

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA

MESTRADO EM PSICOLOGIA

LUCIANO MUNIZ PEREIRA

GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO

DESEMPENHO EM POLICIAIS MILITARES

São Luís – MA

2020

LUCIANO MUNIZ PEREIRA

**GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO EM
POLICIAIS MILITARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, do Centro de Ciências Humanas da Universidade Federal do Maranhão, como exigência para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Linha de pesquisa: Trabalho, Saúde e Subjetividade

Orientador: Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita

São Luís - MA

2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Núcleo Integrado de Bibliotecas/UFMA

Pereira, Luciano Muniz.

GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO EM
POLICIAIS MILITARES / Luciano Muniz Pereira. - 2020.

67 f.

Orientador(a): Alex Andrade Mesquita.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em
Psicologia/cch, Universidade Federal do Maranhão, São
Luís, 2020.

1. Análise do Comportamento. 2. Gestão do Desempenho.
3. Polícia Militar. I. Mesquita, Alex Andrade. II.
Título.

LUCIANO MUNIZ PEREIRA

**GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO EM
POLICIAIS MILITARES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, do Centro de Ciências Humanas da Universidade Federal do Maranhão, como exigência para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

A Banca Examinadora da Dissertação de Mestrado apresentada em sessão pública considerou o candidato aprovado em: 24/11/2020.

Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita (Presidente e Orientador)
(Professor do Departamento de Psicologia – Universidade Federal do Maranhão)

Componente 1: Profa. Dra. Catarina Malcher Teixeira
(Professora do Departamento de Psicologia – Universidade Federal do Maranhão)

Componente 2: Prof. Dr. José Rômulo Travassos da Silva
(Professor do Departamento de Administração – Universidade Estadual do Maranhão)

Componente 3: Profa. Dra. Francisca Moraes da Silveira
(Professora do Departamento de Psicologia – Universidade Federal do Maranhão)

Agradecimentos

Devo agradecer a um Deus que acredita em mim e que creio nEle, e Ele foi tão bom que me permitiu encontrar pessoas que sei que sempre posso contar, meus familiares, minha mãe Nei Muniz, sempre me emociono ao lembrar do seu amor por mim e de toda felicidade que eu sinto emanando dela ao me ver feliz, ao meu pai Diniz, com quem aprendi o valor do trabalho e ser reto no que se faz, aos meus irmãos Danilo e Débora, que me ensinaram que companheirismo é que a despeito das diferenças você deve estar lá quando o outro precisar.

Agradeço à minha esposa Renata, eu sei que eu posso contar com seu amor onde quer que eu vá, um amor que se traduz em gestos, noites de companhia e trabalho, palavras de incentivo e agora um bebê! Eu quero agradecer a essa criaturinha que eu acabei de saber que existe, mas que já mudou minha visão de mundo, e eu quero mudar o mundo por você!

Agradeço imensamente ao Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita, não poderia ter tido um orientador melhor, um profissional dedicado, compromissado com fazer sempre o melhor, indicou e pavimentou o caminho para que este trabalho fosse concluso, muito obrigado professor!

À Polícia Militar do Maranhão instituição que me provê o sustento e contribuiu para o meu amadurecimento, não só profissional, mas pessoal. Aos policiais militares Tenente Enrico, Soldado S. Pontes e Soldado Vilanova, por estarem sempre dispostos, por não medirem esforços para que este trabalho fosse concluído.

Agradeço à Universidade Federal do Maranhão outra instituição que foi base para meu aprendizado pessoal e me proporcionou conquistas e momentos inesquecíveis, angústias necessárias e alguns dos dias mais felizes da minha vida. Ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia, a todo corpo administrativo e docente, por permitir que a cada dia se torne mais real esta conquista do mestrado.

À minha família, em especial, minha mãe, Nei
Muniz, minha esposa Renata Muniz e minha
filha Rafaela Muniz.

“Se alguém julga saber alguma coisa, com efeito, não aprendeu ainda como convém saber.”

1 Coríntios 8:2

Resumo

PEREIRA, Luciano. (2020). Gestão analítico-comportamental do desempenho em policiais militares. Centro de Ciências Humanas, Universidade Federal do Maranhão – UFMA, São Luís, MA, Brasil.

As organizações utilizam ferramentas de gestão de desempenho a fim de propiciar aos indivíduos melhores condições para o desenvolvimento de suas atividades. O desempenho é o comportamento do indivíduo durante a execução de uma tarefa, gerenciá-lo implica estabelecer relações entre os eventos antecedentes, resposta e suas consequências. Em 2018 o Fórum Brasileiro de Segurança Pública apontou que 6.160 pessoas foram mortas por policiais militares, indicando que o desempenho destes profissionais impacta toda a sociedade. A abordagem mais comum realizada pelo policial militar é o da “pessoa a pé”, os policiais trabalhando em dupla, um policial procede a revista do suspeito e o outro faz a segurança do primeiro, sendo essencial o bom desempenho nesta atividade, a fim de evitar abusos ou colocar em risco a segurança dos policiais e da população. Neste sentido, os objetivos do estudo foram: Avaliar um modelo de intervenção para comportamentos relacionados de abordagem a “pessoa colaborativa à pé”; avaliar o repertório comportamental de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”, modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”. O delineamento utilizado foi o experimental de sujeito único com reversão do tipo A-B-A-B. Dois policiais militares voluntários participaram da pesquisa. 15 comportamentos-alvo foram filmados, avaliados no policial responsável pela revista e nove no policial que fez a segurança. Os mesmos foram retirados do manual operacional da Polícia Militar e registrados em uma *checklist*. O procedimento teve as seguintes etapas: 1) Instrução sobre o Experimento, 2) Estudo Piloto, 3) Mensuração da Linha de Base, 4) Intervenção, 5) Retorno a linha de base, 6) Intervenção, 7) Seguimento, 8) Entrevista sobre a opinião dos participantes a respeito do estudo. A intervenção consistiu em *feedback* sobre o comportamento do policial nas situações de abordagem a pessoa suspeita colaborativa a pé, mostrando no vídeo os comportamentos adequados e fornecendo elogio que funcionou como reforço e inadequados instruindo sobre como proceder segundo manual operacional. Os dados foram coletados pelo pesquisador entre os meses de Março a Julho de 2020. Os resultados mostraram sensível aumento de acertos nos comportamentos-alvo. Na linha de base um o participante “responsável pela segurança” acertou 37,4% dos comportamentos e o participante “responsável pela busca pessoal” 44,9% dos comportamentos ambos passando à 100% dos comportamentos na intervenção dois e permanecendo no seguimento. Na entrevista os policiais avaliaram positivamente a pesquisa. Conclui-se que a intervenção foi eficaz na modelagem e instalação dos comportamentos-alvo de abordagem de “pessoa colaborativa a pé” e que há possibilidade de seu uso em outras rotinas da polícia.

Palavras-chave: Gestão Comportamental de Organizações. Comportamento Organizacional. Policiais Militares. Análise do Comportamento.

Abstract

PEREIRA, Luciano. (2019). *Gestão do Desempenho em Policiais Militares do Maranhão* (Projeto de Dissertação de Mestrado). Centro de Ciências Humanas, Universidade Federal do Maranhão – UFMA, São Luís, MA, Brasil.

Organizations use performance management tools to provide to individuals better conditions for the development of their activities. Performance is the individual's behavior during the execution of a task, managing it implies establishing relationships between antecedent events, response and its consequences. In 2018, the Brazilian public security forum pointed out that 6,160 people were killed by military police, indicating that the performance of these professionals impacts the entire society. The most common approach taken by the military police is that of the “person on foot”, the police officers working in pairs, one police officer make the search in suspect and the other does the security of the first, a good performance in this activity is essential, in order to avoid abuses or jeopardize the security of police and the public. The objectives of the study were: evaluate an intervention model for related behaviors approaching the “person on foot”; evaluate the behavioral repertoire of approaching the “person on foot” of police officers, model and install behavioral repertoire of approach to the “person on foot”. The design used was the single-subject experimental with type A-B-A-B reversion. Two volunteer military police officers participated in the survey. There were 15 target behaviors evaluated by the police officer responsible for the search and nine by the police officer who performed the security. They were taken from the Military Police operational manual and registered in a checklist. The procedure had the following steps: 1) Instruction on the Experiment, 2) Pilot Study, 3) Baseline Measurement, 4) Intervention, 5) Return to Baseline, 6) Intervention, 7) Follow-up, 8) Interview with the police officers's perception of the experiment. The intervention consisted of to provide feedback about police officer's behavior in situations of approaching the suspicious collaborative person on foot, showing appropriate behaviors on the video and providing praise that worked as reinforcement and provide instructions on how to proceed according to the operational manual for inappropriate behaviors. The data were collected by the researcher between the months of March to July 2020. The results showed a significant increase in hits in the target behaviors. In the baseline one participant “responsible for security” got 37.4% of the behaviors correct and the participant “responsible for the personal search” 44.9% of the behaviors both passing to 100% of the behaviors in intervention two and remaining in the follow-up. In the interview, the police positively evaluated the research. It is concluded that the intervention was effective in modeling and installing the target behaviors of the “collaborative person on foot” approach and that there is a possibility of its use in other police routines.

Keywords: Organizational Behavior Management. Organizational Behavior. Policemen. Behavior Analysis.

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABAB -	Linha de base alternada por intervenção.....	22
ABC -	Antecedent Behavior Consequence.....	18
BPM -	Batalhão de Polícia Militar.....	31
CNS -	Comissão Nacional de Saúde.....	33
C/U -	Certo ou Incerto.....	20
I/F -	Imediato ou Futuro.....	19
IN1 -	Intervenção 1.....	36
IN2 -	Intervenção 2.....	36
LB1 -	Linha de Base 1.....	36
LB2 -	Linha de Base 2.....	36
OBM -	Organizational Behavior Management.....	16
PIB -	Produto Interno Bruto.....	13
P/N -	Positivo ou Negativo.....	19
POP -	Procedimento Operacional Padrão.....	30
TCLE -	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	33
VD -	Variável Dependente.....	29
VI -	Variável Independente.....	29

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Lista de comportamentos a serem executados pelo policial responsável pela abordagem.....	30
Tabela 2 - Lista de comportamentos a serem executados pelo policial responsável pela segurança.....	31
Tabela 3 - Porcentagem de acerto dos comportamentos do participante responsável pela segurança da abordagem nas linhas de base um e dois, intervenção um e dois e seguimento.....	38
Tabela 4 - Porcentagem de acerto dos comportamentos do participante responsável pela busca pessoal nas linhas de base um e dois, intervenção um e dois e seguimento.....	40

Lista de Figuras

- Figura 1 - Porcentagem de acertos de todos os comportamentos do participante responsável pela segurança da abordagem nas linhas de base um e dois, intervenção um e dois e seguimento..... 36**
- Figura 2 - Porcentagem de acertos de todos os comportamentos do participante responsável pela busca pessoal da abordagem nas linhas de base um e dois, intervenção um e dois e seguimento..... 37**

Sumário

1	Introdução.....	13
2	Gestão de Desempenho.....	14
2.1	Gestão Analítico-comportamental do desempenho.....	16
3	Atividade Policial Militar.....	24
3.1	Gestão do Desempenho na Polícia.....	25
4	Objetivos.....	28
4.1	Objetivo Geral.....	28
4.2	Objetivos Específicos.....	28
5	Método.....	29
5.1	Delineamento.....	29
5.2	Variáveis.....	29
5.3	População e Amostra.....	31
5.4	Local.....	32
5.5	Equipamento.....	32
5.6	Instrumentos.....	32
5.7	Procedimentos.....	33
5.8	Coleta de dados.....	35
5.9	Análise de dados.....	35
6.	Resultados.....	36
7.	Discussão.....	43
8.	Considerações Finais.....	50
	Referências.....	53
	Apêndice A – Termo de Consentimento da Instituição.....	58
	Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	59
	Apêndice C – Qualificação do Declarante.....	61
	Apêndice D – Roteiros de Quantificação.....	62
	Anexo.....	64

Introdução

Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2019), no ano de 2018 o Brasil gastou com a política de segurança pública 91 milhões de reais, 1,30% do Produto Interno Bruto (PIB). Apesar do enorme gasto, como em outros países da América Latina, o Brasil vive um caos na segurança. No ano de 2016 havia 729.551 pessoas presas no país. Na guerra da Síria entre 2011 e 2015 ocorreram 256.124 mortes, no Brasil, no mesmo período, o número de mortos foi de 279.567. No ano de 2018 foram 57.341 assassinatos, destes 343 eram policiais civis e militares e 6.160 pessoas mortas por policiais militares. Foram 490.956 veículos roubados, 66.041 crimes sexuais, uma média de 180 estupros por dia.

A Polícia Militar do Maranhão fez mais de 1 milhão de abordagens a pessoas a pé, de carro, de motocicleta, entre outros meios de transporte entre janeiro e agosto de 2019, um número expressivo que retrata a frequência com que a polícia exerce esta função (Secretaria de Segurança Pública do Maranhão, 2019). Neste contexto o bom desempenho do policial militar é de extrema importância para a sociedade e o mau desempenho pode gerar consequências trágicas, se o número de homicídios vem caindo nos últimos anos, o número de mortos pela polícia tem aumentado. O aumento foi de 19% do ano de 2017 para o ano de 2018 (Velasco & Reis, 2019). Além deste tipo de consequência fatal, outras podem advir de um mau desempenho policial como: agressões, ferimentos a inocentes, ineficiência das ações e gastos com processos judiciais por conta da conduta inadequada. Além do abalo para a saúde mental dos próprios policiais que não estão adequadamente capacitados para seu trabalho e, portanto, passíveis de cometer mais erros.

Segundo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2019), 104 polícias cometeram suicídio no ano de 2018, e isto pode estar relacionado com a atividade que exercem e as consequências que advém do seu desempenho. Destarte o desempenho policial impacta

diretamente na vida do cidadão que entra em contato com o policial e na vida do próprio policial que exerce sua atividade.

Gestão de Desempenho

Desempenho é um termo que foi inicialmente utilizado para descrever o funcionamento, as características e a atuação de máquinas e equipamentos, é um tema importante para a sociedade moderna. Esta terminologia começa, depois de certo tempo, a apontar para o modo de produção humana (Souza et al., 2009).

O operar humano sobre o ambiente de trabalho não pode ser considerado o único fator que diz do seu desempenho. O desempenho das pessoas e das equipes de trabalho é cada vez mais afetado pelas relações de trabalho, ambiente e relações humanas, este figura como uma ação intencional fruto da aplicação de competências e potenciais que possibilitam o alcance de resultados almejados. Contudo, inúmeras variáveis incidem sobre o agir humano, sendo impossível afirmar que o indivíduo é o único responsável por seu desempenho. Deste modo, gerir desempenho diz da necessidade de ampliar competências, manipular variáveis para sustentação de resultados esperados (Souza et al., 2009).

O desempenho de um indivíduo em uma organização é apreendido como a expressão de suas competências (Brandão & Guimarães, 2001). As competências, por sua vez, são todos os conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) expressas em uma organização através do desempenho profissional que agregarão valores ao indivíduo e à organização (Carbone et al., 2005).

À medida que os padrões competitivos de mercado crescem, a exigência por novas estratégias empresariais surge no intuito de otimizar custos, simultâneo à melhoria na qualidade dos resultados. Somado a isto, a busca por inovações e vantagens competitivas de caráter sustentável traduzem o foco atual destas organizações (Silveira & Miranda, 2011). Além disso, o novo perfil de mercado, caracterizado por configurações tecnológicas, sociais, econômicas

em processo no mundo contemporâneo, tem modificado a feição das forças produtivas, com níveis cada vez mais elevados de competição entre as organizações e o mundo (Silveira & Miranda, 2011).

Gestão de desempenho constitui um mecanismo de acompanhamento que permite reavaliar e concertar desníveis para que o planejamento seja executado. Esta ferramenta busca a melhor aplicação de competências e a ótima manipulação das variáveis que afetam o desempenho do indivíduo. É um processo que está relacionado com exercícios de planejamento, acompanhamento e de avaliação (Brandão & Guimarães, 2001). É através de instrumentos de gestão de desempenho, enquanto ferramenta gerencial, que as organizações conseguem identificar seu *gap*, ou seja, lacuna de competências, a diferença entre o que é encontrado e o que se faz necessário para o alcance dos objetivos organizacionais (Brandão et al., 2008).

Os instrumentos que servem para identificar os *gaps* e municiam a prática da gestão de desempenho são as avaliações de desempenho, cujo papel consiste em apontar a diferença entre as estratégias organizacionais e os resultados obtidos nas operações. É desenvolvido de maneira a correlacionar aspectos da organização, possibilitando identificar efeitos de uma operação em outra e sendo utilizado como apoio à gestão (Chaves et al., 2017).

No serviço público também tem se buscado o aperfeiçoamento da gestão das pessoas e o atendimento as necessidades da população. O *International Public Sector Accounting Standards Board* (2011) entende que a avaliação de desempenho deve ser utilizada também na gestão pública, a fim de mensurar o desempenho operacional dos gestores públicos, pois mesmo que os objetivos, por vezes, não foquem a lucratividade, o ideal é que a produtividade seja sempre o mais próximo do planejado. Silva et al. (2017) afirmam que a intenção é que seja desenvolvido também no setor público um sistema de avaliação de desempenho que propicie maior eficiência na gestão de insumos físicos, humanos e organizacionais.

Em órgãos públicos faz-se salutar a aplicação das atividades de gestão de desempenho, com a Polícia Militar não é diferente. Uma organização em que o desempenho operacional de cada policial influencia diretamente na imagem organizacional que a sociedade tem deste órgão. Existem várias teorias e técnicas que podem ser empregadas para esta finalidade, podemos citar, a Análise do Comportamento, ciência psicológica que se fundamenta da filosofia Behaviorista Radical e utiliza princípios da Análise do Comportamento para compreender o comportamento humano.

Gestão Analítico-Comportamental do Desempenho

A *Organizational Behavior Management* (OBM), que será traduzido como gestão analítico-comportamental é um ramo da Análise Aplicada do Comportamento. A utilização desta ferramenta pode propiciar a melhoria no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais e no gerenciamento dos fatores que influenciam o desempenho dos colaboradores (Daniels, 2004).

Para o analista do comportamento, a avaliação de desempenho praticada nos moldes tradicionais, com avaliação não contingente à resposta do trabalhador contribui pouco para mudança e melhoria do desempenho organizacional, pois a avaliação geralmente é punitiva visto que os funcionários se sentem investigados e avaliados criando um ambiente de desconfiança e incerteza (Daniels, 2004).

Para Daniels (2004), os métodos de avaliação de desempenho falham em comparação ao método de gestão de desempenho comportamental em dois aspectos. O primeiro deles é que a avaliação de desempenho depende da habilidade dos supervisores que a aplicam, para ser justa, objetiva e para que todos os funcionários recebam os mesmos critérios, pois a avaliação de desempenho depende do julgamento e memória dos supervisores sobre o esforço individual de cada funcionário no trabalho diário. E esperar que isto seja feito de modo sistemático, na visão do autor, é irreal, pois sentimentos pessoais podem estar envoltos na avaliação. O

segundo aspecto que põe em desvantagem o modelo de avaliação de desempenho, é que este presume que comportamentos que ocorreram, por exemplo, de três a 12 meses podem ser gerenciados. A avaliação até produz uma discussão sobre desempenho no período que é feita. Contudo, o que ocorre com a pessoa diariamente tem impacto muito maior no desempenho pessoal do que o que ocorre em uma avaliação de desempenho trimestral ou anual Daniels (2004).

O desempenho é o comportamento do indivíduo durante a execução de uma tarefa. O comportamento envolve a relação entre os eventos antecedentes, resposta e suas consequências. Gestão de Desempenho trata-se da identificação das variáveis de controle do comportamento e sua mudança para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais (Daniels, 2004). A gestão de desempenho para o profissional que trabalha com a gestão analítico-comportamental de pessoas é concebida como uma tecnologia que busca criar um ambiente de trabalho que traga à tona o melhor que uma pessoa possa apresentar enquanto gera os maiores valores para a organização (Daniels, 2004).

Gilbert (1978) pioneiro na área, desenvolveu o modelo de engenharia comportamental, voltado para identificar o comportamento humano como um componente do desempenho organizacional, visto que o outro ponto a ser analisado é o ambiente em que este comportamento ocorre. Para este autor o suporte ambiental dará ao indivíduo a informação do que fazer, a função discriminativa do estímulo. Quando um sistema de informação é bem estabelecido na organização, ele especifica todos os requisitos para consecução de uma tarefa, quais seriam as medidas de qualidade, custos e quantidade esperados ao se compararem com medidas pré-estabelecidas.

A pessoa deve ter conhecimentos e habilidades para realizar as tarefas advindas da informação, neste caso é primordial o treinamento do indivíduo para as tarefas que deve desempenhar. Os instrumentos devem ser de fácil manuseio e com características que se

adequem ao indivíduo que o utilizará, pois os instrumentos influenciam como as pessoas executam determinada tarefa. Eles devem ser pensados e desenhados para melhorar o desempenho humano, pois quanto melhores as características dos instrumentos, menores são as possibilidades de erros pelos que os usam (Gilbert, 1978). Outro antecedente é a capacidade de resposta do indivíduo que deve ser equivalente à atividade que ele irá exercer, sendo necessária a avaliação do seu repertório comportamental e compará-los com os requisitos da função (Milani, 1987).

Segundo (Milani, 1987), a teoria da engenharia comportamental o terceiro componente utilizado para identificar problemas de comportamentos na organização é a motivação. Esta tem dois aspectos a serem investigados, um de caráter ambiental (incentivos) e o outro relacionado ao repertório (motivos). Os incentivos são as formas que o ambiente propicia meios para o desempenho, eles devem estar disponíveis e devem ser contingentes ao comportamento. Os motivos estão relacionados com o quanto os indivíduos são suscetíveis aos reforçadores disponíveis nos incentivos da organização.

O modelo de Gestão de Desempenho comportamental mais destacado é o de Daniels (2004) que parte da avaliação funcional de contingências de três termos descrita por ele como “ABC”: “A” de *antecedent*, “B” de *behavior* e “C” de *consequence*. Neste modelo, é feita a análise sistemática entre a relação dos estímulos antecedentes, consequentes com o estabelecimento do comportamento do indivíduo. As pessoas em quaisquer contextos que estejam inseridas respondem constantemente à sinais do ambiente que as guiam para um comportamento e este, a uma consequência (Daniels, 2004).

Daniels (2004) explica que as organizações geralmente aplicam seus esforços em modificar os antecedentes de um comportamento ao invés de investir no controle das consequências. As organizações treinam, explicam ou clarificam tarefas, envolvem funcionários na tomada de decisões, fazem reuniões, mandam cartas explicando conteúdos,

além de outras medidas. Todavia, pouco consideram a função das consequências. As mesmas são eventos que seguem o comportamento e que mudam a probabilidade de o comportamento ocorrer no futuro, aumentando ou diminuindo sua ocorrência.

Quando as organizações não gerenciam as consequências dos comportamentos, estas continuam acontecendo sem sistematização e podem atrapalhar a produtividade. Deste modo, gerenciá-las pode influenciar diretamente no comportamento dos indivíduos nas organizações (Daniels, 2004).

As possíveis consequências de um comportamento são as punições, que tendem a diminuir probabilidade de ocorrência de uma resposta e os reforços que tendem a aumentar a probabilidade de ocorrência de uma resposta. O ideal é que se estabeleça relações de reforçamento com os comportamentos desejados em uma organização.

Além do reforço, o *feedback* é um tipo de consequência muitas vezes aplicado como um componente de intervenção. Este pode ter função discriminativa ou estabelecadora dependendo do contexto, existem muitas variações nas aplicações do *feedback*. A recomendação é que quanto mais específico e imediato ele for, mais efetivo será (Park et al., 2019).

Para que o *feedback* seja específico necessita-se de uma avaliação da contingência que envolve o comportamento, avaliando o que o mantém e como alterá-lo. Daniels (2004) chama de PIC/NIC a avaliação das propriedades da relação entre resposta e consequência, afirmando que as consequências positivas ou negativas que são imediatas e certas são as que mantêm o comportamento. Neste modelo faz-se uma análise de cada consequente, positivo ou negativo (P/N) se a consequência traria prazer ou desconforto para o executante, neste caso, positivo e negativo são sinônimo de bom e ruim e não de retirada ou acréscimo de um estímulo. Imediato ou futuro (I/F) é julgar se o mesmo consequente acontece imediatamente após o

comportamento ou demanda um tempo maior para sua ocorrência. Certo ou incerto (C/U) é a avaliação da probabilidade deste conseqüente acontecer (Daniels, 2004).

Um exemplo é o comportamento de fumar. Entre os conseqüentes possíveis estão à pessoa sentir-se relaxada e desenvolver câncer de pulmão. A primeira delas é positiva (P), pois é prazeroso sentir-se relaxada; é imediata (I), pois logo após fumar ela obtém o relaxamento e; é certa (C), pois a probabilidade de sentir-se relaxada após fumar é bem alta. Já no caso de adquirir câncer de pulmão, o conseqüente é negativo, pois é ruim ter câncer, é futuro, e é incerto, visto que nem todos que fumam desenvolvem câncer. Desta maneira, conseqüências prazerosas, imediatas e certas são poderosas na manutenção e no processo de mudança de comportamento (Daniels, 2004).

Compreender como os conseqüentes explicam a ocorrência e manutenção de um determinado comportamento ajudam o analista do comportamento que trabalha na gestão de pessoas a entender por que as pessoas se comportam de determinada maneira. Destarte, o profissional que busca a apresentação de um comportamento desejável deve criar ambientes que apresentem conseqüentes positivos, imediatos e certos para tais comportamentos, para a maior probabilidade de sua instalação (Daniels, 2004).

Ao realizar tais análises, o gestor deve saber que não se pode realizá-las de maneira genérica. Métodos como o PIC/NIC necessitam da determinação de qual comportamento está sendo analisado. É importante estar claro qual objeto que está sob observação. Este processo é definido como *pinpointing* (ponto-chave), que se refere ao ato de ser preciso quanto ao objeto da análise, que deve ser um comportamento que gere um resultado importante. O ponto-chave deve ser mensurável, observável e confiável. Estes três atributos possibilitarão uma análise objetiva, distante de conceitos vagos e estereotípias comuns de acontecer ao descrever a performance do indivíduo (Daniels, 2004).

Reetz et al. (2016), testaram a efetividade de uma intervenção envolvendo clarificação de tarefas (instrução detalhada das atividades) e *feedback* específico nas atividades de atendimento à clientes de um restaurante, buscando relacionar a completude de tarefas e o recebimento do valor em dinheiro das gratificações (gorjetas). Para isto, três mulheres atendentes deste estabelecimento comercial, participaram da pesquisa que consistiu no cumprimento de oito tarefas pré-estabelecidas pelos pesquisadores em conversa com o gerente do restaurante, as variáveis dependentes foram os oito comportamentos que poderiam otimizar o atendimento; e outra medida foram as gorjetas deixadas pelos clientes após o atendimento. Para saber se as tarefas foram cumpridas, os pesquisadores deveriam observar todo o atendimento, até a saída dos clientes e a gorjeta deixada. A intervenção consistiu em reuniões com clarificação das tarefas, *roleplays* e *feedbacks* imediatos após os atendimentos. Nas reuniões de revisão, eram mostradas as fichas de tarefas e expressos reforçadores verbais como: “bom trabalho” e “muito bem”. Os resultados mostraram que no geral o desempenho aumentou de uma média de 36,11% na linha de base, para uma média de 85,09% na intervenção. Quanto às gorjetas, não houve relação significativa entre as tarefas completadas e as gratificações dadas pelos clientes.

Outro estudo utilizou a clarificação de tarefas e *feedback* do desempenho com plotagem em gráfico verificando a influência destas ferramentas sobre os comportamentos de limpeza para funcionários que trabalhavam em um bar universitário. O estudo contou com 30 participantes, 23 do sexo masculino e sete do sexo feminino; eles foram orientados a limpar seus locais de trabalho após o término das atividades. Os participantes foram divididos em três grupos de 10 pessoas. Foram coletados dados de linha de base por seis semanas, após isso foi feito a clarificação de tarefas utilizando a *checklist*. O *feedback* foi feito com gráfico em linha iniciado somente para o grupo um. Após quatro semanas, iniciou o feedback para o grupo dois e após cinco semanas, iniciou-se para o grupo três, continuando por mais cinco semanas para

todos os grupos (Anderson et al.,1988). A clarificação de tarefas foi introduzida para todos e houve um aumento de 13% dos comportamentos-alvo; e os ganhos se mantiveram após cinco semanas em relação ao desempenho da linha de base. A introdução do procedimento de plotagem em gráfico do desempenho, juntamente com o *feedback*, causou o aumento para o primeiro grupo de 37% dos itens marcados na *checklist* e, em uma aparente generalização dos efeitos das postagens, os outros dois grupos, que não foram postadas as tarefas inicialmente, aumentaram em média 23% dos itens marcados.

A pesquisa desenvolvida por Slowiak et al. (2006), contou com quatro participantes que trabalhavam com atendimento telefônico em uma clínica médica. Com o objetivo de melhorar o atendimento, foram aplicadas as técnicas de clarificação de tarefas, estabelecimento de metas, *feedback* e consequência contingente ao desempenho (reforço positivo). O desenho experimental foi ABAB reverso, em que havia uma linha de base alternada por intervenção. Neste caso, a intervenção foi direcionada para três comportamentos que contribuíam para a qualidade do atendimento das atendentes: recepcionar os clientes (início do atendimento); tom de voz amigável e; fechamento do atendimento. Os resultados demonstraram ganhos significativos no desempenho dos comportamentos alvo, logo na primeira intervenção. Em relação ao comportamento de “recepcionar os clientes” (início do atendimento), houve apresentação de 75,1% em média dos comportamentos esperados entre todas as atendentes, contra 45,6% de linha de base. Os desempenhos nos comportamentos de “tom de voz amigável” foram, em média, de 90,8%, após a intervenção, contra 57,1% na linha de base. Já o comportamento de “fechamento do atendimento”, a de linha de base foi de 23,3% com melhoria para 42,9% com a primeira intervenção, com a reinserção da intervenção a média de comportamentos esperados foi de 26,7%. De modo geral, o estudo mostrou que uma intervenção contendo componentes variados pode ser uma estratégia eficaz para aumentar os comportamentos de atendimento ao consumidor por telefonista em uma clínica médica.

A pesquisa de Tittlebach et al. (2007) utilizou a clarificação de tarefas, *feedback* e o estabelecimento de metas para a melhoria do desempenho de 10 participantes que trabalhavam como conselheiros universitários. Para tanto, foram estabelecidos três comportamentos alvo: “recepção aos clientes”, “comportamentos no atendimento de mesa” e “pontualidade”. Durante a intervenção, os conselheiros receberam *feedback* grupal em relação aos comportamentos observados feito pelo supervisor, uma folha de clarificação de tarefas e lhes foi entregue pelo supervisor uma folha com metas estabelecidas para cada comportamento alvo, sendo feito levantamento de dados em linha de base e após a intervenção. Os resultados mostraram que todos os comportamentos aumentaram sua frequência após a intervenção, comparados aos levantamentos de linha de base. Em relação ao comportamento de recepção ao cliente, o aumento foi de 50% na linha de base, para 89% na intervenção. Em pontualidade, os atrasos tiveram média de 7 minutos na linha de base e 3 minutos na intervenção. E, por fim, em comportamentos no atendimento de mesa, apresentou 50% dos comportamentos esperados e após a intervenção 95% dos comportamentos esperados.

Os estudos apresentados identificaram através da comparação entre os dados da linha de base e após a intervenção observar o que acontece quando ferramentas da gestão do desempenho sob o enfoque da Análise do Comportamento são aplicadas em diferentes contextos organizacionais. As investigações tiveram como participantes: servidores públicos, atendentes de restaurante, empregados de um bar e conselheiros universitários. Logo, variadas amostras que indicaram a efetividade da aplicação de fundamentos do gerenciamento comportamental na organização.

A clarificação de tarefas e o *feedback*, e o reforçamento positivo foram as técnicas mais utilizadas. Todas as intervenções foram efetivas, trazendo aumento na apresentação dos comportamentos esperados, sendo mantidos os ganhos em algumas pesquisas e em outras

situações retornando a linha de base, o que indica que talvez haja a necessidade de supervisão constante quanto aos comportamentos esperados (Wilson et al., 1997).

Desta forma, a aplicação destes princípios à atividade policial é viável e pode resultar em ganhos efetivos, para a corporação no sentido de propiciar aos policiais a emissão de comportamentos adequados quando na sua atividade, e para a sociedade que obtém um serviço de qualidade deste profissional tão necessário. Além do fato de não haver estudos nacionais que utilizem as técnicas da Análise do Comportamento aplicadas às organizações voltadas para a atividade policial militar.

Atividade Policial Militar

O policial militar é um servidor público que atua na segurança pública dos estados da federação brasileira tendo como foco o serviço policial, este pode ser entendido como o conjunto de atributos técnicos e comportamentais necessários para o cumprimento das funções constitucionais da polícia. A atividade policial militar está prevista na Constituição de 1988 em seu Art. 144, enfatizando a existência das forças policiais que devem atuar no território nacional discriminando a atuação de cada uma delas, trazendo em especial à Polícia Militar o dever do policiamento ostensivo visando à preservação da ordem pública (Constituição, 1988).

O militarismo tem como pilares a hierarquia e a disciplina. A hierarquia consiste no ordenamento que é feito entre os militares estando em classes diferentes, separados por postos e graduações: postos utilizados para oficiais e graduações para praças. A disciplina se apresenta enquanto a observância rigorosa e o acatamento completo das leis, normas, regulamentos e disposições que fundamentem o organismo policial militar, tendo em vista o aprimoramento de atitudes, dedicação integral ao serviço, colaboração voluntária e obediência de modo instantâneo às ordens de superiores (Decreto-lei nº 4.346, 2002).

O policial militar, em sua atividade ou seu serviço, faz uso da sua ação de presença,

tendo como premissa primária a prevenção de crimes e como secundária a repressão dos mesmos, sendo muitas vezes mediadora de situações de conflitos e agindo também na captura de infratores e no controle de tumultos. Ou seja, do policiamento preventivo, quando se presume possível a perturbação da ordem pública, e de sua vertente repressiva, quando da ruptura dessa ordem pública, com o emprego escalonado da força.

Uma das atividades que possibilita ao policial militar o cumprimento de sua função é a busca pessoal, ferramenta preconizada no Decreto-lei nº 3.689 (1941) e esta faz-se possível através da abordagem policial, que pode dar-se de várias maneiras: moto, carro, bicicleta, ônibus ou a pé. Para cada uma dessas possibilidades existem especificidades de procedimento, pois são situações diferentes quando o policial está em quaisquer desses meios combinados aos meios possíveis em que o indivíduo abordado está. A abordagem de “pessoa colaborativa a pé” possibilita facilidades quanto ao acesso ao indivíduo. Contudo não indicam menores riscos ao abordado ou ao policial, os cuidados devem ser exigidos para que seja exitosa a prática, causando o mínimo de danos às partes envolvidas (Pinc, 2007).

Gestão do Desempenho na Polícia

Wilson et al., (1997) realizaram dois estudos, o primeiro deles buscou identificar, frente ao público, quais os comportamentos que poderiam ser considerados descorteses quando eram atendidos na estação policial de atendimento ao público. Neste estudo, participaram 125 pessoas que responderam a um questionário contendo sete comportamentos selecionados pelos pesquisadores. Após observarem a interação com o público na estação de atendimento, as pessoas tinham que classificar os comportamentos em uma grade de descortesia de um a sete.

No segundo estudo, buscou-se verificar os efeitos do reforçamento positivo, clarificação de tarefas e *feedback* corretivo nas atitudes de cortesia em atendimento ao público identificados no primeiro estudo. Os participantes foram cinco mulheres servidoras públicas, que atendiam às pessoas e, dois homens policiais supervisores. Foi feito um levantamento dos

comportamentos de “rapidez no atendimento”, “tom de voz adequado”, “atenção exclusiva ao atendido”, “atenção às situações do atendimento”, “sorrir”, “cumprimentar/oferecer ajuda”, “despedida”, “oferecer ajuda extra e respeito”, “em linha de base”. Após isso, foi realizado um workshop instrucional, treino de *feedback* para os supervisores policiais, implementação de *feedback* pelos supervisores/pesquisadores e sondagem de manutenção. O *feedback* consistia em dizer aos participantes quais comportamentos foram cumpridos adequadamente e quais precisavam melhorar sua execução. Houve um aumento dos comportamentos de cortesia, enquanto na linha de base a apresentação era de 55,6% dos comportamentos esperados e após o *feedback* chegou a 75,6%. Na fase de manutenção, mesmo sem o fornecimento de *feedback*, os comportamentos de cortesia mantiveram-se para a maioria das participantes, exceto uma, o que indicaria a necessidade de supervisão para manutenção dos comportamentos.

Não há trabalhos no Brasil sobre o tema na perspectiva da Análise do Comportamento. Os encontrados apresentam a avaliação de desempenho voltada para a instituição, como insumo de uma prática gerencial ou como um instrumento em si. Em Oliveira (2013) a avaliação de desempenho foi direcionada para investigar quais fatores individuais influenciam a produtividade da instituição Polícia Militar, propondo a quantificação dos Crimes Violentos Letais Intencionais como medida principal.

Já Nascimento (2014) relacionou o desempenho dos policiais com valores organizacionais, práticas organizacionais, identidade organizacional e identidade profissional. Em outro estudo Marcineiro e Reis (2014) trata o tema, avaliação de desempenho, pela via institucional, investigando como a avaliação de desempenho contribuiu para a redução dos índices de Crimes Violentos Letais Intencionais em Camboriú através do projeto “Camboriú Mais Segura”. O autor conclui que a avaliação de desempenho contínua potencializou a eficácia do projeto supracitado. Em Marcineiro et al. (2015) foi investigado como a avaliação

do desempenho serviu de embasamento para a construção de uma gestão estratégica para a Polícia Militar de Santa Catarina.

A partir do exposto pode-se concluir que a gestão do desempenho pode ser uma ferramenta útil para melhoria do trabalho do policial militar. Contudo, técnicas analítico-comportamentais praticamente não foram utilizadas neste serviço tão essencial à população. Desta forma indaga-se: Como mensurar adequadamente o desempenho dos policiais? A aplicação de *feedback* corretivo e de reforço aos comportamentos adequados pode modificar o desempenho dos policiais que realizam a abordagem da “pessoa colaborativa a pé”?

Objetivos

Objetivo Geral

- Avaliar um modelo de intervenção para comportamentos relacionados de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”.

Objetivos Específicos

- Caracterizar o repertório comportamental de abordagem a “pessoa colaborativa a pé” de policiais.

- Modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”.

- Ensinar a rotina considerada adequada

Método

Delineamento

O delineamento utilizado foi o experimental com sujeito único, conhecido como: A-B-A-B, na qual A é condição controle, B uma condição experimental. Consiste em realizar sucessivas comparações entre condições controle e condições experimentais em um mesmo experimento. Com este delineamento buscou-se demonstrar os efeitos de uma variável independente (VI) pela retirada de uma condição e pela reintrodução de outra das condições já apresentadas, isto é, com reversão à condição anterior (Sampaio et al., 2008).

Este delineamento é capaz de controlar diversos vieses, pois as sucessivas condições experimentais proporcionam maior probabilidade da VI ser a causa da variável dependente (VD). O comportamento do sujeito é tomado como seu próprio controle, não sendo necessário grupo controle. Neste tipo de estratégia experimental não se trabalha com grupos, pois o uso da média anularia a variabilidade do comportamento individual, dificultando a visualização da influência da condição experimental sobre a flutuação do comportamento.

O critério de mudança de uma condição ocorre quando há um “estado estável”. Estabilidade é definida como um padrão que mostra pouca variação ao longo de um certo período de tempo. No entanto, estabilidade não pode ser confundida com imutabilidade, quando se estuda comportamento há que se esperar contínua variação (Sampaio et al., 2008; Sidman, 1998). Por fim foi realizada uma breve entrevista com os participantes, sobre o estudo, sua aplicabilidade e possíveis pontos a melhorar.

Variáveis

As variáveis independentes são:

VI1: *Feedback* corretivo.

VI2: Elogio ao comportamento correto.

A variável dependente é:

VD: Comportamentos alvo de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”.

Os comportamentos são apresentados nas tabelas a seguir e foram adaptadas do procedimento operacional padrão (POP) da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul (Louveira et al., 2013). A Polícia Militar do Estado do Maranhão não possui procedimento operacional padrão, porém a referência utilizada é compatível com o treinamento policial oferecido no Maranhão.

Tabela 1

Lista de comportamentos a serem executados pelo policial responsável pela busca pessoal.

ORD.	COMPORTAMENTO
1.	Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos um outro policial.
2.	Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros.
3.	Efetuiu a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros.
4.	Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser revistada(s).
5.	Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura a distância.
6.	Colocou a mão na arma enquanto o outro policial desempenhou a função de cobertura.
7.	Disse através de um comando de voz firme, alto e claro, as seguintes palavras: “Mãos na nuca! Fique(m) de costas para mim! Cruze(m) os dedos e afaste(m) os pés!”.
8.	Retirou a mão da sua arma.
9.	Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão esquerda as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé esquerdo alinhado ao pé direito do abordado.
10.	Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão direita as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé direito alinhado ao pé esquerdo do abordado.
11.	Quando necessário disse ao suspeito que precisa revistar bolsa ou quaisquer outros pertences que julgue, pedindo que o proprietário visualize a revista auxiliando e abrindo o objeto.
12.	Procedeu a revista.
Caso seja identificado algum ilícito na abordagem:	
13.	Algemou os infratores.

14. Em seguida procedeu nova busca pessoal, devendo obrigatoriamente procurar arma de fogo, em primeira instância, posteriormente qualquer objeto relacionado com práticas delituosas tais como: entorpecentes; documentos não pertencentes ao revistado e o que achar suspeito.
Caso não tenha identificado algum ilícito:
15. Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejar “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.

Tabela 2

Lista de comportamentos a serem executados pelo policial responsável pela segurança.

ORD.	COMPORTAMENTO
1.	Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos um outro policial.
2.	Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros.
3.	Disse ao abordado: “Bom dia/tarde, polícia militar, vamos proceder uma revista no senhor.”
4.	Efetou a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros.
5.	Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser abordada(s).
6.	Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância.
7.	Posicionou-se a 90 graus do policial que fez a busca pessoal, manteve-se a uma distância de aproximadamente 2 metros, observando atentamente ao seu redor, a(s) pessoa(s) abordada(s) e a ação de busca pessoal. Caso seja identificado algum ilícito na abordagem:
8.	Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso. Caso não tenha identificado algum ilícito:
9.	Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejar “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.

Fonte: Adaptado de “*Manual Procedimentos Operacionais Padrão – POP*”, Louveira et al., 2013, p. 17.

População e amostra

A população constituiu-se por 324 policiais do 9º Batalhão de Polícia Militar (BPM) da cidade de São Luís. A amostra foi composta por dois policiais que atuam em parceria e que estão na ativa há pelo menos dois anos. Critério de escolha foi o voluntariado, foi feita uma visita à unidade e apresentado o projeto de pesquisa aos policiais e aqueles que sentiram interesse de participar do experimento falaram com seu comandante.

Local

A coleta de dados foi realizada no centro de São Luís, nas imediações da “Rua Grande”. A análise dos vídeos, os *feedbacks* e entrevistas ocorreram na Companhia do Centro do 9º BPM da Polícia Militar do Maranhão, sediado em São Luís e as intervenções, realizadas na sede da respectiva companhia.

Equipamento

Utilizou-se uma câmera da marca *Gopro Hero 4*, acoplada no peito do policial que realizava a função de segurança. As imagens foram assistidas pelos pesquisadores e apresentadas para os participantes em um *notebook Sony Vaio*, com processador core I5 com 8GB de memória RAM.

Instrumentos

Checklist dos comportamentos

Apresentou a data, hora, o nome do participante e o número da observação. Em seguida, em uma coluna, foram apresentados os 15 comportamentos do policial que realizava a abordagem ou os nove comportamentos-alvos do policial que realizava a segurança e na outra se os policiais efetuaram os mesmos adequadamente ou não diante da situação.

Entrevista

Uma breve entrevista foi conduzida ao final do experimento com os participantes com as seguintes questões: 1) Qual sua opinião sobre o procedimento? 2) Gostaria de dar sugestões de aprimoramento? 3) Acredita que o procedimento poderia ser expandido para ser utilizado como parte da avaliação do desempenho dos policiais?

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este projeto obedeceu às normas da resolução nº 510/2016 da Comissão Nacional de Saúde (CNS), que determina o registro de pesquisas envolvendo seres humanos na Plataforma Brasil. O responsável pela instituição forneceu o consentimento para realização da pesquisa (Apêndice A). O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética na Plataforma Brasil e recebeu parecer (Nº 3.98.610) como favorável para a coleta de dados (Anexo).

Todos os participantes receberam duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice B), de acordo com os critérios relativos à pesquisa com seres humanos, onde foram fornecidas informações sobre a justificativa, objetivos, procedimentos, riscos e benefícios do estudo que estavam sendo convidados a participar. Também lhes foi garantido que os seus dados pessoais (participantes) permaneceriam em sigilo, e que a participação na pesquisa era estritamente voluntária. A presente pesquisa apresentou riscos mínimos, como respostas de ansiedade por estarem sendo avaliados, porém os pesquisadores são psicólogos e se mostraram aptos a prestar ajuda caso isto ocorresse. Os participantes poderiam desistir quando desejassem. A pesquisa também não envolveu nenhum custo para os participantes. Os dados coletados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos, podendo ser apresentados em congressos, publicações ou outra forma de divulgação nacional ou internacional.

Procedimentos

Primeira etapa: Instrução sobre o Experimento

O pesquisador entregou aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e explicou que o procedimento tinha como objetivo unicamente a melhora do desempenho dos policiais e não a punição deles. As imagens não seriam entregues aos

superiores e nem seriam utilizadas em processos judiciais. A identidade dos policiais seria mantida em sigilo e os dados coletados utilizados, unicamente, com finalidade científica.

Segunda Etapa: Estudo Piloto

Foi conduzido um estudo piloto com duração de 3 turnos de serviço no qual foi avaliado a qualidade das imagens e do som, o posicionamento da câmera, as impressões pessoais dos participantes sobre a pesquisa, suas dificuldades, bem como a capacidade do pesquisador em avaliar as situações e identificar os comportamentos alvo.

Terceira Etapa: Mensuração da Linha de Base

Foram mensuradas as respostas em seu estado natural para estabelecimento da linha de base. O critério de mudança para próxima etapa consistiu na manutenção das respostas por, pelo menos, três sessões.

Quarta Etapa: Intervenção

Foi dada a seguinte instrução inicial: “O objetivo não é puni-lo, e nem o julgar moralmente, mas apenas de observar o comportamento, e ajudar você a melhorar seu desempenho, você não precisa se defender caso alguma situação não esteja de acordo como procedimento operacional padrão”. Em seguida: O pesquisador forneceu *feedback* sobre o comportamento do policial nas situações de abordagem a pessoa suspeita colaborativa a pé, mostrando na *checklist* e no vídeo os comportamentos adequados ou inadequados. Para os que estiverem corretos o pesquisador parabenizou os policiais, e para os incorretos foi dada instrução de como proceder corretamente segundo o Procedimento Operacional Padrão da Polícia Militar do Mato Grosso do Sul. O critério para mudança de condição foi 100% de acerto por três dias consecutivos.

Seguimento

Houve nova mensuração das respostas sem intervenção para identificação da manutenção ou não dos comportamentos.

Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu entre os meses de Março de 2020 à Julho de 2020. As filmagens ocorreram de acordo com as escalas dos policiais sujeitos da pesquisa, em média 3 a 4 abordagens por semana. O pesquisador preencheu a *checklist*, fez a análise da filmagem e *feedback* foi fornecido antes do início do próximo turno dos policiais participantes.

Análise de dados

Foi apresentada a porcentagem de acerto em cada uma das condições experimentais dos comportamentos-alvo. Também foi apresentada a porcentagem média total de acertos em cada condição experimental.

Em seguida, foi apresentado o escore bruto de acertos de cada comportamento-alvo em tabelas para cada um dos participantes. As falas dos participantes na entrevista foram apresentadas integralmente, funcionando, apenas, como uma medida de avaliação da adequabilidade do trabalho.

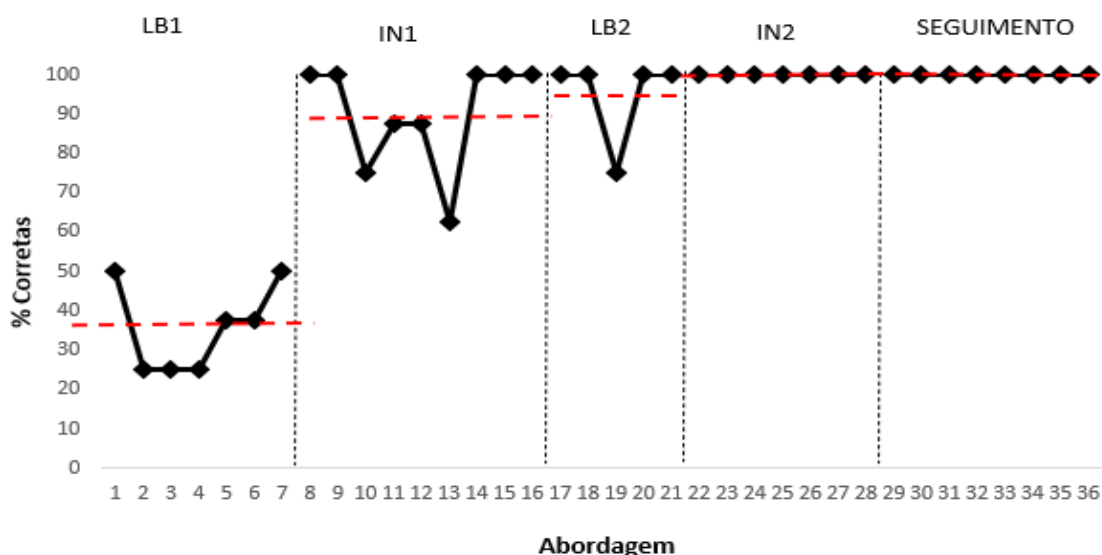
Resultados

Os resultados mostraram que ocorreu aumento da porcentagem de acertos nos comportamentos-alvo durante o experimento, sendo que na intervenção dois (IN2) o participante “responsável pela segurança” obteve 100% em todas as abordagens, mantendo o índice no seguimento. Na figura 1 pode-se observar variabilidade na linha de base um (LB1) com a porcentagem máxima de acertos de 50% dos comportamentos previstos, a partir da introdução da intervenção observa-se aumento na frequência de comportamentos corretos a partir da abordagem número oito. Pode-se identificar ainda alguma variabilidade na acurácia principalmente entre as abordagens 10 a 13, retornando à estabilidade nas três últimas abordagens da intervenção um (IN1), já na linha de base dois (LB2) todos os comportamentos mantiveram-se em 100% de acertos, exceto a abordagem 19. No Seguimento houve totalidade de acertos nos comportamentos esperados, não havendo variabilidade nas oito abordagens desta etapa.

A média na LB1 foi de 37,4% de acerto havendo grande aumento a partir da IN1 saltando para 90,2% de acertos. Na LB2, houve um modesto aumento indo a 95% e finalizando com completude de acertos na IN2 e seguimento em 100%.

Figura 1

Porcentagem de acertos em cada abordagem realizada



Nota. Porcentagem de acertos de todos os comportamentos do participante responsável pela segurança da abordagem nas linhas de base um e dois, intervenção um e dois e seguimento. A linha tracejada indica a média de cada fase.

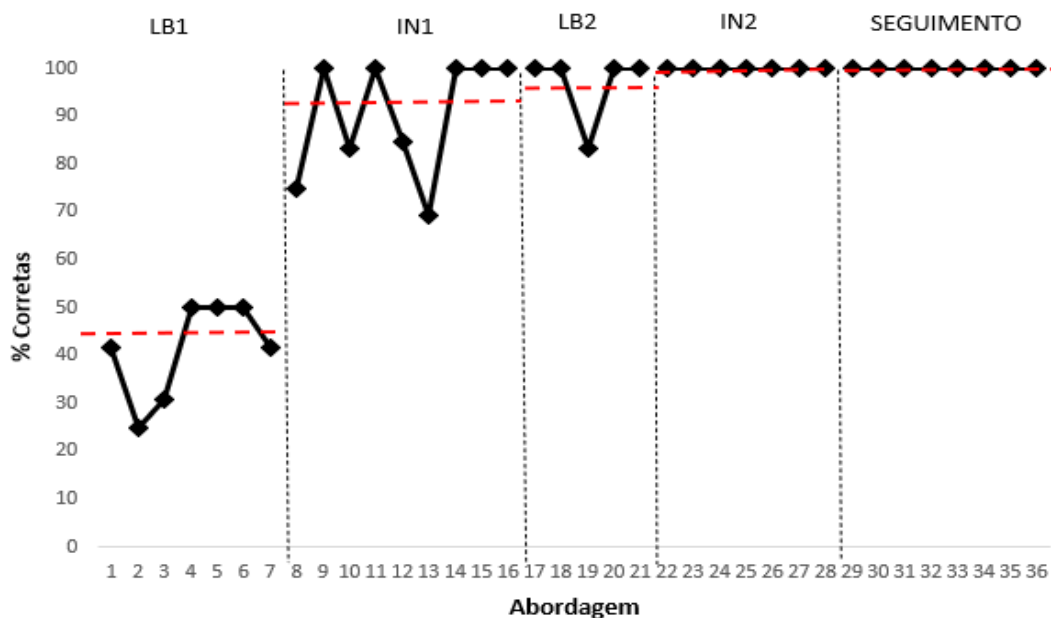
Os resultados do participante “responsável pela busca pessoal” foram semelhantes aos do participante “responsável pela segurança”, com aumento sensível de acertos no decorrer do experimento chegando a 100% de acerto na IN2 e no seguimento.

Na Figura 2 a LB1 apresenta variabilidade de acertos sendo 50% o valor máximo alcançado, entretanto a partir da IN1 houve um aumento dos acertos, mas com certa variabilidade, oscilando entre 70% e 100% e a partir da abordagem 14 ocorreu 100% de acertos na IN1. Os acertos mantiveram-se em 100% na LB2, exceto na abordagem 19, voltando a 100% na intervenção dois e continuando no máximo escore no seguimento.

A média dos acertos da LB1 foi de 44,9%, já na fase IN1 a emissão de comportamentos corretos saltou para 93,1%, havendo aumento na LB2 para 96,9% e chegando a 100% de acerto na fase de intervenção dois e permanecendo no seguimento.

Figura 2

Porcentagem de acertos em cada abordagem realizada



Nota. Porcentagem de acertos de todos os comportamentos do participante responsável pela busca pessoal da abordagem nas linhas de base um e dois, intervenção um e dois e seguimento. A linha tracejada indica a média de cada fase.

A Tabela 3 apresenta a porcentagem de acerto para cada comportamento do participante “responsável pela segurança”. Mostra que houve aumento significativo de acertos em todos os

comportamentos a partir da IN1, exceto o comportamento um (Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos outro policial) que se manteve em 100% em todas as etapas. Os comportamentos três (Disse ao abordado: “Bom dia/tarde, polícia militar, vamos proceder uma revista no senhor”), seis (Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância.), sete (Posicionou-se a 90 graus do policial que faz a busca pessoal, manteve-se a uma distância de aproximadamente 2 metros, observando atentamente ao seu redor, a(s) pessoa(s) abordada(s) e a ação de busca pessoal) e nove (“Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejar “Bom dia, boa tarde ou boa noite”) não foram apresentados na LB1, entretanto a partir da intervenção saltaram respectivamente para 88,8%, 100%, 88,8% e 88,8%, sendo os comportamentos que mais sofreram efeito com a intervenção. O aumento dos comportamentos dois (Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros), quatro (Efetuou a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros) e cinco (Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser abordada) foi um pouco menor, considerando a diferença de porcentagens entre a LB1 e o início da intervenção, pois na fase de LB1 eles já vinham sendo apresentados em 85%, 71,5% e 42,8% aumentado para 100%, 77,7% e 77,7% respectivamente. No seguimento todos os comportamentos permaneceram sendo apresentados em sua totalidade mantendo o índice de 100% observado na intervenção dois.

Tabela 3

Porcentagem de acerto dos comportamentos do participante responsável pela segurança da abordagem nas linhas de base um e dois, intervenção um e dois e seguimento.

COMPORTAMENTOS		LB1%	IN1%	LB2%	IN2%	SEG
1.	Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos outro policial.	100	100	100	100	100
2.	Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros.	85	100	100	100	100

3.	Disse ao abordado: “Bom dia/tarde, polícia militar, vamos proceder uma revista no senhor”	0	88,8	100	100	100
4.	Efetuiu a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros.	71,5	77,7	100	100	100
5.	Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser abordada(s).	42,8	77,7	80	100	100
6.	Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância.	0	100	100	100	100
7.	Posicionou-se a 90 graus do policial que faz a busca pessoal, manteve-se a uma distância de aproximadamente 2 metros, observando atentamente ao seu redor, a(s) pessoa(s) abordada(s) e a ação de busca pessoal.	0	88,8	100	100	100
9.	Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejar “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.	0	88,8	80	100	100

* O comportamento 08 não foi emitido.

A tabela 4 apresenta os resultados do participante “responsável pela busca pessoal”, observa-se que houve aumento significativo dos acertos em todos os comportamentos a partir da IN1, exceto os comportamentos um (Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos outro policial), 11 (Quando necessário disse ao suspeito que precisa revistar bolsa ou quaisquer outros pertences que julgue, pedindo que o proprietário visualize a revista auxiliando e abrindo o objeto) e 12 (Procedeu a revista) que se mantiveram em 100% em todas as etapas. Observa-se, no transcorrer das etapas, na maioria dos comportamentos um aumento ou estabilidade nas porcentagens, apenas o comportamento 15 (Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejar “Bom dia, boa tarde ou boa noite” decresceu na LB2, entretanto aumentou a 100% de acerto na última etapa. Nota-se que os comportamentos, sete (“Disse através de um comando de voz firme, alto e claro, as seguintes palavras: “Mãos na nuca! Fique (m) de costas para mim! Cruze(m) os dedos e afaste(m) os pés!”), nove (“Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão esquerda as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé esquerdo alinhado ao pé direito do abordado”), 10 (“Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão direita as mãos da(s) pessoa(s)

abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé direito alinhado ao pé esquerdo do abordado”) aumentaram significativamente a partir da intervenção, pois não haviam sido apresentados na fase de LB1. Sendo que destes, os comportamentos cinco, sete, nove e 10 foram de 0% na LB1 para 100% a partir da intervenção.

Os comportamentos dois (Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros”), três (“Efetuou a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros”), quatro (“Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser revistada(s)”), seis (“Colocou a mão na arma enquanto o outro policial desempenhou a função de cobertura”) e oito (“Retirou a mão da sua arma”) apresentaram aumento mais modestos passando de 85%, 71,5%, 42,8%, 42,8% e 42,8% na LB1, respectivamente, 88,8%, 77,7%, 77,7%, 88,8% e 88,8% após a intervenção. Na IN2 todos os comportamentos foram emitidos com totalidade de acertos, fechando em 100% cada um deles o que se manteve na fase de seguimento.

Tabela 4

Porcentagem de acerto dos comportamentos do participante responsável pela busca pessoal nas linhas de base um e dois, intervenção um e dois e seguimento.

COMPORTAMENTOS		LB1 %	IN1 %	LB2 %	IN2 %	SEG
1.	Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos outro policial.	100	100	100	100	100
2.	Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros.	85	88,8	100	100	100
3.	Efetuiu a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros.	71,5	77,7	100	100	100
4.	Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser revistada(s).	42,8	77,7	80	100	100
5.	Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância.	0	100	100	100	100
6.	Colocou a mão na arma enquanto o outro policial desempenhou a função de cobertura.	42,8	88,8	100	100	100
7.	Disse através de um comando de voz firme, alto e claro, as seguintes palavras: “Mãos na nuca! Fique(m) de costas para mim! Cruze(m) os dedos e afaste(m) os pés!”.	0	100	100	100	100
8.	Retirou a mão da sua arma.	42,8	88,8	100	100	100

9.	Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão esquerda as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé esquerdo alinhado ao pé direito do abordado.	0	100	100	100	100
10.	Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão direita as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé direito alinhado ao pé esquerdo do abordado.	0	100	100	100	100
11.	Quando necessário disse ao suspeito que precisa revistar bolsa ou quaisquer outros pertences que julgue, pedindo que o proprietário visualize a revista auxiliando e abrindo o objeto.	100	100	100	100	100
12	Procedeu a revista.	100	100	100	100	100
15	Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.	0	88,8	80	100	100

* Os comportamentos 13 e 14 não foram emitidos.

Entrevistas

Após a realização da coleta de dados, foi realizada breve entrevista com as seguintes questões: 1) Qual sua opinião sobre o procedimento? 2) Gostaria de dar sugestões de aprimoramento? 3) Acredita que o procedimento poderia ser expandido para ser utilizado como parte da avaliação do desempenho dos policiais?

O sujeito 1 respondeu à pergunta um que: *“os procedimentos adotados durante a pesquisa são realmente de extrema importância para um bom desenvolvimento do nosso trabalho com o público, isso diminui muito as possíveis alterações indesejáveis durante a abordagem.”* Quanto a segunda questão ele disse que: *“não tinha sugestões.”* E em relação a terceira questão respondeu que: *“com certeza, se esses métodos fossem repassados e adotados por todos da nossa instituição será notável o grau de desenvolvimento que os policiais terão nos seus trabalhos, isso diminui muito o estresse causado em algumas situações de abordagens.”*

O sujeito 2 respondeu à pergunta um que: *“o procedimento é excelente, com ele otimizamos os resultados da atividade policial e minimizamos as chances de acontecer sinistros.”* Quanto a segunda questão ele disse que: *“creio que não seja necessário.”* E em

relação a terceira questão respondeu que: *“com certeza, se esse procedimento fosse expandido veríamos impactos positivos nos desempenhos dos policiais, dando mais segurança a atividade policial. Também veríamos os níveis de crimes cair consideravelmente da área, já que os policiais seriam incisivos, isso foi observado, durante a pesquisa, muitos suspeitos já não frequentavam a área que atuávamos devido à rotina de abordagens.”*

Discussão

A pesquisa apontou significativo aumento na apresentação dos comportamentos-alvo dos policiais que exerceram a abordagem de “pessoa colaborativa a pé”, após a intervenção com utilização de *feedbacks* corretivos e elogios aos comportamentos corretos, isto se manteve após 3 meses, o que aumenta a probabilidade de manutenção dos comportamentos. No atual estudo, a porcentagem de acerto médio partiu de 37,4% para o sujeito responsável pela segurança da abordagem, e de 44,9% para o sujeito responsável pela busca pessoal na linha de base um, para 100% ao final da intervenção dois para os dois participantes e permaneceu no segmento. O aumento entre a linha de base um e a intervenção dois foi de 62,9% para o sujeito responsável pela segurança da abordagem e 55,1% para o sujeito responsável pela busca pessoal. Estes achados corroboram os da pesquisa de Wilson et al. (1997) com policiais e agentes públicos como participantes, estes trabalhavam em um posto de atendimento ao público, tendo como variável dependente os comportamentos de cortesia no atendimento ao público, foram utilizadas as técnicas de *workshop* instrucional e *feedback* e em média após o uso do *feedback* houve aumento de 13% dos comportamentos esperados se comparado aos dados da fase de *workshop* instrucional e de 21% se comparado à linha de base.

O mesmo pode-se dizer em relação a de Reetz et al. (2016) e de Tittlebach et al. (2007). Os primeiros desenvolveram um estudo utilizando clarificação de tarefas e *feedback* específico, verificando a influência destes procedimentos nas atividades de atendimento de três garçonetes à clientes de um restaurante, a diferença entre as médias da linha de base (36,11%) e da intervenção (85,09%) foi de 48,98% resultado próximo ao deste estudo. Já em Tittlebach et al. (2007) também houve acréscimo de comportamentos esperados após intervenção com utilização de *feedback*, clarificação de tarefas e estabelecimento de metas para conselheiros estudantis. Houve aumento de 49% nos comportamentos relacionados à recepção ao cliente,

em relação à pontualidade os atrasos diminuiram em 4 minutos após a intervenção e os comportamentos esperados de atendimento à mesa obtiveram acréscimo de 45%.

O resultado deste trabalho foi superior ao estudo de Anderson et al. (1988) que utilizou *feedback* e clarificação de tarefa em postagens, no qual ocorreu aumento de 37% nos comportamentos selecionados após a intervenção com o *feedback* em um dos grupos. E também ao de Slowiak et al. (2006) em que a porcentagem de acertos no aspecto “início do atendimento”, passou de 45,6% na linha de base, chegando ao índice de 95,4% após a intervenção, diferença de 49,8%, em relação ao “tom de voz” a média passou de 57,1% na linha de base e após a intervenção alcançou 100% de acertos, aumento de 42,9%, mas em relação ao aspecto “fechamento do atendimento”, na linha de base 23,3% foram fechamentos adequados e após a intervenção, a média de comportamentos esperados chegou a 42,9%, diferença de 19,6%.

O *feedback* tem sido amplamente utilizado enquanto ferramenta para instalação e implementação de comportamentos. Gravina et al. (2018) desenvolveram um trabalho de revisão de literatura em que um pouco mais de 80% entre os estudos selecionados utilizaram como variável independente o “*feedback* e/ou elogio”. Neste estudo, o *feedback* foi realizado de modo que corroborou com as razões expostas por Prue e Fairbank (1981) na utilização de tal ferramenta nas organizações, houve baixo custo, simples implementação, não houve utilização de programas de controle aversivo e mostrou-se bastante útil visto que na Polícia Militar do Maranhão não há estratégias semelhantes consequenciando comportamentos de maneira proximal.

O *feedback* no estudo não foi provido de modo privado, mas sim aos dois participantes juntos, o que para Prue e Fairbank (1981) pode causar melhores efeitos quando o *feedback* é feito publicamente. Contudo diferente do descrito pelos autores acima, o *feedback* provido no estudo provavelmente não causou competição entre os participantes, visto que os

comportamentos a serem apresentados pelos participantes eram diferentes e os dois trabalhavam em conjunto, o que possivelmente propiciou colaboração entre os sujeitos. Os autores ainda enfatizam o mecanismo utilizado na provisão do *feedback* e este estudo utilizou dois dos mecanismos descritos pelos autores, foi uma combinação entre verbal e mecânico, os autores consideraram mecânico quando o *feedback* se utilizava de um aparelho para ser visualizado, visto que foram mostrados os vídeos das abordagens e então o pesquisador provia o *feedback* corretivo ou reforçador, e isto endossa o que os autores propõem como estratégia para manutenção por mais tempo da eficácia do *feedback*.

Ainda segundo Prue e Fairbank (1981) contiguidade do *feedback* aos comportamentos não é uma questão clara, entretanto sabe-se que as consequências influenciam diretamente os comportamentos. Na pesquisa atual, o mesmo não era contíguo ao comportamento, contudo um dia após o comportamento era provido, os sujeitos assistiam aos seus comportamentos gravados e então o *feedback* era concedido.

A revisão de literatura produzida por Balcazar et al. (1985) com artigos que reportavam aplicação de *feedback* em organizações, entre os anos 1974-1984, apontou que 52% dos trabalhos que utilizaram o *feedback* e consequências comportamentais (reforço), mesmo método utilizado neste estudo, tiveram efeitos consistentes nas mudanças comportamentais. Além do reforço utilizado durante as intervenções, nesta pesquisa, o comandante da unidade policial militar prometeu folgas aos sujeitos como recompensa por participarem da pesquisa, isto provavelmente também contribuiu para o aumento do valor das intervenções.

Os comportamentos dos participantes, foram comparados com os seus comportamentos em linha de base, o que foi identificado em 55% dos estudos encontrados na revisão de literatura desenvolvida por Balcazar et al. (1985) que como característica do *feedback* apenas a performance do indivíduo foi utilizada como parâmetro, dentre estes estudos 38% demonstraram-se consistentes, quando de modo uniforme foi produzido o efeito desejado de

aumento ou diminuição dos comportamentos comparados à linha de base, em seus resultados e 49% resultados de consistência parcial, quando houve aumento ou diminuição para alguns, não todos os comportamentos, variáveis ou sujeitos. Quanto à frequência, este estudo dispunha *feedback* diariamente na fase de intervenção o que prevaleceu também na revisão sistemática acima exposta que por volta de 55% dos estudos também forneciam *feedback* diariamente e dentre estes 42% demonstraram-se consistentes os resultados e 45% obtiveram resultados com consistência parcial.

Outra revisão sistemática com artigos que utilizaram o *feedback* foi desenvolvida por Alvero et al. (2001), porém os artigos revisados foram publicados no período 1985-1998, dando continuidade à revisão desenvolvida por Balcazar et al. (1985). Dentre os estudos analisados pelos primeiros autores se observou que dentre as pesquisas que utilizaram *feedback* e consequências comportamentais, método semelhante ao utilizado neste estudo, 58% apresentaram resultados consistentes e 42% resultados com consistência parcial. Neste estudo o *feedback* era provido a partir da comparação com o desempenho prévio do indivíduo, semelhante a 18 dos 64 estudos revisados por Alvero et al. (2001), destes, 56% apresentaram resultados consistentes e 44% resultados com consistência parcial. Outra semelhança com o estudo desenvolvido neste trabalho é que 17 dos 64 estudos analisados por Alvero et al. (2001) tiveram a periodicidade diária para o *feedback* e destes 71% apresentaram resultados consistentes e 29% resultados com consistência parcial.

Interessante notar que nas duas revisões não foi comum a utilização do *feedback* verbal em conjunto com o *feedback* mecânico, no caso desta pesquisa foi mostrado o vídeo gravado dos comportamentos dos sujeitos e após isso foi concedido o *feedback*, o que pode ser um avanço metodológico, pois permite melhor visualização do comportamento. Nas revisões de literatura de Balcazar et al. (1985) e Alvero et al. (2001) apenas foram revisados com essas características (*feedback* mecânico e verbal), respectivamente, três de 114 estudos e um estudo

de 64, entretanto destes quatro estudos dois tiveram resultados consistentes e dois tiveram consistência parcial.

O delineamento utilizado foi robusto, garantindo alto grau de confiabilidade aos resultados. A câmera enquanto ferramenta pode ter influenciado na apresentação dos comportamentos esperados, tanto porque os policiais sabiam que estavam sendo filmados, e assim preocupavam-se com os comportamentos a serem apresentados, quanto pelo fato de assistirem seus comportamentos na fase de intervenção, entretanto com o delineamento de sujeito único nas linhas de base os comportamentos também foram filmados e mesmo assim houve menor apresentação dos comportamentos esperados, isto implica que a intervenção foi efetiva na modelagem dos comportamentos, pois quando implementadas as variáveis independentes houve aumento da emissão dos comportamentos. Portanto acredita-se que a filmagem foi mais efetiva enquanto ferramenta de devolutiva do *feedback*.

A partir dos resultados obtidos existe uma alta probabilidade de que a intervenção tenha sido eficaz na modelagem de comportamentos de policiais que efetuaram abordagem à “pessoa colaborativa a pé”, com ganhos significativos entre os dois sujeitos da linha de base para a fase de intervenção e permanecendo no segmento, os estudos voltados para práticas similares que utilizaram o *feedback* e reforçamento como variáveis independentes na mudança comportamental sugerem resultados semelhantes e por vezes, este estudo apresentou resultados superiores.

Isto aponta para a eficácia do *feedback* e reforçamento positivo como ferramenta gerencial na mudança e instalação de comportamentos em várias organizações, inclusive em organizações públicas, especialmente a Polícia Militar que tem procedimentos específicos para se atingir os objetivos, não basta prender suspeitos, apreender drogas e armas, isto tem que ser feito de uma determinada maneira. Além disto, no Maranhão a polícia carece de práticas gerenciais que enfoquem a melhora do desempenho dos policiais.

De acordo com revisão de literatura desenvolvida por Gravina et al. (2018), nenhum dos estudos selecionados com serviços voltado às pessoas tinham como sujeito policiais. E este estudo aponta ganhos na aquisição de comportamentos de policiais militares que realizam abordagem à “pessoa colaborativa a pé” a partir do uso dos *feedbacks* corretivo ou positivo como consequência aos comportamentos.

Os participantes ao serem entrevistados foram unânimes em afirmar que o procedimento que aprenderam durante a pesquisa minimizaram a possibilidade de uma abordagem se desdobrar em uma ocorrência mais complexa, “*diminui muito as possíveis alterações indesejáveis durante a abordagem.*” (sujeito 1) e endossaram que se essas práticas fossem expandidas para a corporação haveria melhora nos desempenhos dos policiais militares “*se esse procedimento fosse expandido veríamos impactos positivos nos desempenhos dos policiais, dando mais segurança a atividade policial.*” (sujeito 2). Cabe salientar que em nenhuma das abordagens, os sujeitos ofereceram resistência física ou verbal quanto ao procedimento dos policiais.

Neste tocante, há ganhos circunstanciais para a análise do comportamento aplicada às organizações, pois são poucos os estudos com este enfoque na produção científica brasileira, a gestão de desempenho pode com essa práticas vislumbrar formas de atuação que diferem de meros levantamentos de dados que nem sempre são utilizados nas práticas gerenciais e a Polícia Militar do Maranhão pode utilizar este trabalho como forma de fomentar treinamentos que aumentem a apresentação de comportamentos esperados diminuindo assim os casos de abuso e melhorando o contato população e organização.

A atividade policial tem vários desdobramentos e múltiplas possibilidades, neste trabalho foi escolhida a abordagem de “pessoa colaborativa a pé” o que apontava para um tipo de atividade corriqueira do policial, porém esta técnica poderia ser difundida para muitas outras práticas da polícia militar abordagem a moto, a carro, ônibus, disparo de arma de fogo,

utilização do bastão policial, entre outras possibilidades, que também contribuiriam para o uso técnico do conhecimento e instalação de comportamentos que minorariam práticas erradas tornando a polícia militar mais técnica e conseqüentemente propiciando o aumento da sensação de segurança na sociedade e minorando a aversividade que por vezes ocorre no encontro entre as forças de segurança e o cidadão. É a ciência indicando caminhos para uma política pública mais efetiva, podendo os achados da pesquisa serem aplicados nos cursos de formação e aperfeiçoamento de policiais.

Considerações Finais

Quanto ao objetivo geral desta pesquisa, no que diz respeito à avaliação de um modelo de intervenção para comportamentos de abordagem “a pessoa colaborativa a pé”, é possível afirmar sua completude, pois foi possível avaliar o modelo de intervenção e afirmar que este modelo foi exitoso em sua proposta de modelagem comportamental. Este estudo possibilitou averiguar a eficácia da utilização de consequentes na instalação de comportamentos-alvo de abordagem a “pessoa colaborativa a pé” para policiais militares que realizavam o policiamento ostensivo também a pé. As variáveis independentes (*feedback* corretivo e reforço verbal) mostraram-se eficazes tanto na aquisição dos comportamentos quanto na manutenção destes após três meses de finalizada a última etapa de intervenção.

O delineamento utilizado foi robusto e permite afirmar com certa probabilidade que a intervenção foi efetiva. Na segunda e quarta etapas do desenho metodológico, que consistiam nos períodos de intervenção, foram utilizadas as variáveis independentes para modelagem e instalação do repertório comportamental requerido aos participantes de abordagem a “pessoa colaborativa a pé”. Estas etapas podem ser consideradas bem-sucedidas visto que os resultados demonstram um aumento significativo no que tange aos comportamentos esperados, sendo que nas duas fases de intervenção, pelo menos nas três últimas abordagens de cada respectiva fase, houve 100% de acertos.

A rotina ensinada aos participantes estava descrita na *checklist* e no levantamento dos dados e, através da filmagem das abordagens, ficou visível a reprodução desta rotina nas abordagens. Nas primeiras fases de intervenção, ainda houve alguns comportamentos que precisaram receber *feedbacks* corretivos, contudo, a partir do final da linha de base dois, todas as abordagens tiveram todos os itens da *checklist* completos. O ensino pode ser considerado efetivo porque na fase de segmento, após três meses, sem qualquer intervenção ou contato com

o pesquisador, foram realizadas oito abordagens e todas elas tiveram a rotina executada de maneira completa.

O ensino de comportamentos como estes, voltados a outras possibilidades de vivência cotidiana do policial militar, que está diuturnamente nas ruas, manteve-se alto nas fases sem intervenção, pois os comportamentos-alvo podem gerar consequências reforçadoras, tais como aumentar a segurança do policial e evitar acusações de abuso de autoridade ou imperícia na abordagem, independente das consequências fornecidas pelo experimentador. Visto que, o trabalho policial se desenrola na maioria das vezes através do controle coercitivo imposto pelo agente da lei.

Pode-se afirmar que são poucos os trabalhos nacionais que fazem a utilização da ferramenta da Análise do Comportamento aplicada às organizações e internacionalmente são escassas as pesquisas que relacionam este campo de conhecimento com policiais. Talvez pelo ambiente que se cria dentro das instituições policiais em relação à restrição de informações ou mesmo pelo não interesse nestes participantes. Contudo, a atividade policial apresenta-se como terreno fértil para realização de estudos e implementação de práticas que possam melhorar a atividade policial.

Este estudo limitou-se a estabelecer e ensinar aos participantes uma rotina considerada adequada para os comportamentos que envolviam a abordagem de “pessoa colaborativa a pé” sendo que os policiais também estavam em policiamento a pé, muitas outras combinações de realidade são possíveis, pois a pessoa abordada pode estar se locomovendo de outra forma (motocicleta, carro, bicicleta, ônibus, montado a cavalo) ou pode não estar com um comportamento colaborativo, sendo agressiva com os policiais, pode-se cogitar os policiais em outro meio de transporte (moto, bicicleta, viatura) e para cada uma dessas possibilidades poderia se desenvolver estudos que utilizassem o *feedback* e o reforço como ferramenta de modelagem comportamental.

Existe um vasto campo de desenvolvimento de estudos não só em relação à abordagem policial, mas às rotinas voltadas para uso de arma de fogo, uso progressivo da força, controle de distúrbio civil, entre outros e todos eles poderiam incrementar as ações policiais e promover à sociedade um melhor atendimento às suas necessidades relacionadas à segurança pública.

Sugere-se que mais trabalhos sejam produzidos nestes campos de conhecimento a fim de possibilitarem o desenvolvimento nacional da Análise do Comportamento Aplicada às organizações, pois a sua eficácia é comprovada neste trabalho e em outros trabalhos desenvolvidos ao redor do mundo. Indica-se ainda, outras pesquisas envolvendo a atividade policial, pois norteariam o desenvolvimento destes órgãos que cumprem papel crucial em qualquer estado organizado, propiciando em último nível melhor qualidade de vida ao cidadão.

Pontua-se a seguinte fala de um dos participantes: *“o procedimento é excelente, com ele otimizamos os resultados da atividade policial e minimizamos as chances de acontecer sinistros.”* Ao afirmar que se minimiza os sinistros o participante se refere à diminuição da aversividade causada pela abordagem policial. Com a rotina aprendida, os policiais ficaram mais seguros do que deveriam ou não fazer, enquanto o cidadão, provavelmente, notava a tecnicidade do policial oferecendo menos resistência à abordagem.

Referências

- Anderson, D. C., Crowell, C. R., Hantula, D. A., & Siroky, L. M. (1988). Task Clarification and Individual Performance Posting for Improving Cleaning in a Student-Managed University Bar, *Journal of Organizational Behavior Management*, 9(2), 73-90
DOI: [10.1300/J075v09n02_06](https://doi.org/10.1300/J075v09n02_06)
- Alvero, A., Bucklin, B. & Austin, J. (2001). An Objective Review of the Effectiveness and Essential Characteristics of Performance Feedback in Organizational Settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3-29. [https://doi.10.1300/J075v21n01_02](https://doi.org/10.1300/J075v21n01_02).
- Balcazar, F. E., Hopkins, B. L., & Suarez, Y. (1985). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(3-4), 65–89. https://doi.org/10.1300/J075v07n03_05
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresa*, 41 (1), 8-15. <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-41-num-1-ano-2001-nid-46469/>
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almada, V. F. de. (2008). Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública RAP*, 42(5), 875-98.
<https://www.scielo.br/pdf/rav/v42n5/a04v42n5.pdf>
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., & Leite, J. B. D. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Editora FGV.
- Chaves, L., Ensslin, L., Lima, M. V. A., & Ensslin, S. (2017). Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: mapeamento do tema. *Revista Eletrônica de*

Estratégia & Negócios, 10(1), 101-139.

doi:<http://dx.doi.org/10.19177/reen.v10e12017101-139>

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). (20ª ed.). Saraiva

Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2004). *Performance Management: changing behavior that drives organization effectiveness* (4ª ed.) Performance Management Publications

Decreto-lei nº 3.689, de 3 de outubro de 1941. (1941). Código de Processo Penal.

Recuperado em: <http://www2.senado.gov.br/bdsf/handle/id/554332>

Decreto-lei nº 4.346, de 26 de agosto de 2002. (2002). Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências. Recuperado em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4346.htm

Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2019). *Anuário brasileiro de segurança pública* (13ª ed.). João Pessoa.

Gilbert, T. F. (1978). *Human competence: Engineering worthy performance*. McGraw-Hill.

Gravina, N., Villacorta, J., Albert, K., Clark, R., Curry, S., & Wilder, D. (2018). A literature review of organizational behavior management interventions in human service settings from 1990 to 2016. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 191–224. <https://doi.org/10.1080/01608061.2018.1454872>

International Public Sector Accounting Standards Board. (2011). *Reporting Service Performance Information*. International Federation of Accountants.

Louveira, R., Santos, E. M., & Oliveira, E. F. (2013). *Manual Procedimentos Operacionais Padrão – POP*. Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública. Mato Grosso do Sul.

- Marcineiro, N., Reis, R. R. (2014). Análise da contribuição da avaliação de desempenho da PMSC na redução dos indicadores de letalidade violenta da cidade de Camboriú em 2013. *Revista Ordem Pública*, 7(1), 79-99.
- Marcineiro, N. et al. (2015). Plano de Comando da Polícia Militar de Santa Catarina: a construção de um modelo de gestão por meio da MCDA-C. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 9(1), 184-210.
- Milani, I. (1987). Análise do comportamento aplicada à organização: modelo de engenharia ambiental – BEM. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 4(2), 149-155.
<https://obmbrasil.files.wordpress.com/2013/10/milani-i-1989-anc3a1lise-do-comportamento-aplicada-c3a0-organizac3a7c3a3o-modelo-de-engenharia-comportamental-psicologia-teoria-e-pesquisa42-149-155.pdf>
- Nascimento, T. G. (2014). *Desempenho profissional: relações com valores, práticas e identidade no serviço policial*. [Tese de Doutorado em Administração, Universidade de Brasília]
- Oliveira, A. S. (2013). *Avaliação de desempenho na Polícia Militar da Bahia: uma proposta*. [Dissertação de Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania, Universidade Federal da Bahia].
- Park, J., Johnson, D. A., Moon, K., & Lee, J. (2019). The Interaction Effects of Frequency and Specificity of Feedback on Work Performance. *Journal of Organizational Behavior Management*. <https://doi: 10.1080/01608061.2019.1632242>
- Pinc, T. (2007). Abordagem Policial: avaliação do desempenho operacional frente à nova dinâmica dos padrões procedimentais. *31º Encontro Anual da ANPOCS*. Minas Gerais.
http://www.justocantins.com.br/files/publicacao/Abordagem_Policial_Tania_Pinc_USP.pdf

- Prue, D. M., & Fairbank, J. A. (1981). Performance feedback in organizational behavior management: a review. *Journal of Organizational Behavior Management*, 3(1), 1–16. https://doi.org/10.1300/J075v03n01_01
- Reetz, N. K., Whiting, S. W., & Dixon, M. R. (2016). The Impact of a Task Clarification and Feedback Intervention on Restaurant Service Quality. *Journal of Organizational Behavior Management*. <https://doi: 10.1080/01608061.2016.1201035>
- Sampaio, A. A. S., Azevedo, F. H. B., Cardoso, L. R. D., Lima, C., Pereira, M. B. R., & Andery, M. A. P. A. (2008). Uma Introdução aos Delineamentos Experimentais de Sujeito Único. *Interação em Psicologia*, 12(1), 151-164. <https://revistas.ufpr.br/psicologia/article/download/9537/9218>
- Secretaria de Segurança Pública do Maranhão. (2019). Estatísticas da Grande São Luís. Recuperado em 19 de setembro de 2019 em: <https://www.ssp.ma.gov.br/estatisticas/estatisticas-da-grande-sao-luis/>
- Sidman, M. (1998) *Tactics of Scientific Research: Evaluating Experimental Data in Psychology*. Cambridge Center for Behavioral.
- Silva, G. C., Alberton, L., Ferreira, C. D., Broietti, C., & Souza, J. A. S. (2017). Avaliação de desempenho na gestão pública: análise das oportunidades e potencialidades da literatura internacional. *I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público*. Santa Catarina.
- Silveira, V. N. S., & Miranda, D. L. A. (2011). Gestão estratégica de pessoas e desempenho organizacional: uma análise teórica de suas relações e configurações. *XXXV Encontro a ANPAD*. Rio de Janeiro. <http://anpad.org.br/admin/pdf/GPR1408.pdf>
- Slowiak, J. M., Madden, G. J., & Mathews, R. (2006). The Effects of a Combined Task Clarification, Goal Setting, Feedback, and Performance Contingent Consequence Intervention Package on Telephone Customer Service in a Medical Clinic

Environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(4), 15-35.

[https://doi: 10.1300/J075v25n04_02](https://doi.org/10.1300/J075v25n04_02)

Souza, V. L. de, Mattos, I. B., Sardinha, R. I. I. I., & Alves, R. C. S. (2009). *Gestão de desempenho* (2a ed.). Editora FGV.

Tittelbach, D., Deangelis, M., Sturmey, P., & Alvero, A. M. (2007). The Effects of Task Clarification, Feedback, and Goal Setting on Student Advisors' Office Behaviors and Customer Service. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(3), 27-40.

[https://doi: 10.1300/J075v27n03_03](https://doi.org/10.1300/J075v27n03_03)

Velasco, C., & Reis, T. (2019). Com mortes pela polícia, queda de assassinatos no Brasil em 2018 é menor. *Portal de notícias da rede globo*. <https://g1.globo.com/monitor-da-violencia/noticia/2019/05/07/com-mortes-pela-policia-queda-de-assassinatos-no-brasil-em-2018-e-menor.ghtml>

Wilson, C., Boni, N., & Hogg, A. (1997). The Effectiveness of Task Clarification, Positive Reinforcement and Corrective Feedback in Changing Courtesy Among Police Staff. *Journal of Organizational Behavior Management*, 17(1), 65-99.

[https://doi10.1300/J075v17n01_0](https://doi.org/10.1300/J075v17n01_0)

Apêndice A - Termo de Consentimento da Instituição

Eu, _____
Ocupante do cargo de _____,
da _____, declaro
que o aluno Luciano Muniz do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade
Federal do Maranhão está autorizado a realizar a pesquisa intitulada: “Gestão do desempenho
em policiais militares do Maranhão” sob a orientação do Professor Doutor Alex Andrade
Mesquita.

Ressalto que estou ciente de que serão garantidos os direitos, dentre outros
assegurados pela resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, de:

- 1) Garantia da confidencialidade, do anonimato e da não utilização das
informações em prejuízo dos pacientes e dos demais envolvidos.
- 2) Que não haverá riscos para o sujeito de pesquisa.
- 3) Emprego dos dados somente para fins previstos nesta pesquisa.

Informo-lhe ainda, que a pesquisa somente será iniciada após a aprovação da
Comissão de Ética em Pesquisa da UFMA para garantir aos envolvidos os referenciais básicos
da bioética, isto é, autonomia, não maleficência, benevolência e justiça.

São Luis, ____ de _____ de _____.

CARIMBO E ASSINATURA

Apêndice B - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Projeto: Gestão do Desempenho em Policiais Militares.

Mestrando: Luciano Muniz Pereira.

Orientador: Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita.

A pesquisa que você está sendo convidado a participar tem o nome: “Gestão do Desempenho em Policiais Militares”, sob responsabilidade do pesquisador Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita e do mestrando de psicologia da UFMA Luciano Muniz. O trabalho tem como objetivo testar um método para melhoria do desempenho de policiais militares. Você está sendo convidado aleatoriamente pelos pesquisadores para pesquisa. Você tem a liberdade de recusar-se a participar ou retirar sua autorização a qualquer momento, e em qualquer fase da pesquisa, e isso não trará nenhuma penalidade ou prejuízo para você. Não haverá nenhum custo para participar desta pesquisa bem como qualquer remuneração ou gratificação por parte de qualquer pessoa envolvida na pesquisa.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa com seres humanos da Universidade Federal do Maranhão. Será registrada por vídeo sua ação na abordagem da pessoa suspeita e você receberá *feedback* de sua ação, se está em acordo com o procedimento operacional padrão ou não e o como agir corretamente.

Durante a sua participação e mesmo depois de encerrada ou interrompida a pesquisa, você tem o direito de obter auxílio do pesquisador a qualquer momento. Se houver alguma consequência causada pela pesquisa, você pode entrar em contato com os pesquisadores para receber as orientações adequadas sobre o que fazer.

Os resultados deste estudo podem contribuir para o desenvolvimento do conhecimento atual sobre a temática em questão, espera-se que a polícia militar possa utilizar e expandir para outros procedimentos policiais o método utilizado e baseado em dados experimentais sólidos possa melhorar a qualidade dos serviços oferecidos e a segurança dos próprios policiais.

As informações obtidas para esta pesquisa serão totalmente confidenciais. Asseguramos o total sigilo sobre sua participação. Em nenhum momento você será identificado. Os dados coletados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos, podendo ser apresentadas em congressos, publicações ou outra forma de divulgação nacional ou internacional. As folhas de respostas e os arquivos gravados ficarão guardados em local seguro por cinco anos e, depois desse tempo, serão picotados antes de descartados ou apagados.

Eu _____ RG _____

declaro que li as informações acima sobre a pesquisa, e que me sinto perfeitamente esclarecida sobre o conteúdo da mesma.

São Luís, ____/____/____.

Participante da pesquisa

Psic. Luciano Muniz
Mestrando PPGPSI/UFMA
Email: luciano.lmp@hotmail.com
(98) 99130-0310

Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita
DEPSI/UFMA
Email: alexmesquita@gmail.com
(98) 99114-7588

Apêndice C - Qualificação do Declarante

Eu,..... RG
, abaixo assinado, li e/ou ouvi e entendi as informações acima e estou ciente para que serve a pesquisa e a que serei submetido. Eu entendi que sou livre para interromper a minha participação a qualquer momento e isso não trará nenhum prejuízo na minha relação com o pesquisador ou com a instituição, ou seja, não sofrerei nenhuma penalidade ou terei qualquer prejuízo. Sei que o meu nome não será divulgado, que não terei despesas e não receberei dinheiro pela minha participação nesta pesquisa. Tendo lido e recebido explicações e entendido o que está escrito acima aceito participar voluntariamente dessa pesquisa. O pesquisador me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís, de _____ 20__.

Assinatura.

Autorizo a gravação de minhas atividades profissionais, desde que meu nome não seja identificado. Autorizo, também, a divulgação dos resultados e de minha entrevista no meio científico, em forma de publicações e apresentações profissionais em eventos científicos nacionais e internacionais.

SIM () NÃO ()

São Luís, _____ de 20__.

Assinatura.

O CEP/UFMA funciona na Avenida dos Portugueses s/n, Campus Universitário do Bacanga, Prédio do CEB Velho, PPG, Bloco C Sala 07.

E-mail para correspondência: cepufma@ufma.br

Telefone: (98) 3272-8708

Apêndice D - Checklist

Responsável pela Busca Pessoal: _____

Número da Abordagem: _____

Data: _____ Intervalo da gravação: _____

	COMPORTAMENTO	CORRETO
1.	Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos outro policial.	
2.	Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros.	
3.	Efetou a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros.	
4.	Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser revistada(s).	
5.	Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância.	
6.	Colocou a mão na arma enquanto o outro policial desempenhou a função de cobertura.	
7.	Disse através de um comando de voz firme, alto e claro, as seguintes palavras: “Mãos na nuca! Fique(m) de costas para mim! Cruze(m) os dedos e afaste(m) os pés!”.	
8.	Retirou a mão da sua arma.	
9.	Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão esquerda as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé esquerdo alinhado ao pé direito do abordado.	
10.	Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão direita as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé direito alinhado ao pé esquerdo do abordado	
11.	Quando necessário disse ao suspeito que precisa revistar bolsa ou quaisquer outros pertences que julgue, pedindo que o proprietário visualize a revista auxiliando e abrindo o objeto.	
12.	Procedeu a revista.	
	Caso seja identificado algum ilícito na abordagem:	
13.	Algemou os infratores.	
14.	Em seguida procedeu nova busca pessoal, devendo obrigatoriamente procurar arma de fogo, em primeira instância, posteriormente qualquer objeto relacionado com práticas delituosas tais como: entorpecentes; documentos não pertencentes ao revistado e o que achar suspeito.	
	Caso não tenha identificado algum ilícito:	
15.	Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejar “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.	

Observações: _____

Responsável pela Segurança: _____

Número da Abordagem: _____

Data: _____

Intervalo da gravação: _____

ORD.	COMPORTAMENTO	CORRETO
1.	Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos outro policial.	
2.	Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros.	
3.	Disse ao abordado: “Bom dia/tarde, polícia militar, vamos proceder uma revista no senhor.”	
4.	Efetou a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros.	
5.	Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser abordada(s).	
6.	Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância.	
7.	Posicionou-se a 90 graus do policial que faz a busca pessoal, manteve-se a uma distância de aproximadamente 2 metros, observando atentamente ao seu redor, a(s) pessoa(s) abordada(s) e a ação de busca pessoal.	
	Caso seja identificado algum ilícito na abordagem:	
8.	Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.	
	Caso não tenha identificado algum ilícito:	
9.	Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejar “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.	

Observações: _____

Anexo

UFMA - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO MARANHÃO



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DO DESEMPENHO EM POLICIAIS MILITARES

Pesquisador: LUCIANO MUNIZ PEREIRA

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 29667520.1.0000.5087

Instituição Proponente: Departamento de Psicologia - DEPSI UFMA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.938.610

Apresentação do Projeto:

As organizações utilizam ferramentas de gestão de desempenho a fim de propiciar aos indivíduos melhores condições para o desenvolvimento de suas atividades. O desempenho é o comportamento do indivíduo durante a execução de uma tarefa, gerenciá-lo implica estabelecer relações entre os eventos antecedentes, resposta e suas conseqüências. Em 2018 o fórum brasileiro de segurança pública apontou que 6.160 pessoas foram mortas por policiais militares, indicando que o desempenho dos mesmos impacta toda a sociedade. A abordagem mais comum realizada pelo policial militar é o da "pessoa a pé", sendo essencial o bom desempenho nesta atividade. Desta maneira, o trabalho se propõe a avaliar um modelo de intervenção do comportamento de abordagem a "pessoa a pé", buscando avaliar o repertório comportamental de abordagem a "pessoa a pé", modelar e instalar o repertório comportamental adequado e ensinar a rotina operacional considerada adequada. O delineamento a ser utilizado é o experimental com sujeito único do tipo A-B-A-B. Dois policiais militares voluntários participarão da pesquisa. Os comportamentos alvo a serem avaliados foram retirados do manual operacional da Polícia Militar e serão registrados em uma checklist. O procedimento terá as seguintes etapas: 1) Instrução sobre o Experimento, 2) Estudo Piloto, 3) Mensuração da Linha de Base, 4) Intervenção, nesta etapa o pesquisador fornecerá instrução e feedback sobre o comportamento do policial nas situações de abordagem a pessoa suspeita colaborativa a pé, mostrando os comportamentos adequados e inadequados. Para os que estiverem adequados o pesquisador reforçará os policiais, e para os

Endereço: Avenida dos Portugueses, 1066 CEB Velho

Bairro: Bloco C, Sala 7, Comitê de Ética **CEP:** 65.060-040

UF: MA **Município:** SÃO LUIS

Telefone: (98)3272-8708

Fax: (98)3272-8708

E-mail: cepufma@ufma.br

UFMA - UNIVERSIDADE
FEDERAL DO MARANHÃO



Continuação do Parecer: 3.933.810

Inadequados será dada instrução de como proceder corretamente segundo o manual. 5) Retorno a Linha de Base, 6) Nova Intervenção, 7) Retorno a Linha de Base, e 8) Entrevista. Nesta entrevista será avaliada a percepção do policial sobre o experimento. A análise de dados avaliará a porcentagem de comportamentos corretos antes e depois da intervenção.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo Primário:

Avaliar um modelo de intervenção para comportamentos relacionados de abordagem a "pessoa a pé".

Objetivo Secundário:

Avaliar o repertório comportamental de abordagem a "pessoa a pé" de policiais.

Modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a "pessoa a pé". Ensinar a rotina considerada adequada.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

A presente pesquisa apresenta riscos mínimos, como evocar uma lembrança ruim aos participantes, porém os pesquisadores são psicólogos e estão aptos a prestar ajuda caso isto ocorra. Os participantes podem desistir quando desejarem. A pesquisa também não envolve nenhum custo para os participantes.

Benefícios:

Os dados coletados serão utilizados unicamente para fins acadêmicos, podendo ser apresentados em congressos, publicações ou outra forma de divulgação nacional ou internacional.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

A pesquisa está bem elaborada e com todos os elementos necessários ao seu pleno desenvolvimento.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Todos os termos de apresentação obrigatórios foram entregues e estão de acordo com a resolução 466/12 do CNS.

Recomendações:

Não existem recomendações.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Não existem pendências.

Endereço: Avenida dos Portugueses, 1966 CEB Velho
Bairro: Bloco C, Sala 7, Comitê de Ética CEP: 65.080-040
UF: MA Município: SAO LUIS
Telefone: (08)3272-8708 Fax: (08)3272-8708 E-mail: cepufma@ufma.br

Continuação do Parecer: 3.938.610

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB INFORMações_BÁSICAS_DO_P ROJETO_1520361.pdf	03/03/2020 23:42:56		Acelto
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_Gestao_Desempenho_Policia_Militar.docx	03/03/2020 23:41:51	LUCIANO MUNIZ PEREIRA	Acelto
Folha de Rosto	FOLHADEROSTO.pdf	03/03/2020 23:40:13	LUCIANO MUNIZ PEREIRA	Acelto
Cronograma	CRONOGRAMA.docx	03/03/2020 23:25:38	LUCIANO MUNIZ PEREIRA	Acelto
Orçamento	ORCAMENTO.docx	03/03/2020 23:24:09	LUCIANO MUNIZ PEREIRA	Acelto
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.docx	03/03/2020 23:22:42	LUCIANO MUNIZ PEREIRA	Acelto
Declaração de Instituição e Infraestrutura	declaracao_de_Institulcao.pdf	03/03/2020 23:19:59	LUCIANO MUNIZ PEREIRA	Acelto

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO LUIS, 27 de Março de 2020

Assinado por:
FRANCISCO NAVARRO
(Coordenador(a))

Endereço: Avenida dos Portugueses, 1908 CEB Velho
Bairro: Bloco C, Sala 7, Comitê de Ética CEP: 65.080-040
UF: MA Município: SAO LUIS
Telefone: (98)3272-8708 Fax: (98)3272-8708 E-mail: cepufma@ufma.br