case of Citizen Oversight of Police. **Public Performance and Management Review**, v. 44, n. 3, p. 523-559, 2020. DOI: 10.1080/15309576.2020.1806086.

ALOSANI, Mohammed Saleh; YUSOFF, Rushami; AL-DHAAFRI, Hassan. The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. **Innovation & Management Review**, v. 17, n. 1, p. 2-24, 2019. DOI: 10.1108/INMR-06-2018-0039.

AUDENAERT, Mieke; VAN DER HEIJDEN, Beatrice; ROMBAUT, Tim; VAN THIELEN, Tine. The role of feedback quality and organizational cynicism for affective commitment through leader-member exchange. **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 3, p. 593-615, 2021. DOI: 10.1177/0734371X20923010.

BAKKER, Arnold; HEUVEN, Ellen. Emotional dissonance, burnout, and in-role performance among nurses and police officers. **International Journal of Stress Management**, v. 13, n. 4, p. 423-440, 2006. DOI: 10.1037/1072-5245.13.4.423.

BATTIBUGLI, Thaís. **Democracia e segurança pública em São Paulo (1946-1964)**. 2006. 317 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Núcleo de Estudos da Violência (NEV-USP), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BODZIANY, Marek; ŚCIBIOREK, Zbigniew; ŚLUSARCZYK, Stanisław. Motivating in theory and practice of command – case study of the Polish armed forces, the police and the fire service. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 2, p. 474-492, 2021. DOI: 10.1108/IJOA-02-2020-2044.

COHEN, Nissim; HERTZ, Uri. Street level bureaucrats' social value orientation on and off duty. **Public Administration Review**, v. 80, n. 3, p. 442-453, 2020. DOI: 10.1111/puar.13190.

CROW, Matthew; SNYDER, Jamie; CRICHLLOW, Vaughn; SMYKLA, John Ortiz. Community perceptions of police body-worn cameras: the impact of views on fairness, fear, performance, and privacy. **Criminal Justice and Behavior**, v. 44, n. 4, p. 589-610, 2017. DOI: 10.1177/0093854816688037.

DEAN, James; BRANDES, Pamela; DHARWADKAR, Ravi. Organizational Cynicism. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 341-352, 1998. DOI: 10.5465/amr.1998.533230.

DESAI, Vinit. Collaborative stakeholder engagement: an integration between theories of organizational legitimacy and learning. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 1, p. 220-244, 2018. DOI: 10.5465/amj.2016.0315.

ETERNO, John; SILVERMAN, Eli; BERLIN, Michael. Police leadership of tomorrow: comprehensive compstat performance management moving from stagnation to innovation. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 886-902, 2021. DOI: 10.1080/15614263.2020.1725273.

FAULL, Andrew. Measured Governance? Policing and Performance Management in South Africa. **Public Administration and Development**, v. 36, n. 2, p. 157-168, 2016. DOI: 10.1002/pad.1750.

FORS BRANDEBO, Maria. How contextual is destructive leadership? A comparison of how destructive leadership is perceived in usual circumstances versus crisis. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 29, n. 1, p. 220-239, 2021. DOI: 10.1108/IJOA-11-2019-1924.

FREITAS JR., Francisco Lopes de; ARAÚJO, Ronaldo José do Rego de; SILVA, Pablo Eduardo Nikolais Teixeira Bonifácio da; LINS, Daniel Coutinho. Segurança Pública Estadual Brasileira: O que Influencia seu Desempenho?. **Reunir: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 1, p. 89-99, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/56815/seguranca-publica-estadual-brasileira--o-que-influencia-seu-desempenho->. Acesso em: 7 fev. 2025.

GASSNER, Drorit; GOFEN, Anat; RAAPHORST, Nadine. Performance management from the bottom up. **Public Management Review**, v. 24, n. 1, p. 1-18, 2020. DOI: 10.1080/14719037.2020.1795232.

GUTSHALL, Charles; HAMPTON, David; SEBETAN, Ismail; STEIN, Paul; BROXTERMANN, Thomas. The effects of occupational stress on cognitive performance in police officers. **Police Practice and Research**, v. 18, n. 5, p. 463-477, 2017. DOI: 10.1080/15614263.2017.1288120.

HASSAN, Shahidul; JIANG, Zhongnan. Facilitating learning to improve performance of law enforcement workgroups: the role of inclusive leadership behavior. **International Public Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 106-130, 2021. DOI: 10.1080/10967494.2019.1680465.

HASSAN, Shahidul; PARK, Jongsoo; RAADSCHELDERS, Jos. Taking a closer look at the empowerment performance relationship: evidence from law enforcement organizations. **Public Administration Review**, v. 79, n. 3, p. 427-438, 2019. DOI: 10.1111/puar.12978.

HELPER, Richard; REYNOLDS, Paul; MASKÁLY, Jon. Prior Discipline and Performance among Police Officers: Does Organizational Fairness Matter? **Criminology, Criminal Justice, Law and Society**, v. 21, n. 3, p. 1-16, 2020.

HODGKINSON, Tarah; CAPUTO, Tullio; MCINTYRE, Michael. Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement. **Crime Science**, v. 8, n. 1, 2019. DOI: 10.1186/s40163-019-0108-x.

INGSIH, Kusni; ASTUTI, Sih Darmi. Determinant factors of police performance. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, v. 9, n. 2, p. 262-273, 2019.

JAMES, Lois; GOLDSTEIN, Michael; LECY, Peter; MASE, Stephen. Testing the impact of physiological stress response on police performance during critical job tasks. **Policing**, v. 44, n. 3, p. 405-417, 2020. DOI: 10.1108/PIJPSM-04-2020-0060.

KARAKUS, Onder. Instrumental and normative pathways to legitimacy and public cooperation with the police in Turkey: considering perceived neighborhood characteristics and local government performance. **Justice Quarterly**, v. 34, n. 1, p. 25-54, 2017. DOI: 10.1080/07418825.2015.1095346.

KOEDIJK, Matthijs; STUURMAN, Hessel; RENDEN, Peter; HUTTER, Vana; STRATING, Marian; OUDEJANS, Raoul. The physical competence test of the Dutch National Police: the effects of wearing a police uniform on test performance. **Police Practice and Research**, v. 21, n. 3, p. 264-278, 2020. DOI: 10.1080/15614263.2019.1658583.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**. 5 ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

LAURIKS, S.; BUSTER, M. C. A. A.; DE WIT, M. A. S. S.; ARAH, O. A.; LAURIKS, Steve; BUSTER, MARCEL; WIT, Matty de; ARAH, Onyebuchi; HOOGENDOORN, Adriaan; PEEN, Jaap; KLAZINGA, Niek. Validity of police contacts as a performance indicator for the public mental health care system in Amsterdam: an open cohort study. **Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology**, v. 53, n. 6, p. 577-586, 2018. DOI: 10.1007/s00127-018-1499-9.

LEE, Hyung-Woo; KIM, Kitai. Determinants of job attitudes in the FBI: A multidimensional comparison. **International Journal of Law Crime and Justice**, South Korea, v. 63, 2020. DOI: 10.1016/j.ijlcrj.2020.100418.

LIPSKY, Michael. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. updated ed. New York: Russell Sage Foundation, 2010.

MAANEN, John Van. Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban police department. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 2, p. 207-228, 1975. DOI: 10.2307/2391695.

MAILLARD, Jacques de. Police performance regimes and police activity: Compstat in Paris and London compared. **European Journal of Criminology**, v. 15, n. 5, p. 589-608, 2018. DOI: 10.1177/1477370817749497.

MAILLARD, Jacques de; SAVAGE, Stephen. Policing as a performing art? The contradictory nature of contemporary police performance management. **Criminology and Criminal Justice**, v. 18, n. 3, p. 314-331, 2018. DOI: 10.1177/1748895817718589.

MANNING, Peter. **Policing Contingencies**. New York: University of Chicago Press, 2003. DOI: 10.7208/chicago/9780226503523.001.0001.

MANOEL, Élio de Oliveira. **Policiamento Ostensivo, com ênfase no processo motorizado**. Curitiba: AVM, 2004.

MARCOS, Alexandra; PÉREZ-LLANTADA, María del Carmen; TOPA, Gabriela. Integration in the organizational environment of the Spanish national police. **Sustainability**, Switzerland, v. 11, n. 17, 2019. DOI: 10.3390/su11174706.

MATITZ, Queila Regina Souza; BULGACOV, Sergio. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011. DOI: 10.1590/S1415-65552011000400003.

MCINTYRE, Michael; CAPUTO, Tullio; HODGKINSON, Tarah; WANG, Lucy; DAVIDSON, Robert. Using organizational performance assessment to improve service to the community. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 711-726, 2021. DOI: 10.1080/15614263.2020.1795859.

NISAR, Sehran Khan; RASHEED, Muhammad Imran. Stress and performance: Investigating relationship between occupational stress, career satisfaction, and job performance of police employees. **Journal of Public Affairs**, v. 20, n. 1, 2020. DOI: 10.1002/pa.1986.

PAGANI, Regina Negri; KOVALESKI, João Luiz; RESENDE, Luis Mauricio. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015. DOI: 10.1007/s11192-015-1744-x.

RENDEN, Peter; SAVELSBERGH, Geert; OUDEJANS, Raoul. Effects of reflex-based self-defence training on police performance in simulated high-pressure arrest situations. **Ergonomics**, v. 60, n. 5, p. 669-679, 2017. DOI: 10.1080/00140139.2016.1205222.

SANTOS, Felipe Haleyson Ribeiro Dos. Lógicas Institucionais Polícias Militares: organizações híbridas e suas relações com o nível individual. **Gestão de Gestão Pública: Práticas e Desafios**, Recife, v. 9, n. 1, 2018. Doi: 10.51359/2177-1243.2018.234507.

SANTOS, Anderson Pereira dos; GOMES, Adalmir de Oliveira. Desempenho de organizações policiais: revisão sistemática da literatura. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 262-291, 2021. DOI: 10.21874/rsp.v72i01.4881.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

STAKE, Robert. **A Arte da Investigação com Estudos de Caso**. 2 ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

STRAUSS, Karoline; PARKER, Sharon. Intervening to enhance proactivity in organizations: improving the present or changing the future. **Journal of Management**, v. 44, n. 3, p. 1250-1278, 2018. DOI: 10.1177/0149206315602531.

SU, Tao Scofield; CHEN, Chunhua; CUI, Xiaoyu; YANG, Chunsheng; MA, Weimo. Consistency at different levels: a meta-analytic examination of organizational trust and performance. **Nankai Business Review International**, v. 11, n. 4, p. 537-567, 2020. DOI: 10.1108/nbri-01-2020-0005.

SUCHMAN, Mark. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995. DOI: 10.2307/258788.

VALLA, Wilson Odirley. **Doutrina de Emprego de Polícia Militar e Bombeiro Militar**. 2 ed. rev. Curitiba: AVM, 2004.

VAN GELDEREN, Benjamin; KONIJN, Elly; BAKKER, Arnold. Emotional labor among police officers: a diary study relating strain, emotional labor, and service performance. **International Journal of Human Resource Management**, v. 28, n. 6, p. 852-879, 2017. DOI: 10.1080/09585192.2016.1138500.

VAN THIELEN, Tine; BAUWENS, Robin; AUDENAERT, Mieke; VAN WAEYENBERG, Thomas; DECRAMER, Adeliën. How to foster the well-being of police officers: The role of the employee performance management system. **Evaluation and Program Planning**, v. 70, p. 90-98, 2018. DOI: 10.1016/j.evalprogplan.2018.07.003.

VAN THIELEN, Tine; DECRAMER, Adeliën; VANDERSTRAETEN, Alex; AUDENAERT, Mieke. The effects of performance management on relational coordination in policing: the roles of content and process. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 7, p. 1377-1402, 2020. DOI: 10.1080/09585192.2020.1779779.

ZEFFANE, Rachid; BANI MELHEM, Shaker Jamal Bani. Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates. **Employee Relations**, v. 39, n. 7, p. 1148-1167, 2017. DOI: 10.1108/ER-06-2017-0135.

ZWINGMANN, Lukas; HOPPSTOCK, Marco; GOLDMANN, Jan Peter; WAHL, Patrick. The effect of physical training modality on exercise performance with police-related personal protective equipment. **Applied Ergonomics**, v. 93, 2021. DOI: 10.1016/j.apergo.2021.103371.

REVISTA  
BRASILEIRA  
DE **SEGURANÇA PÚBLICA**