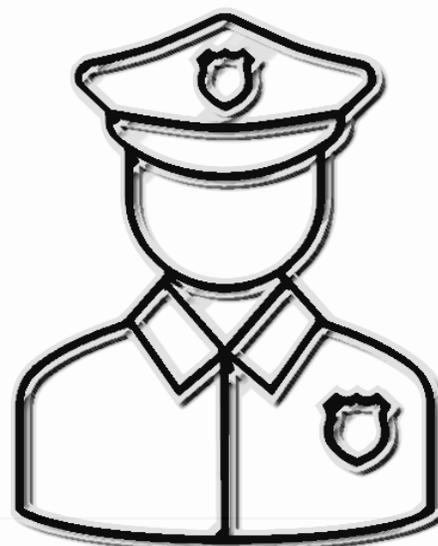


# DESEMPENHO & SEGURANÇA PÚBLICA

Desafios a Lidar e um Guia para Diagnosticar

# Desempenho & Segurança Pública

*desafios a lidar e um guia para  
diagnosticar*



# INTRODUÇÃO

### O que esse guia oferece?

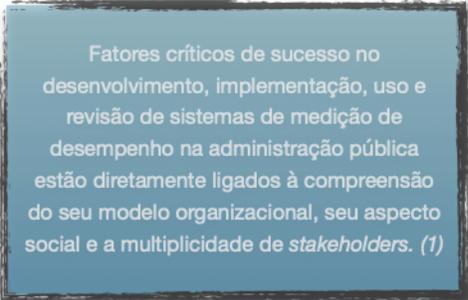
Um modelo de diagnóstico dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública. Um diagnóstico pode contribuir com gestores e pesquisadores ao identificar qual é o *status* da medição e gestão de desempenho e a maturidade da instituição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

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

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

### Por que minha instituição deve considerar esse modelo de diagnóstico?

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



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

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

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

---

# ESTRUTURA DO GUIA

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

## O QUE É UM SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO?

### Entenda os conceitos

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

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

### Todo sistema é um *software*?

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

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

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

---

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

### Uma visão geral

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



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

### Olhando mais de perto: barreiras



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



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



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



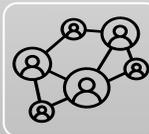
**Expectativas:** A implementação de gestão de desempenho nas organizações governamentais promove um maior compromisso dos servidores públicos com seu trabalho, e melhora o relacionamento entre eles. Observa-se uma grande expectativa associada à gestão de desempenho, almejando que possa resolver situações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



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



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



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

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

Olhando mais de perto: **motivações**



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



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



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



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



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



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



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

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

## O Diagnóstico

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

## Facilitador

Recomenda-se a escolha de um facilitador (ou ainda, uma equipe facilitadora) para planejar, acompanhar e avaliar o diagnóstico e suas etapas de desenvolvimento.

Perfil: um facilitador ou equipe facilitadora pode ser da própria instituição de segurança pública ou ainda um consultor que seja do meio acadêmico ou profissional desde que conheça a rotina organizacional e as particularidades da instituição.

## Aspectos sociais, *stakeholders* e gestão

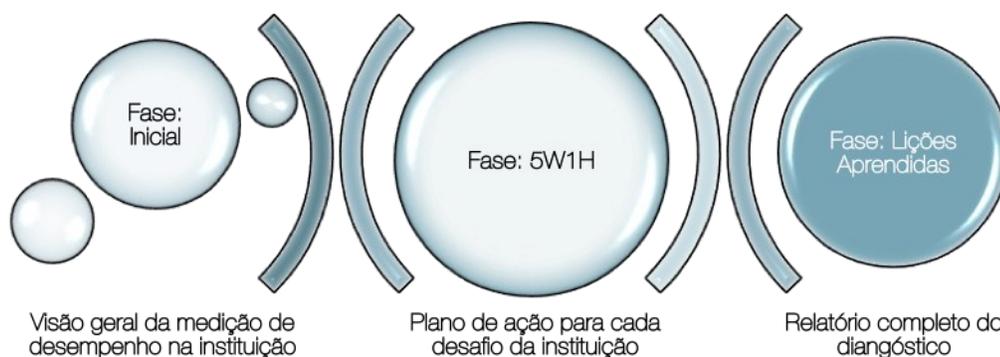
É importante identificar quais são os aspectos sociais, os *stakeholders* e fatores de gestão que diretamente ou indiretamente influenciam a rotina organizacional (4). Por isso, é importante coletar os dados e delimitar:

- |  |  |   |
|--|--|---|
| - Missão e visão institucional   | comunidade circunvizinha, instituições parceiras da administração pública ou privada, fornecedores tanto de serviços essenciais quanto de itens críticos de segurança, armamento e resgate, comunidade como público-alvo, políticos, imprensa, setores produtivos) | - Transparência, dados estratégicos ou sensíveis, e ações para legitimidade interna e externa                         |
| - Objetivos, metas e valores sociais que a organização almeja em suas ações  |  | - Fontes variadas de recursos financeiros (considere variação de prazos e requisitos para execução, ciclos políticos) |
| - <i>Stakeholders</i> internos (exemplos: servidores ativos e inativos, voluntários, operacionais e administrativos)     |  | - Modelo de gestão, cultura organizacional, fatores relacionados a eficiência e eficácia e a busca por equidade       |
| - <i>Stakeholders</i> externos (exemplos: agências reguladoras, setores públicos complementares à atividade, sindicatos, | - Procedimentos ou requisitos de prestação de contas de curto e longo prazo (a quem e o que se exige)  |   |

# COLOCANDO EM PRÁTICA O DIAGNÓSTICO

Depois de definido o facilitador, ou equipe facilitadora, para o diagnóstico e ter dados relacionados aos aspectos organizacionais, considere o diagnóstico em 3 fases:

- Fase: Inicial
- Fase: 5W1H
- Fase: Lições Aprendidas



## • Diagnóstico: Fase Inicial

A fase inicial do diagnóstico permite uma visão geral dos desafios (barreiras e motivações) que influenciam a gestão e tomada de decisão em organizações de segurança pública. Nessa fase você o facilitador deve responder perguntas com as alternativas: sim, não, parcialmente. As perguntas identificadoras de cada desafio são importantes para uma visão geral do processo. Considere a planilha de preenchimento disposta a seguir.

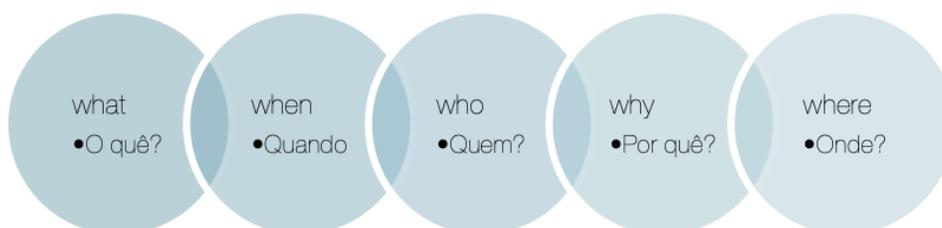
---

<b>Desafios</b>	<b>Aspectos práticos</b>	<b>Indique sua resposta: Sim - Não - Parcialmente</b>
<b>Influência Stakeholders</b>	O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos <i>stakeholders</i> , que podem prejudicar os resultados institucionais?	
<b>Administração Pública</b>	O SMD utilizado é apto a captar as peculiaridades da administração pública, como geração de valor social ao invés de lucro financeiro?	
<b>Questões Legais, Políticas e Sindicais</b>	Os <i>stakeholders</i> ou seus representantes participam da definição do design do SMD, como forma de reduzir a resistência dos envolvidos e evitar demandas judiciais?	
<b>Expectativas</b>	O propósito do SMD é acessível aos <i>stakeholders</i> , para evitar expectativas que não correspondam ao objetivo da medição, associadas a gestão de pessoas?	
<b>Métricas e Resultados Intangíveis</b>	O sistema utiliza indicadores não-tradicionais, apontando para métricas normalmente intangíveis, como satisfação dos usuários ou preservação de vidas?	
<b>Planejamento de Curto e de Longo Prazo</b>	O SMD utilizado está adaptado para prover resultados, ainda que parciais, em curto prazo, em atendimento a pressão política por resultados?	
<b>Impactos</b>	Há previsão de medição dos impactos gerados pelas entregas da instituição junto à sociedade, enquanto indicador de medição de desempenho?	
<b>Envolvimento dos Stakeholders</b>	Com o objetivo de obter engajamento, comprometimento e conhecimento sobre as nuances da instituição, os <i>stakeholders</i> participam do processo de implantação e configuração do SMD?	
<b>Legitimidade</b>	O SMD e seus resultados institucionais são divulgados aos <i>stakeholders</i> , como uma estratégia de legitimidade?	
<b>Cultura Organizacional</b>	Os <i>stakeholders</i> são informados sobre as etapas de construção do desempenho, para que possam contribuir mediante absorção dos valores e comportamentos necessários para realizarem entregas adequadas?	
<b>Tomada de Decisão</b>	O sistema de medição utilizado fornece dados fáticos para auxiliar o processo de tomada de decisão?	
<b>Suporte Organizacional</b>	A instituição utiliza o SMD como ferramenta gerencial de diagnóstico organizacional para promover eventuais ajustes e realocação de recursos?	
<b>Eficiência e Efetividade</b>	Eficiência e Efetividade estão entre os objetivos do SMD?	
<b>Voluntariado</b>	O SMD utiliza-se de voluntários para medição de efetividade das entregas junto à sociedade?	

## ●Diagnóstico: Fase 5W1H

A ferramenta 5W1H é empregada para revelar os aspectos de cada fator componente do modelo diagnóstico, explorando a pergunta de referência para cada desafio, transformando-os em plano de ação com implicações práticas.

# 5W1H é a sigla em inglês para as seis perguntas feitas a uma tarefa ou projeto a fim de obter um panorama situacional e direcionamento de ações.



Atenção à sugestão para preenchimento.

Utilize o conceito de 5W1H e aprimore seu diagnóstico.

# Após conferir a sugestão de preenchimento e exemplo, o facilitador tem à disposição uma página para cada desafio a ser preenchido.

---

# INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

SUGESTÃO DE PREENCHIMENTO

“O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos *stakeholders*, que podem prejudicar os resultados institucionais?”

Dica: Tenha claro quem são seus *stakeholders* internos e externos. É possível elaborar uma análise por *stakeholder* e perceber as variações na influência para sua instituição.



## O quê?

*O que será feito?* Verificar se a implementação e uso de um SMD na instituição é influenciado por decisões externas vinculadas a troca de governo e modelo de gestão, por exemplo, e por questões internas, como resistência ao uso, falta de capacitação, ceticismo ao sistema em si ou ao processo decisório.

## Quem?

*Quem fará?* A equipe de facilitadores pode promover os encontros com os *stakeholders* para apresentar, desenvolver, implementar ou até mesmo revisar o SMD, junto com a gestão do órgão, demonstrando coesão da equipe em um só propósito.

## Quando?

*Quando será feito?* Planejar prazos para a execução das atividades previstas ou ainda, estimativa para reuniões, deslocamentos, tomada de decisão, desenvolvimento e revisão de sistemas.

## Onde?

*Onde será feito?* Junto aos *stakeholders* internos inicialmente, por toda a organização. Em seguida aos *stakeholders* externos com encontros presenciais ou virtuais.

## Por quê?

*Por que será feito?* A manipulação de resultados e apatia dos envolvidos no processo afeta o diagnóstico organizacional, distorcendo resultados e gerando lacunas entre o diagnóstico obtido e a qualidade das entregas realizadas.

## Como?

*Como será feito?* Como será realizado cada ação para que o desafio relacionado a influência dos *stakeholders* seja sanado, resolvido ou até mesmo redefinido?

Para um SMD já implantado, é necessário verificar se há histórico ou planejamento de esclarecimentos ou capacitação no projeto de gestão de desempenho organizacional, seus propósitos e demais detalhes.

O tratamento desta barreira ocorre com a aderência do SMD ao público interno e externo, promovendo reuniões para esclarecer o propósito do sistema e revisão das operações voltada ao planejamento estratégico, objetivos e metas, assim como à interoperabilidade de dados e sistemas de *stakeholders* diretamente relacionados a rotina gerencial da instituição.

Caso se trate da configuração de um novo sistema, devem ser realizadas reuniões com todos os envolvidos, promovendo o projeto, tirando dúvidas e ratificando o propósito público de sua implantação. Lembre-se que o nível de influência de *stakeholders* na instituição seja por modelo de gestão ou processo decisório, pode afetar a definição de técnicas, ferramentas e desenvolvimento institucional.

## INFLUÊNCIA DOS *STAKEHOLDERS*

---

**“O SMD está preparado para tratar eventuais manipulações para obtenção de resultados, ceticismo ou apatia dos *stakeholders*, que podem prejudicar os resultados institucionais?”**

---

Dica: Tenha claro quem são seus *stakeholders* internos e externos. É possível elaborar uma análise por *stakeholder* e perceber as variações na influência para sua instituição.



### O quê?

*O que será feito?*

### Quem?

*Quem fará?*

### Quando?

*Quando será feito?*

### Onde?

*Onde será feito?*

### Por quê?

*Por que será feito?*

### Como?

*Como será feito?*

---

# ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**“O SMD utilizado é apto a captar as peculiaridades da administração pública, como geração de valor social ao invés de lucro financeiro?”**

---

Dica: A aplicação deste modelo diagnóstico permite que a instituição, caso opte, elabore seu próprio modelo de medição de desempenho.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

## QUESTÕES LEGAIS, POLÍTICAS E SINDICAIS

---

**“Os *stakeholders* ou seus representantes participam da definição do design do SMD, como forma de reduzir a resistência dos envolvidos e evitar demandas judiciais?”**

---

Dica: Esteja pronto para ouvir e incorporar as sugestões dos representantes no projeto de sistema de desempenho.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

## EXPECTATIVAS

---

“O propósito do SMD é acessível aos *stakeholders* para evitar expectativas que não correspondam ao objetivo da medição, associadas a gestão de pessoas?”

---

Dica: Pode ser interessante ter um representante do setor de gestão de pessoas na equipe de facilitadores.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

## MÉTRICAS E RESULTADOS INTANGÍVEIS

---

**“O sistema utiliza indicadores não-tradicionais, apontando para métricas normalmente intangíveis, como satisfação dos usuários ou preservação de vidas?”**

---

Dica: Ouça os policiais da atividade fim sobre quais métricas são mais representativas da dedicação prestada ao serviço.



### O quê?

*O que será feito?*

### Quem?

*Quem fará?*

### Quando?

*Quando será feito?*

### Onde?

*Onde será feito?*

### Por quê?

*Por que será feito?*

### Como?

*Como será feito?*

---

## PLANEJAMENTO DE CURTO E LONGO PRAZO

---

**“O SMD utilizado está adaptado para prover resultados, ainda que parciais, em curto prazo, em atendimento a pressão política por resultados?”**

---

Dica: A divulgação aos políticos de que o órgão dispõe de um sistema para medição de desempenho pode render tanta divulgação quanto os próprios resultados.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

# IMPACTOS

---

**“Há previsão de medição dos impactos gerados pelas entregas da instituição junto à sociedade, enquanto indicador de medição de desempenho?”**

---

Dica: A análise de impactos pode ser fracionada para cada comunidade ou trecho onde o policiamento é realizado.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

## ENVOLVIMENTO DOS *STAKEHOLDERS*

---

“Com o objetivo de obter engajamento, comprometimento e conhecimento sobre as nuances da instituição, os *stakeholders* participam do processo de implantação e configuração do SMD?”

---

Dica: Identifique lideranças entre os servidores e/ou pessoas estratégicas, e convide-as para auxiliarem no design do sistema.



### O quê?

*O que será feito?*

### Quem?

*Quem fará?*

### Quando?

*Quando será feito?*

### Onde?

*Onde será feito?*

### Por quê?

*Por que será feito?*

### Como?

*Como será feito?*

---

## LEGITIMIDADE

---

**“O SMD e seus resultados institucionais são divulgados aos *stakeholders*, como uma estratégia de legitimidade?”**

---

Dica: Os resultados periódicos podem ser divulgados por meio de uma revista eletrônica ou jornal interno, amplamente distribuído aos *stakeholders*.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

## CULTURA ORGANIZACIONAL

---

**“Os *stakeholders* são informados sobre as etapas de construção do desempenho institucional, para que possam contribuir com o processo, mediante absorção dos valores e comportamentos necessários para realizarem entregas adequadas?”**

---

Dica: Esclarecer conceitos como eficiência, eficácia, efetividade e lucro social junto aos servidores, auxilia no processo de assimilação da cultura de desempenho.



### O quê?

*O que será feito?*

### Quem?

*Quem fará?*

### Quando?

*Quando será feito?*

### Onde?

*Onde será feito?*

### Por quê?

*Por que será feito?*

### Como?

*Como será feito?*

---

## TOMADA DE DECISÃO

---

**“O sistema de medição utilizado fornece dados fáticos para auxiliar o processo de tomada de decisão?”**

---

Dica: Para maior engajamento ao processo, divulgue aos *stakeholders* decisões de instâncias superiores baseadas no sistema de desempenho.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

## SUPORTE ORGANIZACIONAL

---

**“A instituição utiliza o SMD como ferramenta gerencial de diagnóstico organizacional para promover eventuais ajustes e realocação de recursos?”**

---

Dica: Um diagnóstico organizacional preciso auxilia na identificação de barreiras internas ao desempenho.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

## EFICIÊNCIA E EFETIVIDADE

---

**“Eficiência e Efetividade estão entre os objetivos do SMD?”**

---

Dica: A eficiência pode ser medida em cada setor da instituição, identificando boas práticas e eventuais desperdícios.



**O quê?**

*O que será feito?*

**Quem?**

*Quem fará?*

**Quando?**

*Quando será feito?*

**Onde?**

*Onde será feito?*

**Por quê?**

*Por que será feito?*

**Como?**

*Como será feito?*

---

## VOLUNTARIADO

---

**“O SMD utiliza-se de voluntários para medição de efetividade das entregas junto à sociedade?”**

---

Dica: Conhecer as reivindicações das comunidades vizinhas às unidades policiais pode direcionar as atividades ao trazer informações sobre a dinâmica local.



### O quê?

*O que será feito?*

### Quem?

*Quem fará?*

### Quando?

*Quando será feito?*

### Onde?

*Onde será feito?*

### Por quê?

*Por que será feito?*

### Como?

*Como será feito?*

---

## ● Diagnóstico: Fase Lições Aprendidas

Com os desafios identificados, descritos e classificados em com a ferramenta 5W1H, é preciso redigir um relatório. Nesse documento o facilitador pode incluir os dados gerais e de identificação da instituição e facilitadores envolvidos no diagnóstico, listar os *stakeholders* internos e externos e os aspectos de gestão organizacional, bem como deve relatar as respostas das fases inicial e 5W1H. Ainda, o facilitador deve explorar as lições aprendidas e implicações práticas percebidas pela equipe no processo.

## Considerações Finais

Com o diagnóstico realizado, o relatório ou documento derivado pode ser utilizado como guia para projetar o design, implementação ou revisão do SMD na instituição de segurança pública em análise.

## Referências

- (1) TREINTA, F. T. et al. Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1799, 2020.
- MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.
- MOURA, L. F. et al. What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.
- (2) MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.
- MOURA, L. F. et al. What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.
- Cestari, J.M.A.P., Lima, E.P., de Deschamps, F., Aken, E.M., Van Treinta, F.T. and Moura, L.F. (2018), "A case study extension methodology for performance measurement diagnosis in nonprofit organizations", *International Journal of Production Economics*, Vol. 203, pp. 225-238.2022;
- TREINTA, Fernanda T. et al. Design and implementation factors for performance measurement in non-profit organizations: A literature review. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1799, 2020.
- (3) NEELY, A., Adams, C. and Crowe, P. The performance prism in practice, *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. 2001.
- (4) MOURA, Louisi Francis et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.
- (5) GILLESPIE, Michael A. et al. An SK BARS system: Ongoing performance management with municipal police. *Public Personnel Management*, v. 47, n. 1, p. 93-114, 2018.
- OHMENG, Frank Louis Kwaku; ASIEDU, Emelia Amoako; OBUOBISA-DARKO, Theresa. Giving sense and changing perceptions in the implementation of the performance management system in public sector organisations in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 2018.
- MARAN, Laura; BRACCI, Enrico; INGLIS, Robert. Performance management systems' stability: Unfolding the human factor—A case from the Italian public sector. *The British Accounting Review*, v. 50, n. 3, p. 324-339, 2018.
- (6) MOURA, L. F. et al. Factors for performance measurement systems design in nonprofit organizations and public administration. *Measuring Business Excellence*, v. 24, n. 3, p. 377-399, 2020.
- MOURA, L. F. et al. What Role Do Design Factors Play in Applying Performance Measurement Systems in Nonprofit Organizations? *Administrative Sciences*, v. 12, n. 2, p. 43, 2022.
- (7) ALSAID, Loai Ali Zeenalabden Ali. Performance measurement in smart city governance: a case study of an Egyptian city council. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 2021.
- (8) MAAKE, Godfrey; HARMSE, Cornelia P.; SCHULTZ, Cecilia M. Performance management as a mediator for work engagement and employment relationships in the public sector in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, v. 19, p. 12, 2021.
- (9) STANKEVIČIŪTĖ, Živilė; SAVANEVIČIENĖ, Asta. Linkage between leaders' behaviour in performance management, organizational justice and work engagement in public sector. *Economies*, v. 9, n. 1, p. 15, 2021.
- HODGKINSON, Tarah; CAPUTO, Tullio; MCINTYRE, Michael L. Beyond crime rates and community surveys: a new approach to police accountability and performance measurement. *Crime Science*, v. 8, n. 1, p. 1-7, 2019.
- SMITH, Graham; HALLIGAN, John; MIR, Monir. Does performance measurement improve public sector performance? A case of Australian government agencies. *Australian Journal of Public Administration*, v. 80, n. 4, p. 713-731, 2021.
- (10) MOURA, L.F., Lima, E.P., de, Deschamps, F., Aken, E., Van, Gouvea, S.E., Treinta, F.T. and Cestari, J.M.A.P. Designing performance measurement systems in nonprofit and public administration organizations. *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 68 No. 8, pp. 1373-1410. 2019.
- TEEROOVENGADUM, Viraiyan; NUNKOO, Robin; DULLOO, Humaira. Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review*, 2019.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### *Quer saber mais sobre Desempenho e Segurança Pública?*

Contate os autores online ou busque nossas produções científicas na área:

*Linkedin*

Vinicius Batista Pereira: [linkedin.com/in/vinicius-batista-pereira-a3897029](https://www.linkedin.com/in/vinicius-batista-pereira-a3897029)

Louisi Francis Moura: [linkedin.com/in/louisi-moura-74731682](https://www.linkedin.com/in/louisi-moura-74731682)

Ronan Assumpção Silva: [linkedin.com/in/ronan-assumpção-silva-98916723](https://www.linkedin.com/in/ronan-assumpção-silva-98916723)