

Desempenho policial: Uma revisão bibliométrica (2012/2017)

Autoria: Andersson Pereira dos Santos

RESUMO

Com o crescimento das atividades policiais nos últimos anos, ocorrido como consequência do aumento da criminalidade, e em razão da relevante função que as organizações policiais possuem para a segurança e, conseqüentemente, para a qualidade de vida dos cidadãos, é de suma importância a obtenção de informações que possam ser utilizadas para avaliar o seu desempenho. Neste sentido, o presente trabalho tem por objetivo efetuar uma revisão bibliométrica sobre o que de mais recente foi publicado a respeito do desempenho policial, especificamente nos últimos cinco anos, com a finalidade de se obter o estado da arte sobre o tema. Com base no estudo realizado, foi possível concluir que as pesquisas sobre o tema estão pulverizadas em diversos periódicos de diferentes áreas do conhecimento, não existindo uma única teoria sobre o assunto, mas sim muitas formas e abordagens para aferir o fenômeno. Os grandes polos de produção sobre o tema são Estados Unidos e Reino Unido, onde existem muitas publicações e dados disponíveis. Como resultado, o artigo apresenta um panorama das pesquisas atualmente realizadas acerca do desempenho policial, o que pode auxiliar na realização de futuros estudos a respeito do assunto.

Palavras-Chave: Revisão Bibliométrica, Desempenho Policial, Polícia.

1 - Introdução

O objetivo primordial ao se avaliar o desempenho em uma organização é apoiar o processo de decisão (Mayston, 1985; Julnes & Holzer, 2001). Com o incremento das atividades policiais nos últimos anos, ocorrido em decorrência do aumento da criminalidade, e em razão da relevante função que as organizações policiais possuem para a segurança e, conseqüentemente, para a qualidade de vida dos cidadãos, é de suma importância que sejam obtidas informações que possam ser utilizadas para avaliar o seu desempenho (Carmona & Grönlund, 2003). Segundo Tiwana, Bass e Farrel (2015), a natureza do trabalho das polícias implica que, enquanto as suas medidas de desempenho podem coincidir com os de outras organizações, elas também variam significativamente em razão das diferentes questões metodológicas e substantivas no seu modo de atuar.

Não existe uma única medida que possa medir o desempenho de tudo o que a polícia faz, exigindo-se uma abordagem multidimensional para medir o desempenho policial (Maslov, 2014). Ao longo dos últimos anos, vários estudos foram realizados para avaliar o desempenho da polícia, utilizando diversificados métodos e abordagens. Trata-se de uma área de pesquisa importante, em face da relevância do trabalho executado pelas polícias, que está em constante evolução, buscando a elaboração de modelos teóricos-empíricos de análise que permitam mensurar adequadamente o desempenho policial.

Diante deste contexto, o presente trabalho tem por objetivo efetuar uma revisão de literatura sobre o que de mais recente foi publicado a respeito do desempenho policial, especificamente nos últimos cinco anos, com a finalidade de se obter o estado da arte sobre o tema, sendo possível a visualização do panorama das pesquisas atualmente realizadas, o que pode auxiliar na realização de futuros estudos a respeito do assunto.

2 – O desempenho policial

O estabelecimento de medidas de desempenho e a aplicação de métodos de avaliação constituem um estímulo à melhoria da performance nos diferentes âmbitos de atuação das organizações policiais (Vollard, 2003), o que facilita o início de uma cultura de avaliação, que ainda é incipiente na Administração Pública e, em especial, nas forças policiais (Collier, 2001). Segundo Carter, Klein e Day (1993), as medidas de desempenho das organizações policiais são, em verdade, medidas de desempenho da sociedade na qual estão inseridas. A complexidade, a heterogeneidade, a diversidade e a incerteza são características dos serviços policiais que afetam diretamente o seu desempenho (Carter *et al*, 1993) e tornam difícil o estabelecimento de uma metodologia para que seja realizada a avaliação do seu desempenho (Collier, 2001).

O serviço prestado pelas polícias representa, portanto, uma área complexa do serviço público, em razão da diversidade das atividades que são desempenhadas e da ausência de consenso sobre quais devem ser os seus objetivos prioritários (Collier, 1998). Não existe concordância quanto à forma ou a natureza do que deve ser medido, qual medida deva ser utilizada, o que diferentes indicadores significam e como eles serão utilizados para promover a melhoria do desempenho (Tiwana *et al*, 2015). Como reflexo desta ausência de consenso, a avaliação de desempenho policial se torna ambígua e também complexa (Vollard, 2003).

Tal constatação ressalta a importância e a necessidade em se desenvolver métodos próprios para que seja implementado um efetivo sistema de avaliação do desempenho policial (Holmes, Piñeres & Kiel, 2006), devendo ser construído de acordo com as peculiaridades de cada organização, com um conjunto de indicadores específicos que serão aplicados às atividades por ela realizadas (Dooren, 2005).

Por esta razão, a avaliação de desempenho de uma organização policial deve ser iniciada com uma precisa demarcação dos objetivos e das atividades-chaves que serão avaliados (Rogerson, 1995). Para a realização desta avaliação deve ser estabelecido o conjunto de indicadores de desempenho que será aplicado, como, por exemplo, a taxa de crimes, número de chamadas por unidade policial, o juízo e a satisfação da população em relação ao desempenho e ao serviço prestado pela organização policial, entre outros (Hoque, Arends & Alexander, 2004).

As atividades da polícia são amplamente determinadas por fatores externos, ambientais, variáveis socioeconômicas e demográficas, que são difíceis de controlar (Collier, 1998, 2001; Drake & Simper, 2005). Além disso, uma abordagem quantitativa pode ser problemática porque "não pode capturar a dinâmica das interações policiais/públicas no nível micro e não consegue produzir aprendizado organizacional ou individual de qualquer futuro" (Shilston, 2008, p. 359).

Nesse sentido, Carter *et al* (1993) afirmam que as medidas de desempenho das atividades policiais são, de fato, medidas de desempenho da comunidade como um todo. Para adotar sistemas multidimensionais de medição de desempenho, as organizações policiais precisam definir medidas de desempenho qualitativo e quantitativo que relacionem resultados e atividades operacionais (Kloot & Martin, 2000).

As forças policiais desempenham diversas funções, desde a prevenção da criminalidade, o policiamento comunitário, a aplicação da lei e a manutenção da ordem pública, a prevenção do uso e tráfico de drogas e a promoção da segurança rodoviária, bem como por promover a sensação de segurança, entre outras. Conseqüentemente, existe um risco de ambigüidade na definição de metas e na mensuração de resultados. Para lidar com essas complexidades, a medição do desempenho deve ter uma definição clara de metas e responsabilidades, bem como uma imagem clara das atividades principais realizadas pela organização policial estudada (Rogerson, 1995; Verbeeten, 2008).

Segundo Carmona e Grönlund (2003), o policiamento passou de um foco na redução do crime para uma ênfase maior no policiamento comunitário – no qual os cidadãos desempenham um papel importante na elevação da qualidade da vida urbana. A taxa de criminalidade somente não é suficiente para avaliar o desempenho da polícia. Se faz necessário incluir informações mais qualitativas e quantitativas sobre os resultados. Portanto, é necessária uma abordagem multidimensional para tentar obter uma imagem clara do desempenho policial (Carmona & Grönlund, 2003).

O Reino Unido foi pioneiro na adoção de metas de desempenho na aplicação da lei, na década de 1980. A medição de desempenho da prestação de serviços públicos percorreu um longo caminho desde então, particularmente a respeito da gestão financeira de recursos (Rogerson, 1995). No Reino Unido, em meados da década de 1990, maiores liberdades foram dadas às organizações policiais para gerenciar seus recursos e serem mais responsáveis. (Collier, 2001)

As forças policiais britânicas, por exemplo, foram obrigadas a usar metas de desempenho que priorizassem as atividades do ano seguinte (Collier, 2001). A ligação entre financiamento e desempenho e a promoção do planejamento estratégico foram os aspectos mais importantes dessas reformas feitas na administração pública britânica, com impacto nas organizações policiais (Rogerson, 1995).

Esta agenda de reformas levou à Lei de Reforma da Polícia de 2002, que estipulou que as forças policiais deveriam mostrar uma boa relação custo/benefício com base em metas políticas governamentais estratégicas (Gomes & Mendes, 2013). Mais recentemente, no Reino Unido, em meados dos anos 2000, foi adotada uma nova iniciativa importante para promover o policiamento comunitário; o programa de policiamento do bairro (Neyroud, 2008). Este programa visa reduzir o fosso entre o desempenho da polícia e a confiança do público, com base em evidências obtidas no Reino Unido, EUA e Austrália. Ao contrário dos modelos anteriores, o foco é a sinalização de crimes que têm um impacto desproporcional nas percepções públicas locais do policiamento e nas medidas de confiança que as comunidades locais têm na polícia (Innes, 2004).

3 – As dimensões do desempenho policial

As dimensões do desempenho da polícia são complexas e assumem diferentes formas, em parte porque não há consenso sobre o que constitui desempenho ou como este deve ser medida (Maguire, 2004). Isso pode resultar de diferenças nas expectativas e prioridades sociais e políticas sobre o que a polícia deve alcançar, bem como em razão de vários mitos associados ao papel e função da polícia (Shane, 2013).

A polícia oferece uma ampla gama de serviços e não se concentra principalmente na "criminalidade" (Shane, 2013). De acordo com o autor, a função de aplicação da lei, que é fazer com que as leis sejam cumpridas, geralmente é a principal preocupação dos gestores de organizações policiais, de modo que as dimensões do desempenho como, por exemplo, a qualidade ou a eficiência, ficam ignoradas.

A adoção de medidas que refletem as múltiplas dimensões do policiamento engendra uma abordagem equilibrada ao desempenho. Este método é susceptível de satisfazer várias partes interessadas, como a própria polícia, os cidadãos, a comunidade empresarial, os governantes (Shane, 2013). A codificação das medidas de desempenho, como parte da estrutura básica de operação e avaliação da organização policial, é fundamental para criar um ambiente organizacional equilibrado e sensível. De acordo com Shane (2013), isso pode reduzir o estresse organizacional e introduzir mais racionalidade na organização levando a um desempenho melhorado.

Normalmente, os departamentos de polícia usam um vetor de insumos, como, por exemplo, mão-de-obra, veículos, aparelhos, armas e edifícios para produzir um vetor de resultados, como a prevenção e detecção de crime, manutenção de lei e ordem, regulamentação e controle de trânsito, segurança de dignitários, entre outros. Os produtos estão sob o controle de departamentos policiais, enquanto os resultados são objetivos socialmente desejáveis, que podem ser influenciados pelos fatores que não estão sob controle da polícia (Drake & Simper, 2005). Geralmente existe uma sobreposição entre os produtos e os resultados dos serviços policiais (Davis, 2012). Dado este conjunto complexo de vetores de entrada e saída/resultado, definir a eficiência da polícia é um grande desafio.

No entanto, segundo alguns pesquisadores, definir a produtividade e desempenho das instituições policiais e dos policiais individualmente é uma questão discutível (Kelling, 1992). O papel da polícia em qualquer sociedade não está claramente definido e a polícia deve fornecer uma variedade de serviços (Kumar & Kumar, 2015). Os pesquisadores, frustrados com as medidas convencionais de desempenho da polícia (por exemplo, taxas de criminalidade, prisões, autorizações), têm incluído medidas de qualidade de vida e equidade em desempenho policial (Mirzer, 1996). Como resultado, tanto os pesquisadores como os profissionais que integram as organizações policiais têm incentivado uma maior atenção aos processos de policiamento que refletem valores democráticos compartilhados em vez de simplesmente contar atividades ou resultados (Tyler, 2001), buscando novas medidas da qualidade do serviço policial (Rosenbaum, Lawrence, Hartnett, McDevitt & Posick, 2015).

Como parte integrante da administração pública, a natureza multidimensional do trabalho policial exige, naturalmente, uma abordagem multidimensional da medição do seu desempenho (Maslov, 2014). Boyne (2002) sugere que as medidas de desempenho no setor público estão distribuídas em cinco dimensões: (1) *Outputs* - quantidade e qualidade; (2) Eficiência - custo por unidade de produção; (3) Resultados do serviço - impacto e equidade; (4) Responsabilidade - satisfação do cidadão e dos servidores públicos; (5) Resultados democráticos - participação e responsabilidade.

Neste sentido, alguns acadêmicos sugerem que o desempenho da polícia deve ser medido por múltiplos indicadores, que vão desde a contagem individual das vítimas (Neyroud, 2008) até pesquisas de satisfação pública mais formalizadas. Um dos estudos mais citados na literatura acadêmica sobre o quadro multidimensional do trabalho policial foi feito por Moore e Braga (2003), que identificaram sete dimensões do trabalho policial, listadas na Tabela 1:

Tabela 1

Dimensões do desempenho policial

NOME	CONCEITO
Reduzir o crime e a vitimização (Reduce crime and victimization).	A polícia deve proteger os cidadãos e seu bem-estar, bem como reduzir o perigo real e percebido de vitimização e crime na comunidade.
Chamar os infratores para prestar contas (Call offenders to account).	Taxa de apuração de crimes.
Reduzir o medo e melhorar a segurança pessoal (Reduce fear and enhance personal security).	Reduzir o medo do crime é um aspecto importante do trabalho da polícia, porque se a polícia só tiver sucesso em lidar com o crime, mas deixar os cidadãos se sentindo inseguros, seu trabalho só foi parcialmente realizado.
Garantir a civildade nos espaços públicos (Ensure civility in public spaces).	Assegurar o nível de conforto e o senso de segurança dos cidadãos em um espaço público.
Uso da força e autoridade de forma justa, eficiente e efetiva (Use force and authority fairly, efficiently, and effectively).	Usar a autoridade e força de uma maneira justa e somente quando absolutamente necessário.

Uso de recursos financeiros de forma justa, eficiente e efetiva. (Use financial resources fairly, efficiently, and effectively).	Executar o trabalho de forma eficiente e economicamente sustentável.
Serviços de qualidade/satisfação do cidadão (Quality services/customer satisfaction).	A cortesia com que a polícia executa suas funções.

Nota. Adaptado de Moore e Braga (2003) e Maslov (2014).

Essas sete dimensões do trabalho policial podem ser usadas ao, juntas, estabelecer uma estrutura para medir o desempenho da polícia (Kiedrowski, Petrunik, Macdonald, Melchers, 2013). Não há uma única medida de desempenho que possa avaliar todas as dimensões do trabalho policial ao mesmo tempo, tampouco existe uma medida perfeita que possa avaliar uma única dimensão do trabalho policial (Gallagher, Maguire, Mastrofski & Reisig, 2001).

O instrumento de medição precisa ser escolhido de acordo com a dimensão que deseja que seja medida. Cada uma das dimensões deve ser mensurada usando uma série de indicadores, incluindo as medidas diretas tradicionais de taxas de criminalidade, detenções e infrações, taxas de apuração dos crimes e tempos de resposta, sendo complementadas com medidas indiretas, através de pesquisas, observações ou estudos situacionais (Maslov, 2014).

É possível e aconselhável que a medição do desempenho da polícia, em sete dimensões do trabalho policial, conforme proposto por Moore e Braga (2003), seja complementada com medidas indiretas, obtidas através de pesquisas de opinião pública. Essas pesquisas avaliam os pontos de vista favoráveis ou desfavoráveis, bem como a confiança dos cidadãos no trabalho que a polícia faz (Maslov, 2014).

4 - Método

Para a realização da revisão bibliométrica foram selecionadas pesquisas empíricas publicadas em periódicos científicos nos últimos cinco anos (2012/2017), buscando encontrar o estado da arte acerca dos estudos sobre desempenho policial. O levantamento foi realizado nas bases de dados SPELL, SCIELO, SAGE Journal on Line, JSTOR Arts & Science I Collection, SpringerLink, Emerald, Oxford Journal e Taylor and Francis Online, que cobrem os principais periódicos que publicam estudos relacionados ao desempenho policial.

Inicialmente, foi utilizada a palavra-chave “desempenho” associada às palavras-chave “polícia” e “policial” para efetuar o levantamento nas bases científicas que concentram os periódicos nacionais da área de Administração (SCIELO e SPELL). Com a utilização das referidas palavras-chave, foram encontrados 17 (dezessete) artigos na base SCIELO que continham estes termos nos seus resumos, dos quais apenas um se referia ao desempenho de organizações policiais propriamente ditas. Os demais artigos citavam o vocábulo desempenho como sinônimo da execução de uma atividade específica que não se relacionava com o desempenho de uma organização policial, tema da busca bibliográfica. Em seguida, na base Spell, aplicando-se as mesmas palavras-chaves, foi encontrado um artigo que tratava do tema “qualidade de vida do policial” e outro que tratava do assunto “identificação organizacional”, entretanto, sem qualquer relação com o desempenho policial.

Em face do baixo número de artigos encontrados, foram selecionados periódicos com avaliação igual ou superior à B2 em Administração (Classificação de Periódicos Quadriênio 2013-2016) para que fosse realizada uma pesquisa individual na base de dados de cada periódico. Em razão da sua relevância, foram selecionadas as seguintes revistas: RAC, Revista de Administração Contemporânea, RAC Eletrônica, RAE Eletrônica, RAE Revista de Administração de Empresas, RAM Revista de Administração Mackenzie, RAP Revista de Administração Pública, RAUSP Revista de Administração, READ. Revista Eletrônica de Administração e Gestão e Produção (UFSCar) e READ. Revista Eletrônica de Administração.

No levantamento realizado foi encontrado apenas 01 (um) artigo, que tratava de qualidade de vida no trabalho na Polícia Militar de Pernambuco na REAd - Revista Eletrônica de Administração, não se relacionando com o tema pesquisado, o mesmo já encontrado na base SPELL.

Por outro lado, a pesquisa nas bases internacionais teve um resultado rico. No levantamento inicial, utilizando as palavras “performance” e “police”, os resultados apresentaram centenas de artigos, tratando de diversas temáticas e não apenas do desempenho policial. Os vocábulos “performance” combinado com “police”, apresentaram, por exemplo, resultados que traziam artigos que faziam análises sobre políticas (policies), que não se relacionavam com organizações ou atividades policiais.

Por esta razão, as palavras-chaves aplicadas na pesquisa realizada nos periódicos nacionais (“performance” e “police”) foram consideradas insuficientes, uma vez que os resultados apresentavam artigos científicos com temas alheios ao escopo do presente trabalho. Deste modo, para o levantamento feito nas bases internacionais, foi necessário o acréscimo de outras palavras-chaves combinadas. Foram elas: “measures” e “measurement”, bem como “law enforcement” como sinônimo de organizações policiais, uma vez que foi constatado que estes termos eram aplicados nos trabalhos que avaliam desempenho policial, estando associado à avaliação de, pelo menos, uma das dimensões deste desempenho.

O período de levantamento da literatura foi limitado aos últimos 05 (cinco anos) para que se obtivesse o que de mais recente foi publicado sobre o tema desempenho policial. Assim, com base nesta metodologia, foram identificados 43 (quarenta e três) artigos empíricos publicados no período de 2012 a 30 de junho de 2017, que foram analisados para a construção do presente trabalho.

Tais artigos foram classificados por meio das seguintes categorias de análise: (1) ano de publicação; (2) países onde foram aplicadas as pesquisas; (3) área de conhecimento dos periódicos; (4) nome do periódico; (5) natureza do estudo (quantitativa, qualitativa ou multimétodo); (6) instrumentos de coleta de dados utilizados; (7) técnicas de análises de dados aplicadas; (8) dimensões do desempenho policial; (9) nível de análise e; (10) origem dos dados.

Para fins de classificação dos artigos em termos da dimensão do desempenho da polícia foi utilizado o quadro multidimensional proposto por Moore e Braga (2003), que constam na Tabela 1, apresentada na Seção anterior.

5 – Resultados e discussão

5.1 – Uma visão geral das publicações

A quantidade de publicação de artigos empíricos sobre desempenho policial permaneceu ascendente ao longo dos últimos cinco anos, tendo sido publicados seis em 2012, sete em 2013, nove em 2014, nove em 2015, dez em 2016 e dois até junho de 2017, como pode ser visualizado na Figura 1. O número de publicações encontrado reflete a atualidade e a importância do tema desempenho policial, que, conforme aponta a literatura, é complexo e não consensual (Maguire, 2004).



Figura 1: Ano de publicação do artigo

No tocante aos países nos quais foram realizadas as pesquisas (Figura 2), verifica-se que os Estados Unidos, com dezesseis publicações, e o Reino Unido, com seis artigos, foram os principais polos de estudos sobre o assunto. Verifica-se a emergência de pesquisas no continente asiático, com onze pesquisas realizadas no continente: Índia (quatro), Taiwan (duas), China (duas), Israel (duas) e Tailândia (uma), esta última realizada por Sahapattana e Cobkit (2016).

Na Europa foram encontradas, além das pesquisas aplicadas no Reino Unido, três na Espanha, duas na Bélgica, duas em Portugal, duas na Suécia e outra na Grécia. Na Oceania foram identificadas duas pesquisas, realizadas na Austrália. Na América Latina, por sua vez, verificou-se apenas a publicação de um artigo cuja pesquisa foi realizada no Brasil (Scalco, 2012). Não foram encontradas pesquisas aplicadas no continente africano.

Foi constatado que uma pesquisa foi aplicada simultaneamente em vinte e seis países europeus (Barlage, van den Born, van Witteloostuijn & Graham, 2014) e outra que comparou o desempenho policial da Índia com os Estados Unidos (Wu, Lambert, Smith, Pasupuleti, Jaishankar & Bhimarasetty, 2012). Para fins de análise, esta última pesquisa foi contabilizada como pesquisa realizada nos dois países, enquanto que a pesquisa realizada nos 26 países europeus foi contabilizada uma pesquisa para cada país.

Por esta razão, a soma dos países onde foi feita pesquisa sobre desempenho policial é superior a quarenta e três (número de artigos analisado). Na Figura 2, a seguir, são apresentados apenas os países nos quais foram realizadas mais de uma pesquisa. Por fim, é importante esclarecer que, na pesquisa realizada por Barlage *et al* (2014), Israel foi considerado como um país europeu enquanto que neste trabalho ele foi contabilizado como um país asiático, em razão da sua localização geográfica. Além deste trabalho, Israel teve a pesquisa feita por Hadad, Keren e Hanani (2015), em 13 unidade de polícia.



Figura 2: País onde foi aplicada a pesquisa

Em relação à área de conhecimento (escopo) das revistas científicas nas quais foram publicadas as pesquisas, como pode ser visto na Figura 3, foi constatada a forte presença de estudos em revistas de justiça criminal, com vinte registros, como são classificados, nos países europeus e nos Estados Unidos, os periódicos que disseminam trabalhos científicos sobre as organizações que compõem o sistema de persecução criminal (tribunais, ministério público, polícias, entre outros atores importantes). Em seguida foram encontrados treze artigos em periódicos que publicam estudos diversos realizados sobre a polícia.

Os periódicos da área de economia publicaram quatro artigos, enquanto que os periódicos que tem por escopo os assuntos vinculados à Administração Pública publicaram dois artigos empíricos com o tema desempenho policial (Gomes & Mendes, 2013; Barlage *et al*,

2014). Além destas revistas, foram publicados dois artigos em periódicos que tem por escopo o método utilizado em pesquisas, no caso periódicos que publicam estudos quantitativos, independente do tema tratado (Asmild, Paradi & Pastor, 2012; García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez & Parra-Domínguez, 2013b). Um artigo foi publicado numa revista que tem a temática ética como foco (Mason, Hillenbrand & Money, 2014) e outro estudo foi publicado em uma revista da área de gestão da informação e do conhecimento (Gupta, Chandra & Gupta, 2014).

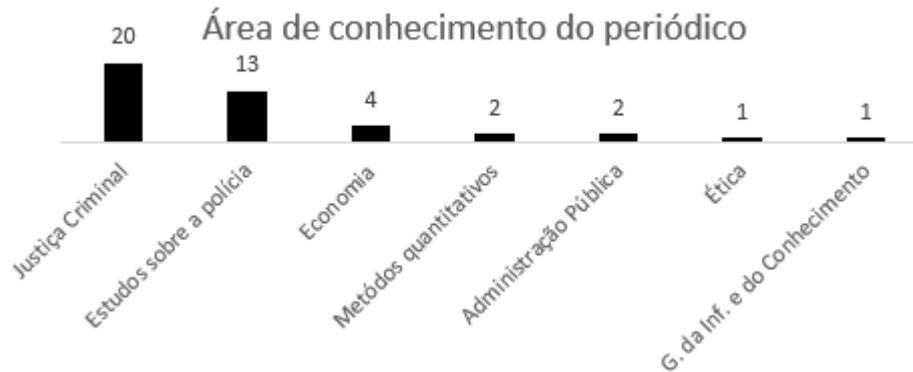


Figura 3: Área de conhecimento (escopo) do periódico

No tocante aos periódicos, como pode ser visualizado na Tabela 2, o Policing: An International Journal of Police Strategies & Management se destacou pela quantidade de pesquisas empíricas acerca do tema desempenho policial, com seis artigos, seguido pelo Asian Criminology e pelo Police Practice and Research: An International Journal, com três artigos cada. As revistas American Journal of Criminal Justice, European Journal of Law and Economics, Justice Quarterly e Policing publicaram dois artigos, cada.

Tabela 2

Nome do periódico

Nome do Periódico	Quantidade
Policing: An International Journal of Police Strategies & Management	6
Asian Criminology	3
Police Practice and Research: An International Journal	3
American Journal of Criminal Justice	2
European Journal of Law and Economics	2
Justice Quarterly	2
Policing	2
Outros	23

Nota: Elaborada pelo autor

5.2 – Características metodológicas

No tocante à natureza dos estudos, foi verificado que a maioria das publicações utilizou uma abordagem quantitativa, totalizando trinte e seis artigos. Três estudos apresentaram métodos qualitativos (Brookman & Innes, 2013; McKernan & Weber, 2014; Mann, 2016) e quatro utilizaram métodos mistos (multimétodos) (Holgersson & Knutsson, 2012; Rengifo & Fratello, 2015; Phillips & Jiao, 2016; Worden & McLean, 2016), como pode ser visto na Figura 4:

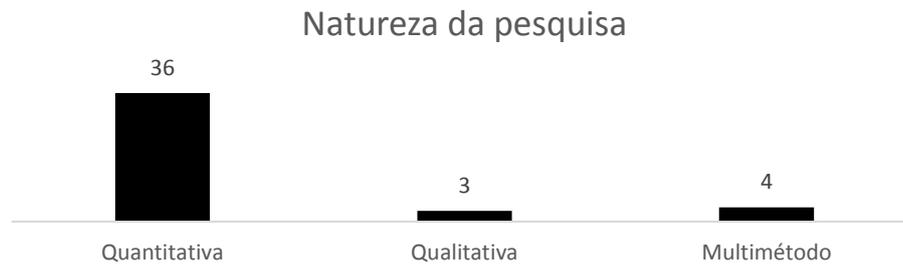


Figura 4: Natureza da pesquisa

No tocante aos instrumentos de coleta de dados, vinte e dois artigos utilizaram pesquisa documental, dezenove aplicaram questionários, sete utilizaram entrevistas, quatro fizeram observações e um utilizou grupos focais para recolher os dados utilizados nas análises, como pode ser visualizado na Figura 5.

Alguns artigos utilizaram mais de um instrumento de coleta de dados, como, por exemplo, McKernan e Weber (2014), que realizaram entrevistas e promoveram grupos focais, e Brookman e Innes (2013), que fizeram entrevistas e observações em campo. Neste caso, para fins de análise, as pesquisas foram contabilizadas para cada um dos instrumentos de coleta utilizados, motivo pelo qual a Figura 5 apresenta um total de artigos superior a quarenta e três, que foi o número de artigos analisados.



Figura 5: Instrumentos de coleta de dados

Em relação às técnicas de análise de dados aplicadas, como pode ser visualizado na Figura 6, foi verificado que treze artigos utilizaram algum tipo de regressão, como Roberts (2015), por exemplo, que utilizou Regressão Logística Multinível. Onze artigos utilizaram a análise envoltória de dados (DEA), como DeAngelo, Vitaliano e Lang (2014), Ferrandino (2012) e García-Sánchez, Rodríguez-Domínguez e Parra-Domínguez (2013), por exemplo.

Sete trabalhos aplicaram análise fatorial, quatro estudos utilizaram análise multivariada, três artigos usaram análise do conteúdo e dois artigos aplicaram a modelagem de equações estruturais. Por fim, dois artigos não informaram quais foram as técnicas empregadas para analisar os dados e seis artigos utilizaram outros tipos de técnicas, como Roberts e Roberts (2016), por exemplo, que informaram terem utilizado a “Análise de histórico de eventos de vários níveis com covariantes variáveis no tempo” como técnica de análise dos dados.

Para a construção deste trabalho, as pesquisas que utilizaram mais de uma técnica para analisar dados, como, por exemplo, Dai e Gao (2014) e Lai (2016), que utilizaram análise multivariada e regressão, Ferrandino (2014), que aplicou DEA e correlação, e Pryce (2016), que utilizou análise fatorial e correlação, foram contabilizadas para cada um dos tipos de técnicas utilizadas, motivo pelo qual a Figura 6 apresenta um total de artigos superior a quarenta e três, que foi número de artigos analisados.

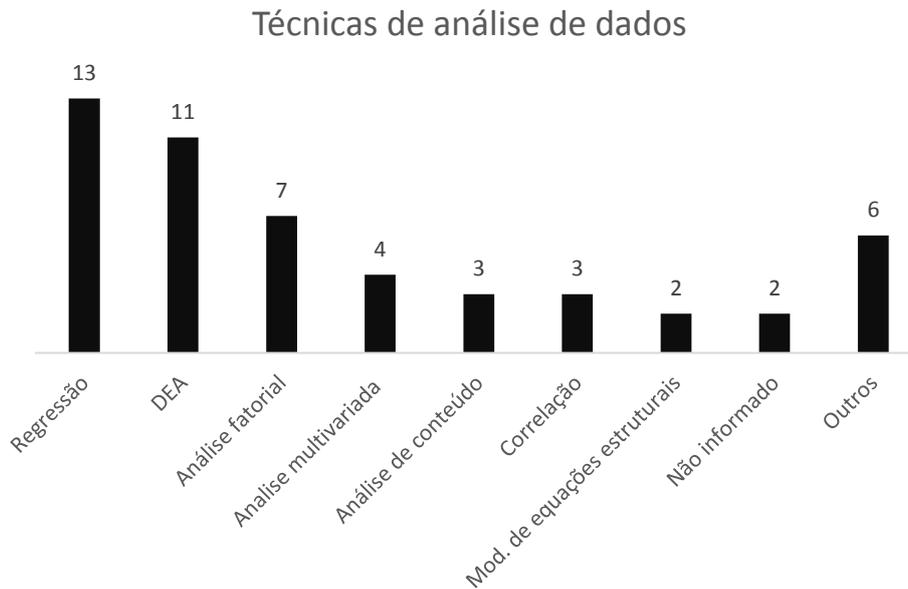


Figura 6: Técnicas de análise de dados

No tocante ao nível de análise (Figura 7), estes foram avaliados e classificados em: nível organizacional, nível de grupo e nível individual. O nível de análise do desempenho se concentrou nas organizações, com quarenta e um artigos, enquanto que apenas dois artigos avaliaram o desempenho em nível individual (Holgersson & Knutsson, 2012; Shane, 2013). Nenhuma pesquisa utilizou o nível de grupo para realizar analisar o desempenho policial.



Figura 7: Nível de análise

No tocante à origem dos dados (Figura 8), houve um equilíbrio entre os artigos que utilizaram dados primários, ou seja, coletados pelos próprios pesquisadores, com vinte e uma publicações, e os que utilizaram dados secundários, nos quais os pesquisadores utilizaram dados fornecidos por terceiros (governos, organizações, entre outros), com vinte trabalhos, sendo que apenas dois utilizaram dados primários e secundários (Holgersson & Knutsson, 2012; Rengifo & Fratello, 2015).



Figura 8: Origem dos dados

5.3 – Dimensões de desempenho abordadas.

Para fins de classificação dos artigos em termos de dimensões do desempenho da polícia, foi utilizado o quadro multidimensional proposto por Moore e Braga (2003). Foram encontradas dezoito pesquisas que avaliaram a dimensão “Serviços de qualidade/satisfação do cidadão”, como, por exemplo, Jiang, Sun e Wang (2012), Karakus (2015) e Nalla e Madan (2012), que analisaram tal dimensão em cidades da China, Turquia e Índia, respectivamente. A dimensão “Uso de recursos financeiros de forma justa, eficiente e efetiva” foi contemplada com a realização de dezessete estudos, tratando-se, portanto, das dimensões mais pesquisadas entre 2012 e junho de 2017.

A dimensão “Chamar os infratores para prestar contas” foi objeto de duas pesquisas (Brookman & Innes, 2013; Kovalchik, Herberman, Mugg & Jackson, 2017) e a dimensão “Reduzir o medo e melhorar a segurança pessoal” foi utilizada no estudo desenvolvido por Guilfoyle (2016). Um dos artigos encontrados apresentou uma pesquisa que abordou múltiplas dimensões (Davis, Ortiz & Euler, 2015), efetuando uma revisão das dimensões propostas por Moore e Braga (2003), para sugerir a sua ampliação para nove dimensões. Outro trabalho abordou duas dimensões: “Serviços de qualidade/satisfação do cidadão” e “Uso da força e autoridade de forma justa, eficiente e efetiva” (Rosenbaum, Maskaly, Lawrence, Escamilla, Enciso, Christoff & Posick, 2017).

Para fins de análise, esta última pesquisa foi contabilizada nas duas dimensões utilizadas, motivo pelo qual a Figura 9 apresenta um total de quarenta e quatro artigos e não quarenta e três, o número de artigos analisados neste trabalho. Não foram encontradas pesquisas empíricas realizadas no período de 2012 e junho de 2017 que contemplassem as dimensões “Reduzir o crime e a vitimização”, e “Garantir a civilidade nos espaços públicos”.

Além das dimensões classificadas por Moore e Braga (2003), foram encontrados quatro artigos que não puderam ser classificados em nenhuma daquelas dimensões. Duas pesquisas avaliaram confiança (Van Craen, 2012; Mason *et al*, 2014), uma avaliou a aplicação do capital social para melhorar o desempenho (Kula & Sahin, 2016) e a última a existência de pressões isomórficas para estipular medidas de desempenho (Phillips & Jiao, 2016).

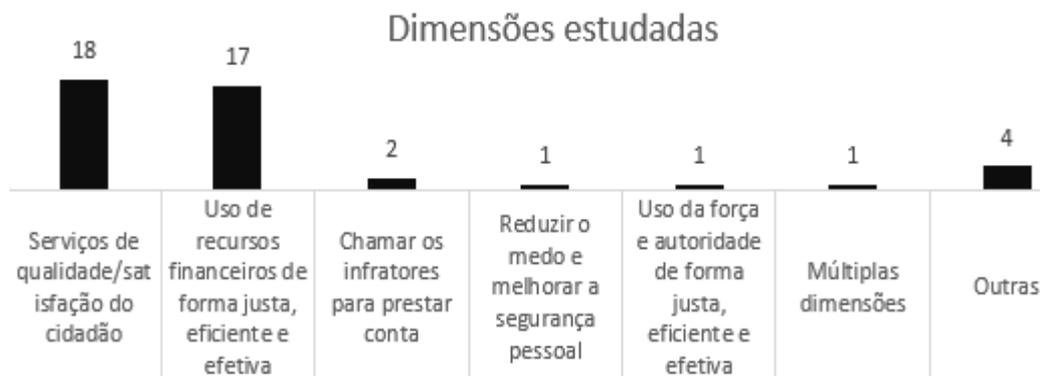


Figura 9: Dimensões estudadas

5.4 - Outras informações relevantes (Variáveis aplicadas e Resultados das pesquisas)

Além dos resultados apresentados nesta seção, foram levantados dados sobre as variáveis aplicadas e resultados de pesquisa, que não foram o escopo desta revisão bibliométrica, mas que podem ser importantes para os pesquisadores que queiram estudar o tema desempenho policial.

As variáveis utilizadas nos artigos encontrados refletiram a complexidade, heterogeneidade e a diversidade do desempenho policial (Carter *et al*, 1993), tornando a

avaliação de desempenho policial também complexa e ambígua (Vollard, 2003). Nos estudos qualitativos, as principais variáveis utilizadas, principalmente para avaliar a dimensão “Serviços de qualidade/satisfação do cidadão”, foram as características pessoais dos cidadãos (dados demográficos). Por sua vez, nos estudos quantitativos que buscaram mensurar eficiência/eficácia, os recursos materiais e humanos foram os mais utilizados para avaliar a taxa de ocorrência de crimes.

Nos estudos que buscaram avaliar a qualidade, podemos destacar algumas variáveis utilizadas para aferir a satisfação do cidadão com o desempenho policial, como a Tangibilidade, Confiabilidade, Capacidade de Resposta, Garantia e Empatia (Chen; Lee; Chen; Tsai, 2014); Trabalho comunitário, Recepção dos cidadãos, Intervenção, Ajuda e assistência às vítimas, Investigações locais e detenções e Manutenção da ordem pública (Rogge & Vershelde, 2013); Confiabilidade, capacidade de resposta, competência, maneiras, imparcialidade, acessibilidade, sentimento de segurança, fornecimento de informações, burocracia e tangibilidade (Bouranta, Siskos & Tsotsolas, 2015); Reputação, aparência e responsabilidade (McKernan & Weber, 2014), Justiça nos procedimentos (Worden & McLean, 2016); e Legitimidade da polícia, Justiça processual global e Justiça processual específica (Gau, 2014).

Em relação aos estudos que avaliaram a dimensão eficiência/eficácia, o número de policiais, de viaturas, de subunidades, de ações policiais realizadas foram os *inputs* mais utilizados, enquanto que o número de multas aplicadas, prisões efetuadas, abordagens e a quantidade de crimes ocorridos foram os *outputs* mais estudados, especialmente naqueles estudos que compararam eficiência de unidades policiais com a utilização do DEA.

Os resultados obtidos na pesquisa foram os mais diversos possíveis, desde a criação de uma nota geral de satisfação dos cidadãos para a polícia local (Rogge & Vershelde, 2013), passando pela comparação de eficiência de unidades, a influência de características pessoais sobre a avaliação da qualidade do serviço da polícia, até mesmo a comparação entre os resultados de satisfação da população com o desempenho policial (Boivin & Cordeau, 2014; Rosenbaum *et al*, 2015). Outro artigo, por exemplo, apresentou os resultados em uma pesquisa sobre o uso de sistemas informatizados para aprimorar o desempenho policial por meio da melhoria do monitoramento de ofensores sexuais (Guilfoyle, 2016).

Diante de tal complexidade para avaliar as diversas facetas do desempenho policial, um possível caminho para realizar pesquisas sobre o tema desempenho policial é o refinamento da revisão de literatura, selecionando os artigos empíricos de acordo com as dimensões do desempenho policial que se deseja estudar/pesquisar.

O quadro geral dos artigos levantados na revisão bibliométrica não possibilita o direcionamento para um determinado tipo de estudo que seria mais adequado ou para uma variável que possa ser aplicada em diferentes contextos para mensurar desempenho policial. Por esta razão, para a realização de futuros estudos, os pesquisadores necessitarão elaborar e testar modelos teóricos construídos de acordo com as peculiaridades de cada organização policial cujo desempenho deseje aferir, estabelecendo um conjunto de indicadores específicos que serão aplicados às atividades por ela realizadas, como exposto por Dooren (2005).

Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi elaborar uma revisão bibliométrica com o fim de analisar o perfil das pesquisas empíricas publicadas recentemente, nos últimos cinco anos, em periódicos nacionais e internacionais, que investigaram o desempenho policial. Como resultado, o artigo apresenta um panorama das pesquisas atualmente realizadas acerca do desempenho policial, o que pode auxiliar na realização de futuros estudos a respeito do assunto.

Com base na revisão bibliométrica realizada, foi possível constatar que o assunto desempenho da polícia tem sido pouco estudado no Brasil nos últimos anos. Em sentido contrário no cenário internacional, especialmente nos Estados Unidos, Europa, Ásia e Austrália, o tema desempenho policial tem sido objeto de muitos estudos ao longo deste período, tendo sido pesquisado por diversas áreas de conhecimento, com diferentes metodologias e abordagens.

Nas bases nacionais, a utilização dos vocábulos “polícia” e “desempenho” como palavras-chave foi suficiente para identificar os poucos trabalhos publicados sobre o tema, não tendo sido necessário refinar as buscas com a utilização de outras palavras-chave, em razão dos poucos resultados obtidos. No entanto, no levantamento efetuado nas bases internacionais, foi necessária a utilização de outras palavras-chaves (“measures”, “measurement” e “law enforcement”), uma vez que a utilização dos vocábulos “performance” combinado com “police” (tradução de “desempenho” e “polícia”, respectivamente) apresentou resultados que traziam artigos que faziam análises sobre outros temas, alheios ao escopo do presente trabalho, como políticas (policies), por exemplo, que não se relacionavam com o desempenho policial.

Com base no trabalho realizado, é possível concluir que a publicação dos artigos sobre o tema está pulverizada em diversos periódicos, principalmente em revistas especializadas na área da justiça criminal e em periódicos especializados em publicar pesquisas realizadas no âmbito da polícia. Outrossim, foi verificado que a abordagem quantitativa e a pesquisa do desempenho policial no nível das organizações prevalecem nos estudos sobre o tema. A pesquisa documental, a aplicação de questionários e as entrevistas foram os principais instrumentos de coleta de dados. A regressão, a análise envoltória de dados (DEA), a análise fatorial, a análise multivariada e a modelagem de equações estruturais foram as principais técnicas de análise de dados utilizada nos artigos encontrados.

As variáveis utilizadas nos estudos reproduziram a complexidade, heterogeneidade e a diversidade do desempenho policial, tratando de subtemas do desempenho policial tão dispares uns dos outros, quanto diversificados em relação ao contexto ou atividades desempenhadas pelas polícias que foram objeto dos estudos aqui relatados. Tal quadro reforça a revisão da literatura realizada para a construção deste trabalho, ao se verificar que não existe uma única teoria sobre o assunto, mas sim muitas formas e abordagens para aferir o fenômeno.

O reflexo desta diversidade é visto nas publicações, especialmente às estrangeiras, existindo diversos estudos, com diferentes propostas do que deve ser medido, de qual medida deva ser utilizada e diferentes entendimentos acerca do que os diversos indicadores utilizados significam. Cumpre destacar que foi constatado, com base na leitura dos artigos selecionados para a revisão bibliométrica, que existem estudos importantes mais antigos, referenciados pelas pesquisas recentes, que necessitam serem consultados para um melhor entendimento sobre o tema. Também existem artigos relevantes que não estão publicados em bases de dados “acadêmicas”, mas em bases de dados de órgãos governamentais ou institutos de pesquisa, especialmente do Canadá, Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia e Reino Unido.

Por este motivo, para o aprofundamento das pesquisas sobre o tema, sugere-se a consulta da literatura que abranja pesquisas relevantes, realizadas na década de 1990, após as reformas da polícia efetuadas no Reino Unido. De igual maneira, sugere-se, para a realização de pesquisas futuras, o refinamento do referencial teórico, por exemplo, por meio da escolha de periódicos específicos que tratem da instituição polícia, a utilização de bases de publicações oficiais, a utilização do fator de impacto como indicador para a escolha de artigos ou mesmo o estabelecimento de critérios de busca de acordo com a dimensão do desempenho policial que se pretende estudar.

Referências

- Asmild M., Paradi J. C. & Pastor J. T. (2012). DEA based models for reallocations of police personnel. *OR Spectrum*, 34, (4): 921–941.
- Barlage, M., van den Born, A., van Witteloostuijn, A. & Graham, L. (2014). Estimating public performance bias through an MTMM model the case of police performance in 26 European countries. *Policy studies*, 35(4): 377-396
- Boivin, R. & Cordeau, G. (2014). Do Web surveys facilitate reporting less favourable opinions about law enforcement? *Security Journal*, 30 (2): 335-348.
- Bouranta, N., Siskos, Y & Tsotsolas, N. (2015) "Measuring police officer and citizen satisfaction: comparative analysis", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38 (4): 705-721,
- Boyne, G. A. (2002). Theme: Local Government: Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. *Public Money & Management*, 22 (2): 17 – 24.
- Brookman, F. & Innes M. (2013) The Problem of Success: What is a ‘Good’ Homicide Investigation? *Policing & Society*, 23 (3): 292-310.
- Carmona, S. & Grönlund, A. (2003) Measures vs actions: the balanced scorecard in Swedish Law Enforcement. *International Journal of Operations & Production Management*, 23 (12): 1475-1496.
- Carter, N., Klein, R. & Day, P. (1993). How Organizations measure success: *The use of performance indicators in government*. London: Routledge.
- Chen, C. M., Lee, H. T., Chen, S. H. & Tsai, T. H. (2014). The police service quality in rural Taiwan: A comparative analysis of perceptions and satisfaction between police staff and citizens, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37 (3): 521-542.
- Collier, P. (1998). Operations and Accountability: the role of performance indicators, financial devolution and strategy in the management of a police force. *International Journal of Police Science and Management*, 1 (1): 81-93.
- Collier, P. (2001). The power of accounting: a field study of local financial management in a police force. *Management Accounting Research*, 12: 465-86.
- Dai, M. & Gao, H. (2014). Drug users’ satisfaction with drug control by the Police in China. *Asian Journal of Criminology*, 9 (3), 205–219.
- Davis, R. C. (2012). *Selected international best practices in police performance measurement*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Davis, R., Ortiz, C. W. & Euler, S. (2015). Revising “measuring what matters”: Developing a suite of standardized performance measures for law enforcement. *Police Quarterly*, 18, 469-95.
- DeAngelo, G., Vitaliano, D. & Lang, H. (2014). Crime Rates and Police Efficiency. *Eastern Economic Journal*, 40 (4): 535-559.
- Dooren, W. (2005). What Makes Organizations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, 21 (3): 363 – 383.
- Drake, L. M. & Simper, R. (2005). Police efficiency in offences cleared: An analysis of English “Basic command units”. *International Review of Law and Economics*, 25, 186-208.
- Ferrandino, J. (2012). The comparative technical efficiency of Florida campus police departments. *Criminal Justice Review*, 37.
- Ferrandino, J. A. (2014), “The relationship between police minority equity levels and performance outcomes”, *Journal of Ethnicity in Criminal Justice*, 12 (2): 69-92.

- Gallagher, C., Maguire, E. R., Mastrofski, S. D. & Reisig, M. D. (2001) "The Public Image of the Police". *Final Report to The International Association of Chiefs of Police by the Administration of Justice Program*, George Mason University.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L. & Parra-Domínguez, J. (2013). Evaluation of the efficacy and effectiveness of the Spanish security forces. *European Journal of Law and Economics*, 36(1), 57-75.
- García-Sánchez, I. M., Rodríguez-Domínguez, L. & Parra-Domínguez, J. (2013b). Yearly evolution of police efficiency in Spain and explanatory factors. *Central European Journal of Operations Research*, 21 (1), 31-62.
- Gau, J. M. (2014). Procedural justice and police legitimacy: A test of measurement and structure. *American Journal of Criminal Justice*, 39, 187–205.
- Gomes, P., & Mendes, S. (2013). Performance measurement and management in Portuguese law enforcement. *Public Money and Management*, 33(1), 31–38.
- Guilfoyle, S. (2016). Getting Police Performance Measurement under Control. *Policing*, 10 (1): 71-87.
- Gupta, M, Chandra, B. & Gupta, M.P. (2014) "A framework of intelligent decision support system for Indian police", *Journal of Enterprise Information Management*, 27 (5): 512-540.
- Hadad, Y., Keren, B. & Hanani, M. Z. (2015). Combining data envelopment analysis and Malmquist Index for evaluating police station efficiency and effectiveness. *Police Practice and Research: An International Journal*, 16 (1): 5–21.
- Holgersson, S. & Knutsson, J. (2012). Differences in Performance among Swedish Uniformed Police Officers. *Policing*, 6(2): 210-217.
- Holmes, J., Piñeres, S. G. & Kiel, D. (2006). Reforming Government Agencies Internationally: Is There a Role for the Balanced Scorecard? *International Journal of Public Administration*, 29 (12): 1125-45.
- Hoque, Z., Arend, S. & Alexander, R. (2004). Policing the police service: A case study of the rise of "new public management" within an Australian police service. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 17 (1): 59-84.
- Innes, M. (2004). Signal Crimes and Signal Disorders: Notes on Deviance as Communicative Action. *The British Journal of Sociology*, 55(3): 335–355.
- Jiang, S., Sun, I.Y. & Wang, J. (2012). Citizens' satisfaction with police in Guangzhou, China. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35 (4): 801-821.
- Julnes, P. & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: an empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public Administration Review*, 61 (6): 693-708.
- Karakus, O. (2015). Instrumental and normative pathways to legitimacy and public cooperation with the police in Turkey: considering perceived neighborhood characteristics and local government performance. *Justice quarterly*, 34 (1): 25–54.
- Kelling, G. (1992). Measuring what matters: A new way of thinking about crime and public order. *The City Journal*, 2, 21–34.
- Kiedrowski, J., Petrunik, M., Macdonald, T. & Melchers, R. (2013). *Canadian Police Board Views on the Use of Police Performance Metrics*. Ottawa: Public safety Canada.
- Kloot, L. & Martin, J. (2000), Strategic performance management: a balanced approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11, 231–251.
- Kovalchik, S.A., Herberman, E., Mugg, K. & Jackson, B.A. (2017). *American Journal of Criminal Justice*, 42 (2): 275-291.

- Kula, S. & Sahin, I. (2016). Organizational social capital and performance of drug law enforcement departments. *European Journal on Criminal Policy*, 22 (1): 153-170.
- Kumar, S. & Kumar, S. (2015). Does Modernization Improve Performance: Evidence from Indian Police. *European Journal of Law and Economics*, 39 (1): 57-77.
- Lai, YL. (2016). College Students' Satisfaction with Police Services in Taiwan. *Asian Criminology*, 11 (3): 207-229.
- Maguire, E. R. (2004). *Police departments as learning laboratories. Ideas in American Policing, No. 6*. Washington, DC: Police Foundation.
- Mayston, D. (1985) Non-profit performance indicators in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 1 (1): 51-73.
- Mann, M. (2016). New public management and the 'business' of policing organised crime in Australia. *Criminology & Criminal Justice*, 17(4): 382-400.
- Maslov, A. 2014. *Measuring the performance of the police: The perspective of the public*. Public Safety Canada.
- Mason, D., Hillenbrand, C., & Money, K. (2014). Are informed citizens more trusting? Transparency of performance data and trust towards a British police force. *Journal of Business Ethics*, 122 (2), 321-341.
- McKernan, H. & Weber, L. (2014). Vietnamese Australians' perceptions of the trustworthiness of police. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 49 (1), 9–29.
- Mirzer, M. L. (1996). Policing supervision in the 21st century. *FBI Law Enforcement Bulletin*, 65, 6–10.
- Moore, M. H. & Braga, A. (2003) "The "Bottom Line" of Policing: What Citizens should Value (and Measure!)" in *Police Performance*, Police Executive Research Forum.
- Nalla, M. K. & Madan, M. (2012) Determinants of Citizens' Perceptions of Police–Community Cooperation in India: Implications for Community Policing. *Asian Criminology*, 7 (4): 277-294.
- Neyroud, P. (2008). Past, present and future performance: lessons and prospects for the measurement of police performance. *Policing*, 2(3): 340–348.
- Phillips, J. R. & Jiao, A. Y. (2016) "Institutional isomorphism and the federal consent decree: The case of the Los Angeles Police Department", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 39 (4): 756-772.
- Pryce, D. K. (2016). Does procedural justice influence general satisfaction with police? A study from a hard-to-reach population of immigrants in the United States. *Journal of Crime & Justice*. First published date: June-13-2016.
- Rengifo, A. & Fratello, J. (2015). Perceptions of the police by immigrant youth: Looking at stop-and-frisk and beyond using a New York City sample. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 13(4): 409-427
- Roberts, A. & Roberts, J. M. (2016). Crime Clearance and Temporal Variation in Police Investigative Workload: Evidence from National Incident-Based Reporting System (NIBRS) Data. *Journal of Quantitative Criminology*, 32 (4): 651-674.
- Roberts, A. (2015). Adjusting rates of homicide clearance by arrest for investigation difficulty: Modeling incident- and jurisdiction-level obstacles. *Homicide Studies*, 19(3), 273–300.
- Rogerson, P. (1995). Performance Measurement and Policing: Police service or Law Enforcement Agency? *Public & Money Management*, 15(4): 25-30.
- Rogge, N. & Vershelde, M. (2013). A composite index of citizen satisfaction with local police services. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 36 (2): 238-262

- Rosenbaum, D. P., Lawrence, D. S., Hartnett, S. M., McDevitt, J. & Posick, C. (2015). Measuring procedural justice and legitimacy at the local level: the police-community interaction survey. *Journal of Experimental Criminology*, 11 (3): 335-366
- Rosenbaum, D. P., Maskaly, J., Lawrence, D. S., Escamilla, J. H., Enciso, G., Christoff, T. E. & Posick, C. (2017). The Police-Community Interaction Survey: measuring police performance in new ways. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40 (1): 112-127.
- Sahapattana, P. & Cobkit, S. (2016). The relationships between police performance and public confidence: a case study of Thailand. *Police Practice and Research: An International Journal*, 17 (2): 171-182.
- Scalco, P. R., Amorim, A. L., & Gomes, A. P. (2012). Eficiência técnica da polícia militar em Minas Gerais. *Nova Economia*, 22(1), 165-190.
- Shane J. M. (2013). Daily work experiences and police performance. *Police Practice and Research*, 13 (3): 1–19.
- Shilston, T. (2008). One, two, three, what are we still counting for? Police performance regimes, public perceptions of service delivery and the failure of quantitative measurement. *Policing*, 2 (3): 359–366.
- Tiwana, N., Bass, G. & Farrel, G. (2015). Police performance measurement: an annotated bibliography. *Crime Science*, 4 (1): 1-28.
- Tyler, T. R. (2001). Public trust and confidence in legal authorities: what do majority and minority group members want from the law and legal authorities? *Behavioral Science and the Law*, 19(2): 215–235.
- Van Craen, M. (2012). Explaining majority and minority trust in police. *Justice Quarterly*, 30 (6): 1042-1067.
- Verbeeten, M. (2008), Performance management practices in public sector organizations: impact on performance. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21 (3): 427–454.
- Vollard, B. (2003). *Performance contracts for police forces*. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis.
- Worden, R. & McLean, S. (2016). Measuring, managing, and enhancing procedural justice in policing: Promise and pitfalls. *Criminal Justice Policy Review*, First published date: August-04-2016
- Wu, Y., Lambert, E. G., Smith, B. W., Pasupuleti, S., Jaishankar, K. & Bhimarasetty, J. V. (2012). An exploratory comparison of policing views between Indian and U.S. college students. *International Criminal Justice Review*, 22, 68–82.