

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA
MESTRADO EM PSICOLOGIA

GRAZIELA SERRA AMORIM

**O EFEITO DE INSTRUÇÃO E *FEEDBACK* SOB O
COMPORTAMENTO DE ABORDAGEM POLICIAL A
VEÍCULOS**

São Luís

2024

GRAZIELA SERRA AMORIM

**O EFEITO DE INSTRUÇÃO E *FEEDBACK* SOB O
COMPORTAMENTO DE ABORDAGEM POLICIAL A VEÍCULOS**

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

2024

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Serra Amorim, Graziela.

O Efeito de Instrução e Feedback Sob O Comportamento de Abordagem Policial A Veículos / Graziela Serra Amorim. - 2024.

86 f.

Orientador(a): Alex Andrade Mesquita.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Psicologia/cch, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2024.

1. Instrução. 2. Feedback. 3. Polícia Militar. 4. Gestão Analítico-comportamental. 5. . I. Andrade Mesquita, Alex. II. Título.

GRAZIELA SERRA AMORIM

**O EFEITO DE INSTRUÇÃO E *FEEDBACK* SOB O COMPORTAMENTO DE
ABORDAGEM POLICIAL A VEÍCULOS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita

Aprovado em: 30/04/2024

BANCA EXAMINADORA

(Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita)

Professor do Departamento de Psicologia – Universidade Federal do Maranhão
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

(Profa. Dra. Camila Carvalho Ramos)

Professora do Departamento de Psicologia – Universidade Federal do Pará

(Prof. Dra. Nádia Prazeres Pinheiro Carozzo)

Professora do Departamento de Psicologia –
Universidade Federal do Maranhão

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ter chegado até aqui, momento tão sonhado por mim, por Ele ter colocado as pessoas certas no meu caminho para que eu pudesse realizar este trabalho, pois sem esse apoio não seria possível.

Agradeço ao Comandante do CPAM - Sul, Coronel Márcio Silva, que além de permitir que esta pesquisa fosse realizada no âmbito deste Grande Comando, foi guiado por Deus para me dar o suporte necessário para desenvolvê-la. Ao Comandante do 21º Batalhão de Polícia Militar, Major Cleiton, que de prontidão disponibilizou toda a ajuda e efetivo necessário para que esse trabalho pudesse ser concretizado. E às equipes de policiais, pela paciência, compreensão e oportunidade para participarem do experimento.

Sou grata à minha família, pelo apoio e companheirismo, por sempre me darem forças para superar os obstáculos, pela preocupação pelo meu trabalho, e principalmente à minha mãe, Maria de Jesus, pelo imenso suporte e carinho que sempre me deu no dia a dia.

Dedico um agradecimento especial ao meu orientador Dr. Alex Andrade Mesquita, pela sua paciência e disponibilidade. A sua sabedoria e ajuda foram fundamentais na realização desta dissertação. Sou muito grata pela oportunidade de poder realizar este trabalho sob sua orientação

“Não fui eu que ordenei a você? Seja forte e corajoso! Não se apavore nem desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”

Josué 1:9

RESUMO

O conceito de *feedback* tem sido definido como uma descrição verbal, escrita ou vocal do desempenho, fornecendo informações acerca da qualidade ou da quantidade do comportamento de alguém. Grande parte dos comportamentos humanos são adquiridos por meio de instruções. Instruções, conselhos, recomendações, sugestões, avisos, ordens, entre outros, são utilizadas para ensinar, informar e prescrever comportamentos nas mais diversas situações. Uma das abordagens mais utilizadas pelo policial militar durante o trabalho ostensivo é o da abordagem a veículos. A falta de padronização de procedimentos para sua execução pode causar uma série de riscos aos policiais, suspeitos e pessoas próximas. A pesquisa teve como objetivo principal analisar um modelo de intervenção para comportamentos adequados na abordagem a veículos, além disso, buscou-se identificar se a instrução em conjunto com *feedback* é mais efetiva na redução dos erros de abordagem do que apenas o *feedback* e modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a veículos. O delineamento utilizado foi o de reversão de sujeito único do tipo A-B-A-B. O experimento foi realizado no Comando de Policiamento Metropolitano da Área Sul da Polícia Militar em São Luís, Maranhão, com quatro policiais voluntários divididos em duas duplas de participantes. O procedimento consistiu nas seguintes etapas: (A) linha de base dos comportamentos de abordagem a veículos. Na sequência (B) uma dupla foi exposta a instrução sobre a abordagem a veículos, e em seguida foi registrada por vídeo sua ação na abordagem, após a mesma, receberam *feedback* corretivo em caso de erro e parabenização em caso de acerto. Para a dupla dois foi apenas registrada por vídeo sua ação na abordagem e ocorreu o fornecimento de *feedback* corretivo em caso de erro ou parabenização pela sua ação correta (B). Na sequência houve um retorno à linha de base (A) sem intervenção, e posteriormente uma nova intervenção (B). Após três meses foi conduzido o follow-up. Os dados foram coletados pela pesquisadora entre os meses de Julho a Dezembro de 2023. Os resultados obtidos apontaram um aumento progressivo nos escores dos comportamentos-alvo dos policiais de ambas as equipes logo na intervenção um, o policial responsável pela segurança da equipe um atingiu o escore máximo de 100% de acertos a partir da segunda abordagem da intervenção um, e o responsável pela busca pessoal na terceira e a equipe dois atingiu o escore máximo na terceira abordagem da intervenção um. Os resultados mantiveram-se após três meses. Conclui-se que ambos os procedimentos foram eficazes, com uma pequena variação de aquisição das respostas corretas em favor da combinação *feedback*+instrução.

Palavras-chave: Instrução. Feedback. Polícia Militar. Gestão Analítico-Comportamental.

SUMMARY

The concept of feedback has been defined as a verbal, written, or vocal description of performance, providing information about the quality or quantity of someone's behavior. Most human behaviors are acquired through instructions. Instructions, advice, recommendations, suggestions, warnings, orders, among others, are used to teach, inform and describe behaviors in the most diverse situations. One of the approaches most used by military police officers during overt work is approaching vehicles. The lack of standardization of procedures for its execution can cause a series of risks to police officers, suspects and people close to them. The main objective of the research was to analyze a behavioral intervention model to adequately approach vehicles, in addition, it sought to identify whether instruction in conjunction with feedback is more effective in reducing approach errors than feedback alone and modeling and install behavioral repertoire for approaching vehicles. The design used was the single-subject version of type A-B-A-B. The experiment was carried out at the Metropolitan Policing Command of the Southern Area of the Military Police in São Luís, Maranhão, with four volunteer police officers divided into two pairs of participants. The procedure consists of the following steps: (A) baseline of vehicle approach behaviors. In sequence (B), a pair was given instructions on approaching vehicles, and then their action during the approach was recorded by video. Afterwards, they received corrective feedback in case of error and congratulations in case of success. For pair two, their action during the approach was only recorded by video and corrective feedback was provided in case of error or congratulations for their correct action (B). There was then a return to baseline (A) without intervention, and later a new intervention (B). After three months, the follow-up was produced. The data was collected by the researcher between the months of July and December 2023. The results obtained showed a progressive increase in the target behavior scores of the police officers from both teams. In intervention one, the police officer responsible for team one's security reached the maximum score of 100% correct from the second approach of intervention one, and the person responsible for the personal search in the third and team two reached the maximum score in the third approach of intervention one. The results were maintained after three months. It is concluded that both procedures were effective, with a small variation in the acquisition of correct answers in favor of the feedback+instruction combination.

Keywords: Instruction. Feedback. Military police. Analytical-Behavioral Management.

SUMÁRIO

1	Introdução.....	10
2	Fundamentação Teórica.....	13
2.1	Gestão de Desempenho.....	13
2.2	Gestão Analítico-Comportamental do Desempenho.....	16
2.3	<i>Feedback</i>.....	19
2.4	Controle Múltiplo do Comportamento.....	25
2.5	Atividade Policial Militar.....	33
3	Objetivos.....	38
4	Método.....	39
4.1	Participantes.....	39
4.2	Local e Ambiente de <i>Feedback</i> e Instrução	39
4.3	Instrumentos.....	39
4.3.1	<i>Checklist</i> de Comportamentos.....	39
4.3.2	Roteiro de Entrevistas.....	40
4.3.3	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	40
4.3.4	Equipamentos.....	40
4.4	Coleta de Dados.....	41
4.5	Delinemento.....	41
4.6	Variáveis.....	42
4.7	Procedimentos.....	45
4.7.1	Primeira Etapa: Instrução Sobre o Experimento.....	45
4.7.2	Segunda Etapa: Estudo Piloto.....	45
4.7.3	Terceira Etapa: Mensuração da Linha de Base.....	45
4.7.4	Quarta Etapa: Intervenção.....	45
4.7.5	Quinta Etapa: Retorno a Linha de Base.....	46
4.7.6	Sexta Etapa: Intervenção 02.....	46
4.7.7	Sétima Etapa: Seguimento Após 03 Meses (<i>follow-up</i>).....	46
4.8	Análise de Dados.....	46
5	Resultados.....	48
6	Discussão.....	61
7	Considerações Finais.....	68

Referências.....	71
Apêndice A – <i>Checklist</i> de Comportamentos.....	81
Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.....	83
Apêndice C – Consentimento da Instituição.....	86

1 INTRODUÇÃO

Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2023), em 2021 o Brasil atingiu o maior número de mortes em decorrência de intervenções policiais (MDIP) desde que o indicador passou a ser monitorado, totalizando em 6.923 vítimas fatais de intervenções de policiais civis e militares da ativa. Em 2022 houve a manutenção da taxa em 3,2 mortes decorrentes de MDIP, por 100 mil habitantes, totalizando em 6.429 mortes no referido ano. Desde 2013, primeiro ano da série monitorado pelo FBSP, o crescimento é da ordem de 190%. No Maranhão o número foi de 92 mortes por intervenção policial em relação ao quantitativo total dos estados (FBSP, 2023).

A abordagem policial é uma atividade cotidiana do profissional da segurança pública. Constitui um método em que a polícia procura se antecipar aos fatos criminosos, nos casos de fundada suspeita, com vista a evitar que ilícitos ocorram, em prol da ordem pública, concedendo ao cidadão a sensação de segurança. A abordagem policial encontra fundamentos jurídicos em diversos dispositivos, a exemplo da Constituição Federal (1988), Código de Processo Penal (1941), Código de Processo Penal Militar (1969) (Nucci, 2018).

Um dos tipos de abordagem realizada pela polícia militar é a abordagem a veículos que é uma intervenção policial em via que pode ocorrer em dois níveis (02 e 03), ou seja, tanto de maneira preventiva como repressiva. Na abordagem veicular do nível 02 corresponde às ações e operações de caráter preventivo, em fatos que indiquem ameaça à segurança pública. No nível 03, estão as ações e operações de caráter repressivo, caracterizado por situações de fundada suspeita ou certeza do cometimento de delito. A vistoria veicular e a busca pessoal são procedimentos que podem ocorrer ao longo de uma abordagem. Conforme inscrito nos artigos 244 e 225 do CPP (1941), a busca pessoal independe da existência de um mandado, que se faz necessário apenas para a busca domiciliar (Carneiro, 2018).

O trabalho operacional inicia-se através de atuações preventivas de polícia e evolui para ações repressivas. As barreiras policiais, que nada mais são do que o ato de interpelar pessoas em veículos ou a pé a fim de identificar e proceder à busca de objetos ilícitos e indivíduos foragidos, se prestam a esses dois momentos da atividade policial. Os elementos conceituais das

ações de polícia com barreiras giram em torno do emprego de efetivo com equipamentos e armamentos específicos e com a atividade de contenção do fluxo de veículos e/ou pessoas, a fim de coibir delitos, além da fiscalização ao cumprimento das leis de trânsito e a identificação de veículos sob fundada suspeita (Flores *et al.*, 2021).

A expressão fundada suspeita significa a desconfiança ou suposição, algo intuitivo e frágil, por natureza, razão pela qual a norma exige que seja fundada a suspeita, o que é mais concreto e seguro. Desse modo, sempre que um policial desconfiar de alguém, não poderá valer-se, unicamente, de sua experiência ou pressentimento, necessitando, ainda, de algo mais palpável, como a denúncia feita por terceiro de que pessoa porta o instrumento usado para o cometimento do delito, bem como ele mesmo visualizar uma saliência sobre a vestimenta do sujeito, dando nítida impressão de se tratar de uma arma de fogo (Nucci, 2018).

O Código de Processo Penal (1941) concede ao agente público a discricionariedade mitigada, através do poder de polícia, de realizar a "revista" dentro dos parâmetros legais. A fundada suspeita sustenta-se na discricionariedade do agente público, de maneira a exercitar o poder de polícia, no qual, este agente (policial) baseado em sua experiência e raciocínio policial, realiza a abordagem policial e posterior busca pessoal, com o intuito de evitar que ilícitos ocorram, agindo preventivamente (Brasil, 2018).

A reestruturação das forças policiais, na atualidade, se faz necessária diante da crescente taxa de criminalidade. A realidade brasileira ao longo dos últimos anos acrescenta características comprobatórias desta necessidade. Assim, entende-se que a criação de novas estratégias para o emprego do efetivo policial militar torna-se imprescindível para a redução dos índices de criminalidade. Para tanto, é essencial o contínuo treinamento e gestão de desempenho da instituição para assim prestar um serviço de melhor qualidade para a sociedade. Profissionais com atividades laborais voltadas para o combate à criminalidade e violência necessitam de todo um arcabouço e conhecimentos específicos a serem utilizados em treinamentos para exercer suas tarefas (Fonacate, 2020).

Neste contexto, a Gestão Analítico-Comportamental (GAC) pode contribuir com instrumentos que visem melhorar os processos de gestão do

desempenho e treinamento nas forças policiais, pois já tem um histórico de atuação em outras organizações. A mesma pode ser entendida como a aplicação dos princípios e técnicas analítico-comportamentais à gestão do comportamento de pessoas e organizações (Mesquita, 2021).

A gestão do desempenho (GD) refere-se à identificação das variáveis de controle do comportamento e sua mudança para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. Resultados são as consequências do desempenho e frequentemente o desempenho é um preditor e gerador de resultados, assim: “bom desempenho, bom resultado” (Mesquita, 2021).

Dentre as principais técnicas de intervenção em GD, destacam-se o feedback e fornecimento de instrução detalhada. *Feedback* é uma palavra inglesa que pode ser traduzida como os comentários, a avaliação dada a respeito dos resultados obtidos em determinada atividade. Logo, o *feedback* é utilizado na administração de empresas para um melhor desenvolvimento de seus funcionários, enaltecendo aquilo que deve ser mantido e apontando o que deve ser corrigido e, se possível, já com sugestão de como melhorar esses pontos que precisam de correção (Teixeira Jr, 2006).

Para a Análise do Comportamento, instrução representa regras que podem descrever sequências de comportamentos a serem desempenhados, esses estímulos tem como objetivo sinalizar a disponibilidade de reforço e estabelecer a ocasião para a ocorrência de respostas que possam produzir reforçadores. O comportamento controlado por esse tipo de descrição é conhecido como comportamento governado por regras e o controle por regras é denominado de controle instrucional (Calixto, 2014).

Diante do exposto, questiona-se: O *feedback* corretivo e o fornecimento de consequência sob a forma de elogio ao comportamento correto serão capazes de modificar o comportamento de policiais que fazem abordagem à veículos? E o fornecimento de instruções prévias em conjunto com *feedback* sobre a abordagem à veículos podem ser capazes de reduzir o número de erros nas abordagens?

Para responder ao problema levantado, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar dois modelos de intervenção para comportamentos adequados na abordagem a veículos de policiais. E como objetivos específicos, busca-se descrever o repertório comportamental de abordagem a veículos de

policiais militares; modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a veículos e identificar se a instrução em conjunto com *feedback* é mais efetiva na redução dos erros de abordagem do que apenas o *feedback*.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO

O comportamento humano é a forma como um indivíduo reage no meio em que vive, modificando-o e sendo modificado por ele, a partir de situações e estímulos recebidos, ou seja, é um comportamento voluntário que opera nas contingências, chamado de comportamento operante. Há muitas décadas, este tema é discutido e estudado, com objetivo de compreender os indivíduos e suas necessidades. Sendo este componente central em qualquer organização (Vasconcelos-Silva *et al.*, 2012).

As empresas que possuem definições claras sobre os seus objetivos, munidas de estratégias para ampliar o seu espaço no segmento em que atuam e dispõem de capital humano e materiais apropriados para suas operações, têm boas condições para produzir serviços de qualidade. Porém, mesmo com condições favoráveis, se os trabalhadores não apresentarem os comportamentos requeridos em suas funções em níveis pertinentes de desempenho, não haverá possibilidade de entregar os resultados esperados para a sociedade que delimitam a razão social de a organização existir (Gusso; De Luca, 2017).

Para Souza *et al.* (2005), o conceito de desempenho humano sofreu algumas mudanças ao longo dos anos tendo em vista as transformações socioeconômicas. Pode ser percebido como um esforço que as pessoas realizam para obter produtividade efetiva. Os autores também ressaltam que em sua origem, o termo desempenho estava relacionado ao desempenho de máquinas e equipamentos, sendo avaliado de acordo com a atuação e resultados obtidos pela utilização do referido equipamento.

Nos últimos anos, o conceito de desempenho têm sofrido alterações, mas a sua essência parece permanecer: está diretamente relacionado ao que

se espera como resultado final. Segundo Souza *et al.* (2005), o desempenho humano:

É a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras (Souza *et al.*, 2005, p. 204).

Devido à importância de promover ou manter o desempenho em níveis adequados de produtividade, qualidade e segurança, é fundamental a indicação a gestores que se utilizem de estratégias, princípios e de procedimentos do campo denominado Gestão de Desempenho (Daniels; Bailey, 2014).

A gestão de desempenho é um sistema de informações integrado de forma contínua e abrangente, a partir de uma perspectiva sistêmica, que busca a produção do conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho. Portanto, gerir o desempenho significa avaliar a extensão da discrepância, identificar os fatores geradores desta situação, para que possa intervir, tomando decisões para reduzir e eliminar as variáveis constituídas em fontes de problemas, como a atribuição incompatível ao perfil de competência, a desmotivação, a ausência de integração, a desestruturação do processo de trabalho, a ausência de nitidez quanto aos propósitos (Souza *et al.*, 2005).

Associa-se o termo avaliação quando se discute sobre desempenho, isto se dá, devido à necessidade de que para medir ou definir o desempenho é preciso avaliá-lo. Para Bergamini (1988, p. 13). “a avaliação de desempenho é, portanto, mais uma questão de atitude que de técnica”. A autora ressalta que, a avaliação de desempenho é uma forma de interação entre as pessoas, propondo uma atualização de seu próprio comportamento. Seria uma oportunidade de aprimoramento constante.

Aliando o principal ativo das organizações, as pessoas, aos resultados que oferecem em decorrência dos seus esforços técnicos e comportamentais (competências), é fundamental compreender e avaliar o nível de desempenho gerado, que nem sempre corresponde às expectativas das instituições, podendo evidenciar, assim, as discrepâncias entre o que é esperado e o que é desempenhado (*gaps*). Com isso, a avaliação de desempenho, é uma das ferramentas que as organizações utilizam para mensurar os resultados obtidos

por seus colaboradores, e assim, conseguir valorar a sua contribuição efetiva para o atingimento de metas globais. Contudo, é importante considerar que, muitas vezes, o alcance do desempenho previsto pode retroceder a autonomia do colaborador avaliado, sendo necessária a aplicação de medidas que possam equilibrar ou nivelar determinado desempenho, sem que isso prejudique de forma direta a avaliação do colaborador (Bergamini, 1988).

A avaliação de desempenho organizacional entendida como uma estratégia, proporciona às organizações, uma análise de sua performance, no intuito de corrigir possíveis falhas estratégicas, proporcionando melhorias no processo. No entanto, os métodos utilizados para avaliar o desempenho necessitam contemplar não somente aspectos internos a organização, mas também os aspectos externos, como por exemplo, os clientes, fornecedores, concorrentes, governo e demais elementos que compõem o mercado (Pontes, 2021).

Seguindo a ideia de que a organização é, na verdade, a interação das pessoas que nela trabalham, Bergamini (1988, p. 32) afirma que avaliar desempenho “implica, conseqüentemente, conhecer a dinâmica comportamental própria de cada um, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam”. Sendo assim, uma boa avaliação ocorre quando se conhece os mecanismos da avaliação, o que se espera do funcionário e quais os objetivos da organização. Há três forças, que são importantes na avaliação de desempenho: a maneira de ser do indivíduo, a atividade e o ambiente. A soma disso, em equilíbrio, oferece bons resultados e facilita a elaboração da avaliação de desempenho.

A partir do pensamento gerencial, a avaliação ganhou contornos de relevância técnica, impulsionada pelo argumento da necessidade de aumento da eficiência na prestação dos serviços e um foco maior da atuação do Estado voltado para o atendimento das expectativas e necessidades de todas as partes envolvidas. Seguindo essa lógica, o princípio da eficiência à gestão pública requer a implantação de métodos de avaliação periódica de desempenho dos servidores públicos, o que asseguraria à população o direito de questionar a qualidade dos serviços públicos prestados pelo Estado (Neiva, 2020).

Para avaliar o desempenho no setor público não é suficiente a transferência de tecnologias gerenciais da lógica da empresa privada, uma vez que os órgãos públicos se diferem delas em inúmeros aspectos, desde a forma de recrutamento e seleção de pessoas até os critérios para exoneração e demissão (Mendes; Siqueira, 2009).

Além de que, a principal finalidade dos órgãos públicos é satisfazer às necessidades coletivas, e não gerar lucro financeiro, como por exemplo, a Polícia Militar. Assim, a aplicação da avaliação de desempenho ainda representa um grande desafio, que não é resolvido com a simples adoção das ferramentas voltadas ao setor privado, estas exigem adequações pertinentes àquele setor (Silva, 2021).

Na Polícia Militar, a gestão de desempenho tem o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado por meio da preservação da ordem pública, fornecendo para a sociedade informações qualitativas e quantitativas que envolvem as condições de atuação desses servidores e da segurança pública (Silva, 2021).

Uma das abordagens teóricas que apresenta diversos estudos aplicados sobre o tema é a Análise do Comportamento baseada na filosofia do Behaviorismo Radical.

2.2 GESTÃO ANALÍTICO-COMPORTAMENTAL DO DESEMPENHO

Para o Behaviorismo Radical, o comportamento é a interação entre o organismo e seu ambiente, incluindo o ambiente social, na qual os dois elementos da relação interagem dinamicamente, modificando continuamente um ao outro. Como sendo o objeto de estudo do analista do comportamento, as unidades de análise que constituem o comportamento são derivadas de relações entre antecedentes, respostas emitidas pelos organismos e suas consequências (Skinner, 1984).

A seleção do comportamento pelas suas consequências é um mecanismo causal válido e rigoroso, capaz de explicar uma infinidade de atividades humanas, desde uma simples interação verbal entre duas pessoas até o planejamento de políticas públicas nacionais. Além de identificar as

unidades comportamentais, cabe ao analista situá-las dentro de três esferas de determinação: filogenética, ontogenética e cultural (Martone; Todorov, 2005).

O objeto de estudo de analistas do comportamento que atuam dentro de organizações empresariais é o comportamento organizacional. Organizações consistem em interações dinâmicas entre o comportamento de seres humanos e seus produtos. É importante que esta definição esteja clara antes de se iniciar uma análise organizacional. Apesar de ser composta pelas interações entre pessoas (comportamento organizacional), a relação que estas estabelecem com o produto de seu comportamento (objeto organizacional) é também definidora das organizações (Glenn; Mallot, 2004).

Qualquer análise funcional do comportamento deve compreender tanto o comportamento de indivíduos em organizações quanto o comportamento de organizações enquanto entidades funcionais. Em seu sentido mais amplo, uma organização é constituída por um grupo de pessoas que desempenha tarefas que resultam em um produto particular, de forma que toda organização será definida pelo que produz. A unidade de análise de um analista organizacional será o entrelaçamento formado pelo comportamento de múltiplos indivíduos e seus produtos (Glenn; Mallot, 2005).

Organizational Behavior Management (OBM) ou Gestão Analítico-Comportamental (GAC) diz respeito ao conjunto de práticas de reflexão, pesquisa e aplicação dos conceitos, métodos e técnicas analítico comportamentais ao campo organizacional. Esse modelo busca realizar pesquisas e intervenções em organizações com o objetivo de analisar, compreender e propor soluções para os problemas organizacionais e a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, por meio da transformação das contingências de que o comportamento é função (Mesquita, 2021).

A GAC é uma área de aplicação e pesquisa bem definida, que visa aprimorar o desempenho de funcionários (produtividade, eficiência, eficácia, interação com outros funcionários e com líderes), em prol do alcance das metas de instituições de qualquer natureza. Todos os princípios e práticas da OBM são baseados na psicologia operante de Skinner, e todos os seus preceitos filosóficos e metodológicos se baseiam no Behaviorismo Radical (Abernathy, 2013).

A principal área de estudo da GAC é a gestão do desempenho e o modelo mais destacado é o de Daniels e 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 a sinais do ambiente que as guiam para um comportamento e este, a uma consequência.

O autor destaca que um dos passos principais para uma análise adequada é a definição correta de um ponto chave, chamado de *pinpoint*. Esses pontos chave são os alvos da intervenção, geralmente comportamentos, que são identificados como os definidores do problema em questão. Feito isto, o analista do comportamento deve identificar os antecedentes e consequentes de cada comportamento e caracterizar as consequências a partir de três critérios: se é positiva ou negativa (P/N), se é imediata ou futura (I/F), e quanto à sua probabilidade de ocorrência, certa ou incerta (C/U). Este procedimento também é conhecido como PIC e NIC. Vale destacar que esta categorização é feita a partir da perspectiva do indivíduo que apresenta o comportamento-alvo da intervenção (Daniels; Daniels, 2004)

Para uma boa análise ABC, é necessário que se faça esta categorização tanto para o comportamento-problema quanto para o comportamento desejado. Desta forma, é possível identificar os motivos pelos quais um comportamento indesejado se mantém, geralmente porque apresenta consequências PIC, e os porquês dos comportamentos desejados não serem emitidos ou aparecerem com baixa frequência, geralmente sendo seguidos por consequências NIC (Daniels; Daniels, 2004).

Essa metodologia tem como objetivo aumentar a frequência de comportamentos produtivos, diminuir comportamentos improdutivos, a melhoria da qualidade do trabalho, e a produção de contingências de reforçamento que busquem um trabalho mais estimulante para o indivíduo. Alguns dos temas mais comuns da área são a análise dos efeitos do *feedback* e metas sobre o comportamento, bem como de outros antecedentes e consequentes do

comportamento, qualidade do trabalho, esquemas de reforçamento, entre outras (Borba *et al.*, 2017).

2.3 FEEDBACK

Embora o termo *feedback* eventualmente ainda seja utilizado contemporaneamente no contexto da pesquisa básica como sinônimo de estímulo reforçador, nas pesquisas aplicadas em Análise do Comportamento o termo *feedback* tem sido utilizado em sentido mais estrito, de forma similar ao seu uso na literatura mais geral em Psicologia. O conceito tem sido definido como uma “descrição verbal (escrita ou vocal) do desempenho, fornecendo informações acerca da qualidade ou da quantidade do comportamento de alguém” (Aljadeff-Abergel *et al.*, 2017, p.1).

Tal descrição possibilitaria manter ou alterar a probabilidade da pessoa que o recebeu apresentar esse desempenho futuramente. Em síntese, o destinatário (pessoa que recebe o *feedback*) não receberia apenas a descrição de seu desempenho ou a indicação de que a resposta produzirá ou não reforçadores, mas também descrições que o ajudam a identificar aspectos relevantes de seu comportamento sobre os quais deve ficar sob controle ao voltar a apresentar o desempenho (Daniels; Bailey, 2014).

Ao revisar dez anos de pesquisas entre os anos de 1977-1986 de publicação do *Journal of Organizational Behavior Management* (JOBM), principal revista de publicações relacionadas ao trabalho em OBM, Balcazar, et al. (1985) identificaram que o *feedback* foi utilizado como pacote de intervenção em mais de 50% das pesquisas em relação ao comportamento organizacional publicadas em nove dos dez anos revisados, com evidências de efetividade do *feedback* nas intervenções realizadas.

Segundo Balcazar *et al.* (1985), o *feedback* poderá assumir, ao mesmo tempo, várias funções comportamentais diferentes, como a de (a) estímulo discriminativo, que é a ocasião em que uma determinada resposta, e não outra, é contingentemente seguida de um evento reforçador; reforço condicionado, que fortalece os comportamentos de trabalho através de consequências correlacionadas com outros reforços; operação motivadora, que são antecedentes que alteram o valor do estímulo reforçador, controlando a

probabilidade da sua ocorrência. Entretanto, cabe destacar que o *feedback* não é sempre eficaz. Os autores relataram nessa pesquisa que, quando utilizado sozinho, o *feedback* produziu melhoras consistentes em somente 28% dos estudos. Por outro lado, quando combinado com consequências comportamentais, apresentou efeitos mais sólidos (Balcazar *et al.*, 1985).

Nessa revisão foram analisados um total de 126 aplicações de *feedback* em organizações. Os efeitos foram diferenciados de acordo com o fato de o *feedback* ter sido utilizado sozinho ou em combinação com recompensas e/ou procedimentos de definição de objetivos e de acordo com características selecionadas do *feedback*. Os resultados desta revisão indicam que (1) o *feedback* não melhora uniformemente o desempenho; (2) a adição de recompensas e/ou definição de objetivos para o oferecimento de *feedback* melhora a consistência dos seus efeitos; e (3) algumas características do *feedback* estão mais consistentemente associadas a um melhor desempenho do que outras, como *feedback* imediato, *feedback* dado sobre o comportamento desejado ou indesejado e o *feedback* positivo e negativo. Uma análise das formas como o *feedback* pode funcionar e a consideração da investigação básica sugerem que este será eficaz na medida em que esteja relacionado com o reforço funcional e diferencial (Balcazar *et al.*, 1985).

Uma das características observadas nos usos de *feedbacks* em ambientes aplicados é a ampla variação de arranjos como tal procedimento é manejado (Mangiapanello; Hemmes, 2015). Isso provavelmente é em decorrência da grande quantidade de variáveis que constituem o uso de *feedbacks* (Fox; Sulzer-Azaroff, 1989; Johnson *et al.*, 2015; Milano; Strapasson, 2016).

Miguel e Garbi (2003) afirmam que o *feedback* pode assumir diferentes funções a depender da história de reforçamento do indivíduo. Por exemplo, se o supervisor, depois de reforçar um bom desempenho, concedesse uma bonificação ao funcionário, o *feedback* poderia adquirir função de estímulo reforçador, por conta do pareamento *feedback*-reforço (bonificação), sendo que um elogio ao funcionário, no futuro, poderia atingir resultados semelhantes, mesmo na ausência temporária da bonificação. Em outra situação, se um supervisor, após elogiar seu funcionário, através de um *feedback* positivo sobre seu desempenho, fizer com que ele receba também uma carga de trabalho

maior que a planejada, de maneira que sua situação no trabalho fique exaustiva, o resultado possivelmente não será o mesmo daquele descrito anteriormente e o *feedback* poderá adquirir função de estímulo aversivo.

Em revisão de intervenções no campo da OBM com uso de *feedbacks*, Prue e Fairbank (1981) sistematizaram as principais variáveis constituintes dos procedimentos de *feedback*: o conteúdo do *feedback* (e.g. comparação do desempenho de um indivíduo com o seu desempenho anterior), a fonte que fornece o *feedback* (e.g. o supervisor), o mecanismo utilizado para fornecer a informação (e.g. relatório escrito), os destinatários (um grupo ou um indivíduo) e a frequência com que o *feedback* é apresentado (e.g. diariamente). A diversidade de arranjos possíveis entre essas variáveis pode explicar a ampla diversidade de procedimentos utilizados, todos sob o nome de *feedback*. Isso é o que faz com que pesquisadores da área denominem *feedback* como um pacote de intervenção.

O uso de pacotes é justificado em intervenções profissionais e em pesquisas aplicadas pela necessidade de considerar as múltiplas variáveis nos processos de mudanças comportamentais. A dimensão analítica das intervenções evidencia que pesquisadores precisam identificar os componentes específicos do manejo de contingências que produz as mudanças de comportamento. Nesse sentido, um procedimento importante são as análises de componentes, definidas como uma avaliação sistemática das variáveis independentes que compõem um pacote de intervenção (Ward-Horner Esturmey, 2010).

Em revisão realizada posteriormente Alvero *et al.* (2001), com o objetivo principal de atualizar a revisão da literatura de *feedback* conduzida anteriormente por Balcazar *et al.* (1985), em artigos publicados entre 1985 a 1998, identificou 68 aplicações de *feedback* em 43 estudos em ambientes organizacionais aplicados. Cada aplicação foi categorizada por: eficácia do *feedback*, combinações de outras intervenções com *feedback*, e características essenciais do *feedback*. Esses autores observaram que essa variável foi amplamente utilizada nos estudos da área, sendo combinada com outros procedimentos em cerca de 71% dos artigos, por exemplo, com o estabelecimento de metas. Os resultados da revisão apoiaram algumas conclusões da revisão anterior: (a) o *feedback* não melhora uniformemente o

desempenho, e (b) a adição de outros procedimentos, como o *feedback* imediato e aplicações para a natureza do *feedback*, ou seja, o *feedback* dado sobre comportamento desejado ou indesejado, como: (a) positivo; visando aumentar o comportamento alvo, (b) negativo; com o objetivo de diminuir o comportamento-alvo, tendem a melhorar a consistência dos efeitos do *feedback*. Os autores também identificaram alta consistência de efeito nas situações em que o *feedback* era constituído apenas pela informação de que a resposta apresentada estava correta.

Em uma revisão sistemática da literatura de artigos publicados entre 2000 e 2021, realizada por Oliveira (2022) sobre três variáveis: objetivos, *feedback* e desempenho. Identificaram-se inicialmente 4796 artigos produzidos, sendo considerados apenas 22 artigos que preenchiam os critérios de inclusão pré-estabelecidos: (a) tipo de estudo, (b) artigos que estudem claramente a relação entre as três variáveis, (c) artigos cuja revista esteja no quartil 1, 2 ou 3. O objetivo da revisão foi de analisar o papel do *feedback* na relação da gestão por objetivos com o desempenho no trabalho. Demonstrou-se que o *feedback* tem um papel importante na relação entre o estabelecimento de objetivos e desempenho, além de que alguns aspectos dos objetivos e do *feedback* podem contribuir para potencializar o seu efeito. Dos estudos analisados, apenas duas pesquisas não obtiveram melhora significativa com o estabelecimento de objetivos e *feedback*. Outros dois experimentos só obtiveram aumento do desempenho na segunda fase da intervenção e uma pesquisa obteve melhora com o estabelecimento dos objetivos e *feedback*, porém na ausência do programa de intervenção o desempenho diminuiu consideravelmente. Em 17 das pesquisas analisadas houve um aumento considerável do desempenho após as intervenções e mantiveram-se acima da linha de base mesmo após a retirada do programa.

Assim, pode concluir-se que o *feedback* tem um efeito majoritariamente positivo na relação entre objetivos e desempenho. Além disso, o simples estabelecimento de objetivos não mostrou uma associação significativa com o desempenho quer formal, quer informal, mas ao introduzir a variável do *feedback*, o desempenho aumentou. Porém, a valência do *feedback* dado em relação ao desempenho tem efeito no estabelecimento de objetivos subsequentes, nomeadamente, fornecer *feedback* negativo faz com que os

indivíduos definam objetivos subsequentes mais baixos, enquanto o *feedback* positivo tem o efeito contrário (Oliveira, 2022).

Em síntese, nas revisões de intervenção com *feedback*, quando o conteúdo era constituído por simples indicação de que a resposta está correta, e quando desempenho é comparada com próprio desempenho nas ocasiões anteriores, as intervenções sistematicamente produzem melhora no desempenho.

A eficácia do *feedback* pode ser influenciada por alguns fatores, como a sequência em que ele é fornecido. Henley e Reed (2015) avaliaram quatro sequências diferentes de *feedback*, no que diz respeito à ordem em que as informações positivas e negativas eram transmitidas, sendo: (a) CPP (corretivo – positivo – positivo), (b) PCP (positivo – corretivo – positivo), (c) PPC (positivo – positivo – corretivo) e (d) "Sem *feedback*". Os resultados sugeriram que a influência da sequência do *feedback* varia de indivíduo para indivíduo, deixando pouco conclusivo qual o melhor tipo. Apesar disso, notou-se que terminar com *feedback* corretivo (PPC) foi o que apresentou menor desempenho.

O *feedback* pode ter várias características que influenciam na sua efetividade. Estudos como o de Alavosius; Sulzer-Azaroff (1990) e Kang *et al.* (2003) que mostram, por exemplo, a relação positiva entre a frequência do *feedback* e a sua eficácia, no qual foi demonstrado, com consistência, que os *feedbacks* realizados com maior frequência tiveram um impacto mais substancial sobre a *performance* dos participantes, no que diz respeito à execução de suas tarefas. Uma dimensão importante do *feedback* é o tempo, que se refere à fase entre a conclusão de uma tarefa e a recepção do *feedback*. O *feedback* pode ser fornecido imediatamente após a conclusão de uma tarefa ou após algum tempo. Mason e Redmon (1993) realizaram um estudo informatizado comparando a eficácia relativa do imediato (ou seja, imediatamente a seguir a cada resposta) versus *feedback* atrasado (isto é, após um período de atraso que varia entre 10-15 min). Os resultados mostraram que o *feedback* imediato foi mais eficaz do que o *feedback* atrasado, sugerindo que o desempenho é sensível aos efeitos de *feedback* atrasado. Além disso, a maioria dos participantes preferiu receber *feedback* imediatamente após cada resposta.

Kang *et al.* (2005) também avaliaram os efeitos relativos de dois tipos de frequência de *feedback* (ou seja, *feedback* após cada sessão e *feedback* após cada quarta sessão) sob diferentes sistemas de pagamento (ou seja, pagamento por hora e pagamento de incentivo), configurando-se em um reforço intermitente. Os resultados mostraram que os participantes completaram um número mais elevado de unidades de trabalho quando o *feedback* foi fornecido com mais frequência, mas apenas no âmbito do sistema de remuneração de incentivo. Ao responder sob o sistema de remuneração horária, os participantes completaram aproximadamente o mesmo número de unidades de trabalho, independentemente da frequência do *feedback*.

Assim, a eficácia dos diferentes tipos de *feedback* depende parcialmente das contingências existentes de reforço em relação ao desempenho. Park *et al.* (2019) encontraram uma interação entre as dimensões de frequência, e especificidades (específica vs. global) durante uma tarefa de trabalho informatizada na qual os participantes poderiam cometer seis erros diferentes. O *feedback* específico implicava fornecer informações sobre as taxas de erro para cada tipo de erro individual, enquanto que o *feedback* global consistia na comunicação da taxa de erro média. Os investigadores descobriram que o *feedback* específico produzia melhores resultados quando fornecido com pouca frequência (isto é, após cada quarta sessão), ao passo que não foram observadas diferenças de desempenho entre os dois tipos de manipulações de especificidade de *feedback* quando fornecidas com frequência (isto é, após cada sessão).

Além disso, pode acontecer que outras variáveis modulem a eficácia de *feedback* específico. Por exemplo, Daniels e Bailey (2014) sugeriram que a informação específica nem sempre é necessária porque quanto mais imediato o reforço, menos específico tem de ser. O *feedback* imediato pode ser eficaz mesmo que não inclua informação específica porque o indivíduo pode facilmente confiar em uma avaliação de desempenho bem-sucedida sem ter de identificar comportamentos que necessitem de mudança. Aumentar a frequência com que o *feedback* é fornecido reduzirá tipicamente o intervalo temporal entre o desempenho e o *feedback* relativo a esse desempenho. Isto está relacionado com outra recomendação geral relativa à entrega de *feedback*: Quanto mais frequente for a entrega de *feedback*, mais eficaz será.

No entanto, mais uma vez, as provas empíricas nem sempre se alinham de forma clara com a sabedoria convencional.

Por exemplo, Balcazar *et al.* (1986) encontraram resultados semelhantes comparando a eficácia do *feedback* diário e semanal (42% e 41%, respectivamente), no entanto, estas frequências produziram efeitos mais consistentes do que o *feedback* mensal (13%). Alvero *et al.* (2001) relataram resultados diferentes. Verificaram que a percentagem de efeitos consistentes para o *feedback* mensal (80%) era superior às percentagens para o *feedback* diário e semanal (71% e 52%, respectivamente). Estes resultados ressaltam a necessidade de mais investigações sobre as interações entre diferentes dimensões de *feedback* e outras variáveis relacionadas com o desempenho.

2.4 CONTROLE MÚLTIPLO DO COMPORTAMENTO: COMPORTAMENTO GOVERNADO POR REGRAS X MODELADO POR CONTINGÊNCIAS

Grande parte dos comportamentos humanos são adquiridos por meio de regras. As regras em forma de instruções, conselhos, recomendações, sugestões, avisos, ordens, entre outros, são utilizadas para ensinar, informar e prescrever comportamentos nas mais diversas situações (Matos, 2001). Regras foram definidas por Skinner (1969) como estímulos discriminativos verbais especificadores de contingências, isto é, estímulos que podem especificar o comportamento a ser emitido, as condições sob as quais eles devem ocorrer e suas prováveis consequências. Um comportamento é controlado por regras quando o comportamento emitido é o comportamento especificado pela regra e ocorre sem o contato prévio com as consequências imediatas produzidas pelo próprio comportamento. Quando o comportamento emitido sob o controle da regra entra em contato com suas consequências, o comportamento pode passar a ser controlado pela interação da regra (emitida previamente) e da contingência em vigor (Albuquerque *et al.*, 2008; Matos, 2001).

Para que metas ou *feedback* sejam efetivos, é necessário que o indivíduo desenvolva repertório comportamental adequado. Para tanto, pode-se recorrer ao treinamento que, de acordo com Marras (2000), é um processo que objetiva repassar conhecimento, habilidades ou atitudes, que sejam

relacionados à execução de tarefas ou à otimização do trabalho. O treinamento, dentro da literatura de OBM, é normalmente utilizado para esclarecer o trabalho dos colaboradores, por meio da descrição e explicação de determinada atividade ou função que o participante deverá executar, para que assim, possa melhorar o seu desempenho, podendo ser utilizado como ocasião antecedente para o desempenho dos colaboradores (Palmer e Johnson, 2013; Durgin *et al.* 2014),

Caso o treinamento seja apresentado como uma série de ordens ou instruções a serem seguidas, de forma que descreva as contingências do comportamento, ele assume a função de regra (Jonas, 2005). Além disso, o treinamento também pode ser usado para ensinar novos comportamentos, que passem a fazer parte do repertório comportamental de um organismo. Nesse caso, dá-se o nome de modelagem (Moreira; Medeiros, 2007).

Embora o treinamento formal seja importante, ele nem sempre é aplicado ou mantido dentro do ambiente de trabalho. Elder *et al.* (1984) verificaram que o treinamento é efetivo inicialmente, mas que também é necessário combiná-lo com outras práticas, como contingências de reforçamento, para que seus ganhos de desempenho sejam mantidos.

Por isso, o treinamento é comumente utilizado dentro da literatura de GAC em combinação com outras variáveis, como estabelecimento de metas e *feedback*, por exemplo. Nesses casos, ele pode ser intitulado de “programa ou pacote de treinamento”, no qual são desenvolvidos repertórios comportamentais necessários para a realização de alguma atividade-chave e aplicados nos colaboradores, sendo reforçados, através dessas outras variáveis, os bons comportamentos (Mayer; Reed, 2013).

A facilidade na aquisição de comportamentos sob o controle de regras foi estudada, por exemplo, por Hayes *et al.* (1986), (Experimento 1) que buscaram identificar se o uso de instruções facilitaria a diferenciação da taxa de respostas em um esquema múltiplo de Razão Fixa (FR) - Reforço Diferencial de Taxas Baixas (DRL). Nesse estudo a tarefa experimental consistiu em deslocar um sinal luminoso do canto superior esquerdo, de uma matriz 5x5, ao canto inferior direito operando dois botões que deslocavam o sinal luminoso de acordo com o programa de reforço vigente em cada componente do múltiplo. Os componentes do programa de reforço se

alternavam a cada dois minutos. Os participantes foram distribuídos em quatro grupos. Os do Grupo 1 foram expostos a instruções mínimas, sendo expostos diretamente às contingências; os participantes do Grupo 2 foram expostos à instrução para responder devagar (descrevia o DRL); os participantes do Grupo 3 foram expostos à instrução para responder rápido (descrevia o FR) e os participantes do Grupo 4 foram expostos à instrução que descrevia ambos os componentes do programa múltiplo. Os resultados indicaram que os participantes responderam diferencialmente e ganharam pontos em ambos os componentes (FR e DRL), somente quando foram expostos a instruções que descreviam os dois componentes do programa de reforço (Grupo 4). Portanto, as regras foram eficazes no sentido de favorecer a aquisição de um maior número de pontos na tarefa programada.

Paracampo (1991) realizou um experimento que investigou se as regras seriam seguidas mesmo em situações nas quais segui-las não produziria reforços. Quatro crianças foram expostas a um procedimento de escolha de acordo como modelo. Era dito à criança que, quando uma luz verde estivesse acesa, ela deveria apontar o cartão que fosse igual ao modelo e que, quando uma luz vermelha estivesse acesa, ela deveria apontar o cartão diferente do modelo. Nas Fases 1 e 5 eram reforçadas as respostas ao estímulo de comparação diferente do modelo na presença da luz vermelha acesa e, quando a luz verde estava acesa, nenhuma resposta era reforçada (regras parcialmente correspondentes). Na Fase 3 as luzes não estavam acesas e nenhuma resposta era reforçada. Nas Fases 2 e 4 as luzes eram apresentadas, mas nenhuma resposta era reforçada (regras discrepantes). Os resultados indicaram que as crianças seguiram as instruções durante todo o experimento, mesmo na ausência das consequências programadas. Segundo a autora, os resultados sugeriram que regras podem ser seguidas mesmo na ausência de reforços experimentalmente programados.

Jones *et al.* (1985) realizaram um estudo com o objetivo de aumentar a frequência do preenchimento dos formulários de compromisso civil, por uma equipe médica de 40 profissionais de urgências psiquiátricas, a partir de instrução e *feedback* de desempenho do grupo representados em gráfico. Os formulários eram para avisos de direitos, probabilidade iminente de ocorrência de danos físicos graves, e possíveis testemunhas do comportamento referido

como sendo indicativo de distúrbios mentais ou probabilidade iminente de danos físicos graves. O programa de intervenção consistiu em um componente de formação individualizada e *feedback* semanal do grupo através de gráficos. A instrução e *feedback* produziram aumentos imediatos e significativos no preenchimento correto dos três tipos de formas de compromisso; os efeitos foram mantidos ao longo de seis meses de coleta de dados de acompanhamento. A discussão abordou a eficácia do pacote, os efeitos do abandono dos participantes, as funções dos componentes de instrução e *feedback*, e as preocupações éticas. Os resultados do estudo mostraram que a correta conclusão das três formas de compromisso exigidas aumentaram com a introdução do pacote de instruções e de *feedback*. Embora o estudo tenha se baseado em uma instrução individualizada, o *feedback* obtido foi apresentado para o desempenho do grupo apenas; não foi dado *feedback* a membros individuais do pessoal sobre a sua própria exatidão no preenchimento dos formulários.

Amigo *et al.* (2008) investigaram os efeitos de estabelecimento de metas, clarificação de tarefas, bem como *feedback* verbal individual, assim como *feedbacks* por gráficos. A variável dependente foi o tempo que cada funcionário realizou os atendimentos de uma pizzaria com um grande fluxo de clientes. O objetivo do experimento consistiu em aperfeiçoar o tempo para atender mais clientes. A variável independente com a etapa de clarificação de tarefas foi fornecida em um manual que descrevia o processo e a meta de tempo de até três minutos para o atendimento às mesas. Os funcionários avaliados foram responsáveis por acomodar os clientes, anotar pedidos e servi-los, como também por retirar os pratos, limpar as mesas, à medida que os clientes terminavam suas refeições e encerravam os atendimentos. Utilizou-se o delineamento ABC, no qual (a) linha de base, (b) clarificação de tarefas e o estabelecimento de metas em forma de um manual (c) *feedback* individual e gráficos semanais. O tempo de atendimentos diminuiu ligeiramente, de uma média de 315 segundos durante a linha de base para uma média de 284 segundos após o fornecimento da clarificação de tarefa, os dados basais foram coletados por quatro semanas. Depois de atingir uma linha de base estável, os pesquisadores implementaram a clarificação de tarefas e o estabelecimento de metas descrito em um manual. Duas semanas depois, um sistema de *feedback*

verbal individual e de gráficos foram implementados. A maior parte dessa mudança deu-se por conta dos funcionários terem diminuído o tempo para que chegassem à mesa e começassem o atendimento. Após a clarificação de tarefas, o *feedback* foi fornecido individualmente em forma de *feedback* verbal, com a ajuda de um gráfico semanal de tempo médio de atendimentos de cada funcionário. Esse *feedback* foi associado a reduções no tempo de atendimento às mesas para uma média de 152 segundos. Antes das intervenções, os tempos de atendimento eram em média de 300 segundos. Após a conclusão das fases de clarificação de tarefas. Na fase da utilização de *feedback* individual e gráficos semanais foram gastos em média 88 segundos para atender completamente as mesas.

Palmer e Johnson (2013) verificaram o efeito da clarificação de tarefas e do *feedback* via gráfico semanal dos horários de entrada dos funcionários de um restaurante. O objetivo do experimento consistiu em diminuir os gastos da empresa no pagamento de horas extras acumuladas para funcionários que chegam mais cedo do que o horário de trabalho previsto. Os funcionários foram escalados em horários específicos, porém muitos chegavam mais cedo. A variável dependente foi o horário de entrada registrado em um sistema de ponto instalado no restaurante. Os dados foram coletados de todos, aproximadamente 40 funcionários. O delineamento utilizado foi ABA, no qual (a) linha de base, (b) clarificação de tarefas e *feedback* via gráfico, (a) linha de base. Os dados da linha de base foram coletados por 52 semanas antes do experimento. A intervenção durou sete semanas, depois foi removida por uma semana de retorno à linha de base. Os participantes eram funcionários de meio período, trabalhando entre dois e seis turnos de 3 a 8 horas, e trabalhavam como garçons, cozinheiros, caixas registradores, lavadores de pratos, atendentes de *buffet* e gerentes assistentes. O registro inicial caiu de 130 min durante a linha de base para 62 min por semana durante a intervenção. Um memorando com a clarificação de tarefas foi postado no sistema de ponto do restaurante com as seguintes instruções: 1) Use o relógio do computador, não o relógio da parede, 2) Nunca chegue cedo, a menos que seja solicitado pelo gerente, 3) O sistema sempre arredonda para baixo o minuto, então 3:59:59 aparecerá na folha de pagamento como 3:59, dando a você um minuto extra inteiro, não um segundo. Acima do memorando havia um

feedback semanal sobre a quantidade de tempo da semana anterior registrada na entrada: “Na semana passada, a equipe gastou x minutos adiantados. Por favor, faça o seu parte para ajudar a reduzir isso”. Os resultados demonstraram claramente que a clarificação da tarefa e o *feedback* semanal em grupo diminuíram a quantidade de tempo gasto no início do expediente. No geral, a quantidade de tempo de chegada antecipada diminuiu em até 72%.

Goomas e Ludwig (2009) implementaram um estudo num armazém, utilizando um sistema de monitorização eletrónico de desempenho, e providenciando objetivos estabelecidos e *feedback* imediato. As variáveis independentes foram o estabelecimento de objetivos e *feedback*, a variável dependente foi o desempenho. Durante o período de intervenção, no grupo experimental, a percentagem média do desempenho aumentou para 102%, comparativamente à percentagem de 88% da linha de base. Já a percentagem média de desempenho do grupo de comparação foi 82,5%. Enquanto na linha de base não se registaram diferenças entre ambos os grupos, após a intervenção, o desempenho da condição experimental foi significativamente superior ao do grupo de comparação. Assim, Goomas e Ludwig (2009) observaram que a utilização de tecnologia no local de trabalho para atribuir objetivos e dar *feedback* próximos à tarefa foi eficaz na melhoria do desempenho.

Rodriguez *et al.* (2005) aplicaram uma intervenção para melhorar défices no desempenho, identificados através da utilização de uma *checklist* de diagnóstico de desempenho, em duas lojas de uma franquia de restaurante. A intervenção multicomponente incluiu clarificação da tarefa, automonitorização, modificação de equipamento, estabelecimento de objetivos e *feedback* gráfico, e tinha como propósito aumentar a oferta de selos promocionais pelos funcionários aos clientes. Para a primeira loja, nas sessões de linha de base, os selos promocionais eram oferecidos numa média de 26%. Contudo, durante a intervenção, a média aumentou para 72%. Na segunda loja, registou-se um desempenho médio de 11% na linha de base, aumentando para 81%. Concluindo, a intervenção de Rodriguez *et al.* (2005), que utilizou *feedback* gráfico e estabelecimento de objetivos, entre outros componentes, contribuiu para melhorar os défices de desempenho dos funcionários identificados previamente.

Slowiak (2014) realizou uma intervenção com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento ao cliente por telefone numa clínica médica, avaliando um conjunto de comportamentos (cumprimento, tom de voz e taxa de abandono). Esta intervenção avaliou o efeito da clarificação da tarefa, feedback de desempenho, consequências contingentes de desempenho e estabelecimento de objetivos sobre o desempenho. Os objetivos foram estabelecidos exclusivamente pelo autor e pela gerência com base no desempenho da linha de base, que não foi partilhado com as participantes em nenhum momento ao longo do estudo. Além disso, os objetivos foram aumentando ao longo do estudo à medida que as trabalhadoras iam atingindo os objetivos individuais ou de equipe. Já o *feedback* era dado duas vezes por semana no início dos turnos por e-mail, contendo um gráfico de barras que exibía o desempenho individual relativamente a cada comportamento 30 avaliado em relação ao objetivo e à taxa de abandono, juntamente com feedback escrito por baixo do gráfico. Caso as trabalhadoras não atingissem os objetivos, lhes era dito especificamente o que podiam fazer para melhorar o seu desempenho; caso atingissem, era-lhes pedido que enviassem um e-mail ao autor do estudo com o seu pedido de recompensa. Durante a intervenção, a percentagem média de componentes de cumprimentos corretos aumentou para 91,97%, comparativamente à média de 53,60% da linha de base. Durante o período de reversão, a percentagem média diminuiu para 86,75%. Durante a manutenção, a percentagem diminuiu para 81,77%, e no follow-up de cinco meses, para 71,71%. Quanto ao tom de voz, o desempenho aumentou de 75,46% para 97,31% relativamente à linha de base. No período de reversão, a percentagem diminuiu para 92,75%, e 84,58% durante a manutenção. No follow-up, o desempenho aumentou para 92,11%. Por último, a taxa média de abandono diminuiu de 5,76% para 5,20% durante a intervenção. Posteriormente, essa taxa aumentou 5,41% e 6,28% durante a reversão e manutenção, respetivamente. Por fim, a taxa de abandono diminuiu para 4,62% no *follow-up* de cinco meses. Concluindo, a intervenção de Slowiak (2014), que incluía o estabelecimento de objetivos e *feedback*, contribuiu para o aumento do desempenho geral. No entanto, este diminuiu com a retirada do programa, mas mantendo-se acima da linha de base.

Roose e Williams (2017) realizaram um estudo experimental com o objetivo de averiguar os efeitos de objetivos de melhoramento do desempenho com diferentes níveis de dificuldade e dois tipos de feedback sobre o desempenho e a persistência. Para isso, estabeleceram objetivos a 150% ou 175% do desempenho inicial de cada participante, propositadamente desafiadores e fora do alcance da maioria dos participantes, enquanto (1) o feedback era dado através da percentagem de alcance do objetivo, ou (2) da comparação do progresso individual com o progresso necessário no momento para atingir o objetivo no final. Em termos de resultados, ao longo das três sessões, comparativamente à linha de base, o desempenho do grupo de objetivos a 150% registou o maior aumento, seguido do grupo de 175%, enquanto o grupo de controlo sofreu o menor aumento, sendo que o efeito principal do nível do objetivo foi significativo. Mais participantes do grupo de 150% foram capazes de completar a tarefa no final da experiência e melhorar o seu desempenho do que no grupo de objetivos a 175%. Por outro lado, em ambas as condições dos objetivos a 150% e 175%, a média da melhoria do desempenho sobre a linha de base foi mais elevada ao utilizar o feedback tipo dois do que o primeiro tipo de feedback, todavia, o tipo de feedback não foi estatisticamente significativo. Em termos de precisão, o efeito principal do nível dos objetivos sobre a precisão foi significativo, sendo que a média da precisão dos grupos de 150% e de controle foi significativamente maior do que a do grupo de 175%. Por outro lado, as pontuações das medidas de *goal commitment* foram idênticas em ambos os grupos, ou seja, o *goal commitment* não foi um preditor do desempenho. Ao dividir os participantes em high e low performers, com base no desempenho da linha de base, observou-se que tanto os participantes com piores e melhores desempenhos aumentaram mais ao longo das três sessões com os objetivos a 150% do que com os objetivos a 175%. Assim, a condição de objetivos a 150% produziu maiores aumentos de desempenho do que a outra condição para todos os participantes. Desta forma, os resultados suportam a conclusão de que existe uma relação linear entre o nível de dificuldade dos objetivos e o desempenho, até o objetivo se tornar tão difícil que o desempenho deixa de melhorar ou até declina. Poucos participantes mostraram uma tendência de aumento de desempenho no grupo de objetivos a 175%, ao contrário dos participantes na

condição de 150%, que tenderam a manter-se estáveis ou melhorar a desempenho (Roose; Williams, 2017). Resumindo, o desempenho e a precisão sofreram um aumento substancial, sobretudo na condição de objetivos a 150% e com a utilização do segundo tipo de *feedback*, em que se comparava o progresso atual com o progresso necessário no momento para atingir o objetivo.

2.5 A ATIVIDADE POLICIAL MILITAR

A polícia militar constitui uma das mais importantes instituições da sociedade, uma vez que sua função principal está direcionada para o policiamento ostensivo com ações preventivas e repressivas para a preservação e restauração da ordem pública e também com o propósito de oferecer segurança à população. No contexto profissional dos policiais militares, as abordagens realizadas se caracterizam como uma ferramenta utilizada pelo Estado para promover a paz social (Alves, 2022).

Desta forma, em sentido mais restrito, tem-se a definição do ato de abordar, compreendido como a maneira de aproximação a uma pessoa com um objetivo definido. A abordagem policial pode ser definida como aquela, onde o agente público, imbuído de autoridade, exercendo o poder de polícia, interpela o abordado, baseada em sua fundada suspeita, rompendo assim com uma garantia individual do cidadão abordado, qual seja o seu direito de ir, vir e permanecer e estar, tudo isto com o escopo de proporcionar aos cidadãos uma maior sensação de segurança, fazendo valer, desta forma, o interesse público da coletividade em detrimento ao individual (Greco, 2020).

A ação de abordar é um ato administrativo, discricionário, auto executório e coercitivo. A abordagem pode ser realizada junto a pessoas, veículos de passeio, motocicleta, caminhão e ônibus em via pública. Em síntese, a abordagem policial é uma atividade cotidiana do profissional da segurança pública. Constitui um método em que a polícia procura se antecipar aos fatos criminosos, nos casos de fundada suspeita, com vista a evitar que ilícitos ocorram, em prol da ordem pública, concedendo ao cidadão a sensação de segurança. A abordagem policial encontra fundamentos jurídicos em

diversos dispositivos, a exemplo da Constituição Federal, Código de Processo Penal (CPP) e Código de Processo Penal Militar (CPPM) (Brasil, 2008).

A abordagem a veículos é um tipo de intervenção policial tendo alguns aspectos que podem ser observados e considerados relevantes para efetua-la, em via que pode ocorrer em dois níveis, ou seja, tanto de maneira preventiva como repressiva. Na abordagem veicular, o nível preventivo corresponde às ações e operações de caráter preventivo, em fatos que indiquem ameaça à segurança pública. No nível repressivo, estão as ações e operações de caráter repressivo, caracterizado por situações de fundada suspeita ou certeza do cometimento de delito. A vistoria veicular e a busca pessoal são procedimentos que podem ocorrer ao longo de uma abordagem (Louveira *et al.*, 2013).

Com isso, para o melhor desempenho de toda atividade profissional em qualquer organização, faz-se necessário que aprendizagens já adquiridas sejam aperfeiçoadas e novos conhecimentos sejam absorvidos, indo ao encontro dos objetivos organizacionais. Neste sentido, o treinamento representa uma ferramenta essencial no alinhamento de interesses da organização e de seus colaboradores. O treinamento é a atividade que se destina à transferência de conhecimentos, objetivando ocupar deficiências, incitar e desenvolver habilidades, potencialidades visando a um desenvolvimento profissional. Este pensamento essencialmente provoca uma transformação de atitudes e de procedimentos (Greco, 2020).

De certo, nos órgãos de segurança pública, os treinamentos devem ser voltados para a melhoria e aperfeiçoamento continuado das atividades policiais. Ressaltando este entendimento, Assunção (2014, p. 35) assinala que o "treinamento da polícia militar é a atividade de educação continuada, que visa atualizar e modificar o comportamento dos militares, no intuito de melhor capacitá-los para exercer sua função policial militar".

Dessa forma, analisa-se a real necessidade de uma atuação cada vez mais exemplar dos policiais militares, além de uma melhor capacitação de seus profissionais com o objetivo de que, no cumprimento de seus deveres, os façam sem abusos e excessos, respeitando sempre a dignidade da pessoa humana no cumprimento de suas funções. Tais fatores fundamentam e balizam a real necessidade de instruções e treinamentos constantes a serem praticados

pelos agentes policiais a fim de que suas ações sejam cada vez mais técnicas e confiáveis.

As organizações têm buscado utilizar ferramentas, modelos e estratégias que contribuam na análise comportamental e de desempenho de seus funcionários a fim de “avaliar para evoluir”. Diferentes métodos e técnicas podem ser utilizados para avaliar o desempenho dos funcionários, levando em consideração os aspectos ambientais, a cultura da organização e as competências dos cargos. As estratégias utilizadas atualmente são diversas, e vão desde os tradicionais processos estruturados aplicados anualmente até observação e *feedback* diários do comportamento do indivíduo.

Em uma pesquisa realizada com 60 policiais da Ronda Ostensiva Tático Móvel (ROTAM) do Estado do Maranhão constatou-se que 66,7% dos policiais relataram não haver treinamento de forma continuada e/ou periódica para a corporação. Além disso, ao serem questionados se o conhecimento técnico, adquirido ou construído em cursos, tem influência no momento da abordagem, 95% dos policiais militares acreditam que sim. Ademais, 75% afirmaram que os treinamentos recebidos pelos policiais militares na formação são suficientes para qualificar a tropa nas abordagens a veículos, porém, o mesmo quantitativo (75%), confirmou que já foi denunciado em razão de alguma abordagem a veículo ter sido considerada como malsucedida (Alves, 2022).

Pinc (2007) realizou um estudo que buscou avaliar a relação entre o desempenho operacional de policiais e a padronização procedimental. A amostra conculuiu-se de 90 abordagens a veículos realizadas por quatro policiais militares no transcorrer do período de dois meses do ano de 2006, na cidade de São Paulo. Nas abordagens foram vistoriados 26 automóveis e 64 motocicletas. Os dados foram derivados da observação direta do fenômeno, ou seja, os policiais foram observados em seu ambiente natural, realizando abordagens na via pública, sem que soubessem que estavam sendo observados. Na coleta de dados foi utilizada a técnica da Observação Social Sistemática, sendo realizado o registro em vídeo da atuação dos policiais durante a realização de operações, com duração aproximada de 40 minutos, nas quais foram empregados quatro policiais e duas viaturas. Nessas operações, os policiais abordavam carros e motos e faziam a busca pessoal e a revista no interior dos carros. Foram abordados, em média, cinco veículos em

cada operação. A observação foi registrada por uma câmera digital e codificada por meio de um questionário com 92 perguntas. A análise mostrou que, durante as abordagens, o policial tende a se comportar de maneira a ignorar as condutas seguras prescritas nos Procedimento Operacional Padrão (POP). Os dados também indicaram a negligência quanto à segurança própria, como no caso do policial que determina o desembarque, em quase 79% dos casos ele não manteve distância segura do veículo. Durante a busca pessoal, embora o vistoriador tenha mantido sua arma no coldre, em 80% das vezes, como orienta o POP, ele a expôs quando se posicionou para realizar a busca aproximando-a do revistado em 47,8% das abordagens. Além da posição da arma, o vistoriador deve cuidar para fixar uma base com os pés, que possa lhe dar equilíbrio, caso haja alguma reação. Esse é mais um dos procedimentos que o policial deixou de observar em 82,2% dos encontros.

Em um estudo também realizado com policiais do Estado do Maranhão, sob a perspectiva da Gestão Analítico-Comportamental do Desempenho realizou-se um delineamento experimental de sujeito único com reversão do tipo A-B-A-B, com dois policiais militares voluntários, configurando em 15 comportamentos-alvo filmados, relacionados à abordagem a pessoa suspeita colaborativa a pé, para a avaliação destes profissionais. 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 elogios que funcionaram como reforço e instruindo sobre inadequados em como proceder segundo o manual operacional. 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, havendo grande aumento a partir da intervenção um saltando para 90,2% de acertos. Na linha de base dois houve um modesto aumento indo a 95% e finalizando com completude de acertos na intervenção dois e seguimento em 100%. O participante “responsável pela busca pessoal” acertou 44,9% dos comportamentos, já na fase da intervenção um saltou para 93,1%, havendo aumento na linha base dois para 96,9% e chegando a 100% de acerto na fase de intervenção dois e permanecendo no seguimento (Pereira, 2019).

Não foram encontrados estudos significativos em relação à Gestão de Desempenho na Polícia Militar do Brasil sob a perspectiva da Análise do Comportamento, apenas o de Pereira (2019). Em sua maioria, os estudos tratam a respeito da prática gerencial da instituição ou de sua produtividade. Em Sampaio (2013), por exemplo, buscou-se estudar a avaliação de desempenho na gestão de comandantes da Polícia Militar da Bahia. Pereira (2009) trata do tema sobre a avaliação de desempenho na Polícia Militar do Espírito Santo, que busca identificar a presença de elementos da gestão burocrática e elementos da gestão empresarial na corporação.

Com isso, evidencia-se que a gestão de desempenho pode ser utilizada como uma ferramenta para contribuir no desenvolvimento da atividade policial. Para isso, podem ser utilizadas técnicas analítico-comportamentais para a melhoria dos serviços prestados a sociedade.

3 OBJETIVOS

3.1 GERAL

- Analisar um modelo de intervenção para comportamentos adequados na abordagem a veículos.

3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar o repertório comportamental de policiais militares na abordagem a veículos;
- Modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a veículos;
- Identificar se a instrução em conjunto com *feedback* é mais efetiva na redução dos erros de abordagem do que apenas o *feedback*.

4 MÉTODO

4.1 PARTICIPANTES

A população constituiu-se por 537 policiais do Comando de Policiamento da Área Metropolitana CPAM-SUL na cidade São Luís. A amostra constituiu-se por quatro policiais que atuam em parceria, que estão na ativa há pelo menos um ano, participam do Grupo Tático Móvel de suas respectivas unidades e não participaram de nenhum treinamento por pelo menos um ano. O critério de escolha deu-se pelo o voluntariado, através de uma visita às Unidades Subordinadas, apresentou-se o projeto de pesquisa aos policiais e aqueles que sentiram interesse em participar do experimento manifestaram ao pesquisador. O perfil psicossocial dos policiais voluntários foi: idade entre 26 a 32 anos, sexo masculino, três casados, um solteiro e dois com ensino superior incompleto e dois com ensino superior completo.

4.2 LOCAL E AMBIENTE DE FEEBACK E INSTRUÇÃO

A coleta de dados realizou-se na área do Comando de Policiamento da Área Metropolitana Sul – CPAM-SUL, em São Luís, nas imediações das áreas do 21º e 42º BPM da Polícia Militar. As instruções, análise dos vídeos, *feedbacks* e entrevistas ocorreram na sede dos respectivos Batalhões. O ambiente utilizado foram salas de 2,70 x 3,80 metros, climatizada, com quatro cadeiras e uma mesa grande, o experimentador se sentava de frente para a dupla de policiais e apresentava o vídeo em um *notebook* com as abordagens, na sequência fornecia o *feedback*. A instrução prévia foi realizada no mesmo local.

4.3 INSTRUMENTOS

4.3.1 *Checklist* dos comportamentos

Checklist com data, horário, o nome do participante e o número de abordagem. Com quatorze comportamentos do policial que realizou a abordagem ou os sete comportamentos-alvo do policial que realizou a busca

pessoal e veicular dos abordados, na abordagem foi verificado se os policiais efetuaram os comportamentos adequadamente ou não diante da situação (Apêndice 01).

4.3.2 Roteiro de Entrevista

Ao final do experimento com os participantes foram realizadas as seguintes questões: 1) Qual sua opinião a respeito do procedimento realizado? 2) Gostaria de dar sugestões de aprimoramento? 3) Acredita que o procedimento poderia ser expandido para ser utilizado como parte da avaliação e aprimoramento do desempenho dos policiais?

4.3.3 Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Este projeto obedeceu às normas da resolução nº 510/2016 da Comissão Nacional de Saúde (CNS), que determinou o registro de pesquisas envolvendo seres humanos na Plataforma Brasil. Sendo submetido ao Comitê de Ética na Plataforma Brasil e com o parecer favorável de nº 6.314.167 foi realizada a coleta de dados.

Todos os participantes receberam duas vias do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice 02) 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 foram convidados a participar. Garantindo-lhes que os seus dados pessoais (participantes) permaneceriam em sigilo, e que a participação na pesquisa deve ser estritamente voluntária.

4.3.4 Equipamentos

Foram utilizadas duas câmeras da marca *4k Sports*, 4k Ultra HD com 16 MP, acoplada no peito do policial que realizaram a função de segurança. As imagens foram assistidas pelos pesquisadores e apresentadas para os participantes em um *notebook Asus*, modelo X515J, com processador *core i3* com 4GB de memória RAM.

4.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu entre os meses de Julho a Dezembro de 2023. As filmagens ocorreram de acordo com as escalas dos policiais sujeitos da pesquisa, em média 5 a 7 abordagens por semana. A pesquisadora realizou a instrução prévia com a equipe 01, após a linha de base 01, preencheu a *checklist*, analisou as filmagens e proporcionou *feedback*. Com a equipe 02, apenas preencheu a *checklist*, analisou as filmagens e proporcionou *feedback*, no fim do turno dos policiais participantes.

4.5 DELINEAMENTO

Foi utilizado o delineamento experimental com sujeito único (ou intra-sujeito), chamado A-B-A-B, em que A é a condição controle e B é a condição experimental. Esse método consiste em realizar sucessivas comparações entre condições controle e condições experimentais em um mesmo experimento.

Neste modelo de delineamento, os sujeitos são expostos a uma série de condições, mensurando-se repetidamente o desempenho do organismo e verificando-se se há uma relação ordenada entre as condições manipuladas no experimento e as alterações nessas medidas. Para isso, este delineamento busca demonstrar os efeitos de uma variável independente (VI) com a retirada de uma condição e pela reintrodução de outra das condições já apresentadas, reversão à condição anterior (Sampaio, 2008).

Os delineamentos de sujeito único e a estratégia dos estados estáveis (VD) permitem avaliar o grau de controle experimental obtido, ou seja, quanto o pesquisador pode ter certeza de que a VI é responsável pelas mudanças observadas na VD. Neste tipo de delineamento não se trabalha com grupos, visto que, o uso da média alteraria a variabilidade do comportamento individual, comprometendo a visualização da condição experimental sobre a flutuação do comportamento (Caballo, 2007).

Portanto, a estabilidade das medidas da VD é fundamental para ser realizada a comparação da VD em cada sujeito em diferentes condições, ou seja, se não houver essa estabilidade em cada circunstância, não se pode fazer afirmações, quando comparados os valores em distintas situações para o

mesmo sujeito. Porém, não se pode confundir estabilidade com imutabilidade, já que o comportamento humano possui contínua variação (Sampaio *et al.*, 2008).

O experimento dividiu-se em duas duplas de participantes. Em ambos foi registrada uma linha de base dos comportamentos (A). A dupla um recebeu a instrução sobre a abordagem a veículos, em seguida registrou-se por vídeo sua ação na abordagem, após a mesma, recebeu *feedback* corretivo e reforço pela sua ação correta, se estava em acordo com o procedimento operacional padrão ou não e como agir corretamente. Para a dupla dois somente foi registrada por vídeo sua ação na abordagem e ocorreu o fornecimento de *feedback* corretivo ou reforço pela sua ação correta. Na sequência houve um retorno à linha de base (A) sem intervenção, e posteriormente nova intervenção (B). Após três meses conduziu-se o follow up (A).

4.6 VARIÁVEIS

Para a dupla 01:

As variáveis independentes foram:

VI1: Instrução prévia na forma de apresentação dos comportamentos corretos de abordagem a veículos.

VI2: *Feedback* corretivo dos comportamentos errados apresentados por meio da visualização de abordagens gravadas;

VI3: Reforço sob a forma de elogio ao comportamento correto de abordagem.

Para a dupla 02:

VI1: *Feedback* corretivo dos comportamentos errados apresentados por meio da visualização de abordagens gravadas;

VI2: Reforço sob a forma de elogio ao comportamento correto de abordagem.

A variável dependente para ambas as duplas foi:

VD: Comportamentos-alvo de abordagem a veículos.

Os comportamentos-alvo a serem executados pelos policiais na abordagem foram adaptados do Caderno Técnico de Abordagem a Veículos

(2021) da Brigada do Rio Grande do Sul, por ter maior similaridade com os procedimentos operacionais realizados pela Polícia Militar do Estado do Maranhão. Os mesmos foram validados por um policial instrutor de um curso de formação da PMMA.

QUADRO 01 - COMPORTAMENTOS A SEREM REALIZADOS PELO POLICIAL 01 (COMANDANTE) RESPONSÁVEL PELA SELEÇÃO DOS VEÍCULOS E SEGURANÇA DO POLICIAL 02

N.O	COMPORTAMENTO
1.	Identificou o veículo a ser parado com relação ao foco da operação, ou seja, de acordo com a finalidade planejada (veículos particulares, motocicletas, veículos de aluguel, entre outros).
2.	Determinou que o motorista da viatura utilizasse sinal sonoro ou <i>giroflex</i> , sinalizando para que o condutor do veículo parasse.
3.	Com a arma na altura dos olhos, semi-desembarcou e permaneceu abrigado pelo vão da porta.
4.	Verbalizou: atenção motorista! Desligue o veículo e desça com as mãos na cabeça e vire de costas!”.
5.	Desembarcou e questionou ao motorista: há mais alguém no veículo?
6.	Permaneceu com a arma na mão (apontada para o chão) enquanto fez a segurança do Policial 02 a uma distância de 2 a 3 metros, enquanto este realizava a busca pessoal do(s) ocupante(s) do veículo.
7.	Após o Policial 02 realizar a busca pessoal, informou que seria realizada a busca no veículo.
8.	Informou que o(s) ocupante(s) poderiam acompanhá-la visualmente na lateral do veículo.
9.	Posicionou-se na lateral do veículo juntamente com o(s) abordado(s).
10.	Após o término da varredura do carro, permaneceu com o(s) abordado(s) ao lado do veículo.
11.	Solicitou os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo).
12.	Iniciou a realização de perguntas atinentes a situação do veículo e dos abordados.
13.	Após a checagem dos documentos, procedeu com a devolução ao seu respectivo proprietário.
14.	Caso não tenha identificado algo ilícito: Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.
14.1	Caso seja identificado algo ilícito/mandado de prisão em aberto: Determinou nova busca veicular. Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.

QUADRO 02 - COMPORTAMENTOS A SEREM REALIZADOS PELO POLICIAL 02 (FISCALIZADOR) RESPONSÁVEL PELA BUSCA PESSOAL E VEICULAR

	COMPORTAMENTO
1.	Após o veículo parar e depois que o(s) ocupante(s) se posicionou fora do mesmo, semi-desembarcou com a arma na mão (apontada para o chão).
2.	Verificou o interior do automóvel de forma a visualizar se ficou ou não algum indivíduo no interior do mesmo.
2.1	Se outra pessoa estivesse no interior do veículo, quando da inspeção visual interna, enquadrando a pessoa, com a arma na altura dos olhos, determinando: “Desça com as mãos na cabeça e se posicione junto aos demais abordado(s)!”.
2.2	Não havendo o cumprimento das determinações apresentadas, utilizou o escalonamento do uso da força (seleção adequada de opções de força pelos agentes de segurança pública como resposta ao nível de submissão do suspeito ou infrator a ser controlado).
3.	Quando o(s) abordado(s) posicionou-se corretamente, verificou se o Policial 01 estava fazendo a sua segurança.
4.	Iniciou a busca pessoal no(s) abordado(s).
4.1	Caso fosse encontrado objeto ilícito que caracterize a prisão em flagrante por crime de maior potencial ofensivo, ou exigindo a situação para segurança dos policiais e/ou do(s) infrator(es), ordena-se que o(s) abordado(s) deite(m) ao solo e procede-se a algemagem, busca pessoal e, após, condução à Delegacia de Polícia.
5.	Após os abordados posicionarem-se na lateral esquerda, realizou a busca veicular.
5.1	Quando foi encontrado algo ilícito na busca veicular, informou ao Policial 01 de forma discreta.
6.	Com a arma na mão (apontada para o chão) e a uma distância de cerca de 2 a 3 metros a retaguarda, fez a segurança do Policial 01 enquanto ele solicitava os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo).
7.	Caso não tenha identificado algo ilícito: Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.
7.1	Caso seja identificado algo ilícito/mandado de prisão em aberto: Determinou nova busca veicular. Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.

Fonte: Flores *et al.* (2021)

4.7 PROCEDIMENTOS

4.7.1 Primeira etapa: Instrução sobre o Experimento

Foram entregues aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e explicado que o procedimento tinha como objetivo a melhora do desempenho dos policiais e não a penalização deles. Esclarecendo que as imagens não seriam entregues aos superiores e nem seriam utilizadas em processos judiciais. A identidade dos policiais foi mantida em sigilo e os dados a serem coletados empregados, exclusivamente, com finalidade científica.

4.7.2 Segunda Etapa: Estudo Piloto

Desenvolveu-se um estudo piloto com duração de dois turnos de serviço em que foram avaliadas 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.

4.7.3 Terceira Etapa: Mensuração da Linha de Base

Mensuraram-se as respostas de abordagem veicular em seu estado natural para estabelecimento da linha de base. Foram realizadas duas sessões de linha de base, antes das intervenções. O critério de mudança para a próxima etapa consistiu na estabilidade do responder por, pelo menos, cinco abordagens.

4.7.4 Quarta Etapa: Intervenção

O pesquisador forneceu a seguinte instrução inicial: “o objetivo deste trabalho é ajudar o policial a melhorar seu desempenho durante a abordagem a veículos, não se preocupe caso alguma situação não esteja de acordo com o procedimento operacional padrão, você não será punido ou julgado

moralmente”. Em seguida foram descritos o passo a passo da abordagem veicular segundo o Caderno Técnico de Barreira Policial da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul (2021) e do Caderno Técnico de Abordagem a Veículos (2021), para os policiais da equipe 01, e após analisar as imagens, foram fornecidos *feedback* sobre o comportamento do policial nas situações de abordagem a veículos, mostrando no *checklist* e no vídeo os comportamentos adequados ou inadequados. Para a equipe 02 de policiais, foram fornecidos apenas o *feedback*, posteriormente, à análise das imagens. Para os que estavam corretos o pesquisador parabenizou os policiais e, para os incorretos foi dada instrução de como proceder corretamente.

4.7.5 Quinta Etapa: Retorno a linha de base

Mensurou-se as respostas de abordagem veicular novamente, sem intervenções, para analisar o número de comportamentos corretos e para o estabelecimento de uma nova linha de base. Para passar para a próxima etapa foram analisadas, pelo menos, quatro abordagens.

4.7.6 Sexta Etapa: Intervenção 02

Foram introduzidas novamente as variáveis independentes: para a dupla 01: instrução prévia, *feedback* corretivo e reforço sob forma de elogio; para a dupla 02: *feedback* corretivo e reforço sob forma de elogio.

4.7.7 Sétima Etapa: Seguimento após três meses (*follow-up*)

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

4.8 ANÁLISE DE DADOS

Foram apresentadas as porcentagens médias de acertos total dos comportamentos em cada uma das condições experimentais dos comportamentos-alvo em um gráfico de série temporal, além do escore bruto

de acertos de cada comportamento-alvo em tabelas para cada um dos participantes.

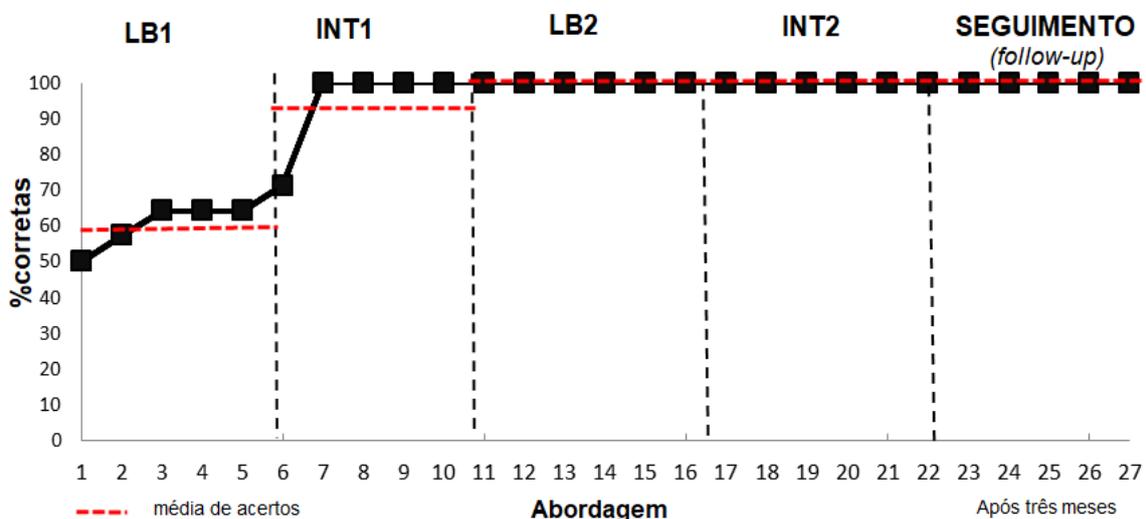
5 RESULTADOS

No âmbito geral, as duas duplas de policiais apresentaram aumento consistente de acertos nas abordagens a partir da intervenção 1. A Dupla 1 atingiu 100% de acerto durante a intervenção 1 e permaneceu assim até o seguimento (*follow-up*), já a Dupla 2 atingiu 100% de acerto na intervenção 2 e manteve o índice durante o seguimento.

Os resultados da Dupla 1 mostraram que ocorreu aumento progressivo da porcentagem de acertos dos comportamentos-alvo durante o experimento, obtendo o escore máximo com 100% de acertos a partir da segunda abordagem da intervenção um (INT1), permanecendo na intervenção dois e seguimento. O policial responsável pela abordagem a veículos e segurança do policial dois, apresentou na linha de base um (LB1), uma média de 64,28% de acertos dos comportamentos corretos em abordagem a veículos. Dessa forma, a partir da introdução da intervenção um (INT1), o policial um demonstrou aumento significativo de 35,72% em relação à (LB1), a partir da abordagem sete (Gráfico 01).

A média na LB1 do policial responsável pela segurança foi de 59,99%, na INT1 a média atingida foi de 94,28%, na intervenção dois (INT2) obteve 100% de acertos, mantendo-se nas etapas seguintes.

GRÁFICO 1 - PORCENTAGEM MÉDIA DE COMPORTAMENTOS CORRETOS DO POLICIAL DA DUPLA 1 RESPONSÁVEL PELA SEGURANÇA

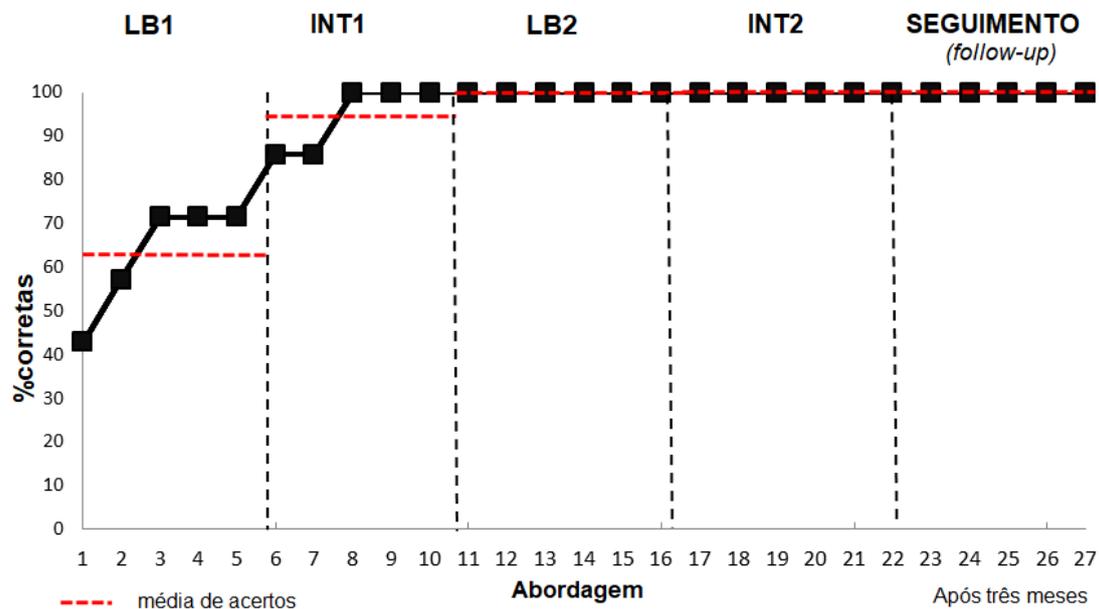


Fonte: A autora, 2024.

O gráfico 2 apresenta os resultados do policial responsável pela busca pessoal e veicular, que apresenta variabilidade na LB1, sendo 71,42% o valor máximo atingindo, tendo um aumento de acertos na INT1, com 85,71% e atingindo um padrão de 100%, mantendo-se no escore máximo nas demais etapas. O policial apresentou variabilidade nas abordagens seis e sete na INT1, com 85,71% de acertos em ambas, obtendo 100% de precisão no decorrer das demais. A média na LB1 foi de 62,85%, havendo considerável aumento a partir da INT1 para 94,28% de acertos, alcançando 100% de acertos nas etapas da LB2, INT2 e seguimento.

Os policiais da dupla um mantiveram um padrão de 100% de acertos dos comportamentos corretos nas etapas seguintes do experimento (LB2, INT2 e seguimento).

GRÁFICO 2 - PORCENTAGEM MÉDIA DE COMPORTAMENTOS CORRETOS DO POLICIAL DA DUPLA 1 RESPONSÁVEL PELA BUSCA PESSOAL E VEICULAR



Fonte: A autora, 2024.

A tabela 1 apresenta a porcentagem de acertos para cada comportamento do participante “responsável pela abordagem a veículos e segurança do policial dois”. Os dados apontam que houve aumento gradativo na INT1 dos comportamentos que não foram emitidos ou em pouca frequência na LB1.

Os comportamentos oito (Informou que o(s) ocupante(s) poderiam acompanhá-la visualmente na lateral do veículo), nove (Posicionou-se na lateral do veículo juntamente com o(s) abordado(s)), dez (Após o término da varredura do carro, permaneceu com o(s) abordado(s)) ao lado do veículo” e doze (Iniciou a realização de perguntas atinentes a situação do veículo e dos abordados) não foram emitidos na LB1. Contudo, após a INT1 apresentaram uma evolução de 40%, 20%, 40% e 100% respectivamente, indicando que foram os comportamentos que mais se desenvolveram com a intervenção.

O aumento dos comportamentos cinco (Desembarcou e questionou ao motorista: há mais alguém no veículo?), onze (Solicitou os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo)), e treze (Após a checagem dos documentos, procedeu com a devolução ao seu respectivo proprietário) foi gradativo, levando em consideração a diferença de porcentagens entre a LB1 e a INT1, visto que na fase de LB1, esses comportamentos já vinham sendo emitidos, apresentando 20%, 80% e 80%, aumentando para 40%, 100% e 100%. Entretanto, houve uma pequena regressão na emissão do comportamento sete (Após o Policial 02 realizar a busca pessoal, informou que seria realizada a busca no veículo) que foi de 60% na LB1 para 40% na INT1, ademais, atingiu a plenitude de acertos com 100% a partir da LB2 e manteve-se nas consecutivas. Nas seguintes etapas todos os comportamentos mantiveram-se apresentando o seu escore máximo de 100% até o seguimento.

TABELA 1 - PORCENTAGEM DE ACERTOS DOS COMPORTAMENTOS DO PARTICIPANTE DA EQUIPE UM RESPONSÁVEL PELA SEGURANÇA

N.O	COMPORTAMENTO	LB1	INT1	LB2	INT2	SEG
1.	Identificou o veículo a ser parado com relação ao foco da operação, ou seja, de acordo com a finalidade planejada (veículos particulares, motocicletas, veículos de aluguel, entre outros).	100	100	100	100	100
2.	Determinou que o motorista da viatura utilizasse sinal sonoro ou <i>giroflex</i> , sinalizando para que o condutor do veículo parasse.	100	100	100	100	100
3.	Com a arma na altura dos olhos, semi-desembarcou e permaneceu abrigado pelo vão da porta.	100	100	100	100	100
4.	Verbalizou: atenção motorista! Desligue o veículo e desça com as mãos na cabeça e vire de costas!”.	100	100	100	100	100
5.	Desembarcou e questionou ao motorista: há mais alguém no veículo?	20	40	100	100	100
6.	Permaneceu com a arma na mão (apontada para o chão) enquanto fez a segurança do Policial 02 a uma distância de 2 a 3 metros, enquanto este realizava a busca pessoal do(s) ocupante(s) do veículo.	100	100	100	100	100
7.	Após o Policial 02 realizar a busca pessoal, informou que seria realizada a busca no veículo.	60	40	100	100	100
8.	Informou que o(s) ocupante(s) poderiam acompanhá-la visualmente na lateral do veículo.	0	20	100	100	100
9.	Posicionou-se na lateral do veículo juntamente com o(s) abordado(s).	0	40	100	100	100
10.	Após o término da varredura do carro, permaneceu com o(s) abordado(s) ao lado do veículo.	0	40	100	100	100
11.	Solicitou os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo).	80	100	100	100	100
12.	Iniciou a realização de perguntas atinentes a situação do veículo e dos abordados.	0	100	100	100	100
13.	Após a checagem dos documentos, procedeu com a devolução ao seu respectivo proprietário.	80	100	100	100	100
14.	Caso não tenha identificado algo ilícito: Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.	100	100	100	100	100
14.1	Caso seja identificado algo ilícito/mandado de prisão em aberto: Determinou nova busca veicular. Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.	-	-	-	-	-

Fonte: A autora, 2024.

A tabela 2 apresenta resultados do participante dois “responsável pela abordagem a veículos e segurança policial dois”, pode-se observar que houve aumento gradativo dos acertos dos comportamentos com pouca ou nenhuma emissão na LB1 a partir da INT1, exceto pelos comportamentos um (Após o veículo parar e depois que o(s) ocupante(s) se posicionou fora do mesmo, semi-desembarcou com a arma na mão (apontada para o chão), quatro (Iniciou a busca pessoal no(s) abordado(s)) e sete (Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”) que mantiveram-se com o escore máximo de 100% em todas as etapas.

Durante a LB1 não foram emitidos os comportamentos dois (Verificou o interior do automóvel de forma a visualizar se ficou ou não algum indivíduo no interior do mesmo) e cinco (Após os abordados posicionarem-se na lateral esquerda, realizou a busca veicular), ambos progrediram de 0% para 40% na INT1. Além disso, importante atentar para o comportamento seis (Com a arma na mão (apontada para o chão) e a uma distância de cerca de 2 a 3 metros a retaguarda, fez a segurança do policial um enquanto ele solicitava os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo)) que manteve sua frequência inalterada em 80% na LB1 e INT1, atingindo total emissão a partir da LB2 e nas demais. Nota-se, também, que o comportamento três (Quando o(s) abordado(s) posicionou-se corretamente verificou se o policial um estava fazendo a sua segurança) aumentou consideravelmente, saindo de 60% na LB1 para 100% no escore da INT1, mantendo-se nas fases seguintes.

TABELA 2 - PORCENTAGEM DE ACERTOS DOS COMPORTAMENTOS DO PARTICIPANTE DA EQUIPE UM RESPONSÁVEL PELA BUSCA PESSOAL E VEÍCULAR

	COMPORTAMENTO	LB1	INT1	LB2	INT2	SEG
1.	Após o veículo parar e depois que o(s) ocupante(s) se posicionou fora do mesmo, semi-desembarcou com a arma na mão (apontada para o chão).	100	100	100	100	100
2.	Verificou o interior do automóvel de forma a visualizar se ficou ou não algum indivíduo no interior do mesmo.	0	40	100	100	100
2.1	Se outra pessoa estivesse no interior do veículo, quando da inspeção visual interna, enquadrou a pessoa, com a arma na altura dos olhos, determinando: “Desça com as mãos na cabeça e se posicione junto aos demais abordado(s)!”.	-	-	-	-	-
2.2	Não havendo o cumprimento das determinações apresentadas, utilizou o escalonamento do uso da força (seleção adequada de opções de força pelos agentes de segurança pública como resposta ao nível de submissão do suspeito ou infrator a ser controlado).	-	-	-	-	-
3.	Quando o(s) abordado(s) posicionou-se corretamente, verificou se o Policial 01 estava fazendo a sua segurança.	60	100	100	100	100
4.	Iniciou a busca pessoal no(s) abordado(s).	100	100	100	100	100
4.1	Caso fosse encontrado objeto ilícito que caracterize a prisão em flagrante por crime de maior potencial ofensivo, ou exigindo a situação para segurança dos policiais e/ou do(s) infrator(es), ordena-se que o(s) abordado(s) deite(m) ao solo e procede-se a algemagem, busca pessoal e, após, condução à Delegacia de Polícia.	-	-	-	-	-
5.	Após os abordados posicionarem-se na lateral esquerda, realizou a busca veicular.	0	40	100	100	100
5.1	Quando foi encontrado algo ilícito na busca veicular, informou ao Policial 01 de forma discreta.	-	-	-	-	-
6.	Com a arma na mão (apontada para o chão) e a uma distância de cerca de 2 a 3 metros a retaguarda, fez a segurança do Policial 01 enquanto ele solicitava os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo).	80	80	100	100	100
7.	Caso não tenha identificado algo ilícito: Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite” e aguardou a saída do(s) mesmo(s) do local.	100	100	100	100	100
7.1	Caso seja identificado algo ilícito/mandado de prisão em aberto: Determinou nova busca veicular. Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.	-	-	-	-	-

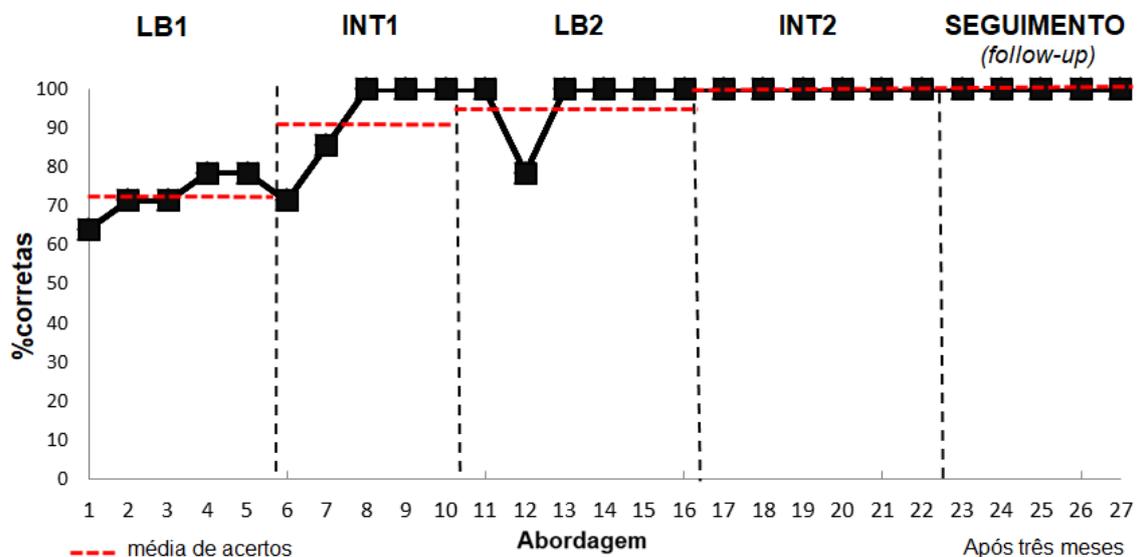
Fonte: A autora, 2024.

Os escores do experimento com os policiais da equipe dois (*feedback* corretivo) apresentaram que ocorreu evolução gradativa no total de acertos dos comportamentos-alvo, durante o experimento alcançaram a partir da intervenção dois (INT2) a acurácia de 100% de acertos dos comportamentos esperados, mantendo-se no seguimento.

No gráfico 3, pode-se observar que o policial responsável pela segurança do policial dois, apresentou na linha de base um (LB1), um padrão variável, atingindo 78,57% de acertos. Após a introdução da intervenção um (INT1), o participante um demonstrou uma modesta diminuição na frequência emitida dos comportamentos corretos com 71,42% de acertos com relação a LB1, aumentando na abordagem 7 para 85,71%, progredindo para 100% de acertos nas demais abordagens da INT1. Na abordagem 12 da LB2 houve um declínio no escore com 78,57% de acerto. Ambos os policiais da equipe dois mantiveram 100% dos acertos nas etapas da INT2 e seguimento.

A média na LB1 do policial um configurou-se em 72,85%. Na INT1 o escore médio evoluiu para 91,42% de acertos. Já na LB2, atingiu 95,71% de acertos. Nas etapas da INT2 e seguimento concretizou 100% em média dos comportamentos adequados.

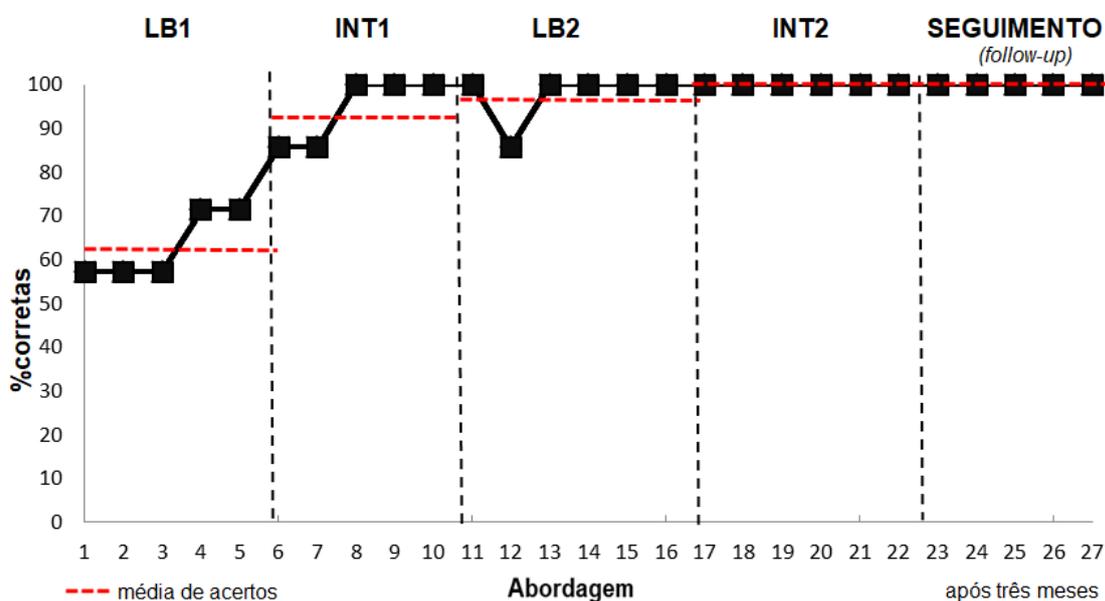
GRÁFICO 3 - PORCENTAGEM MÉDIA DE COMPORTAMENTOS CORRETOS DO POLICIAL DA DUPLA 2 RESPONSÁVEL PELA SEGURANÇA



Fonte: A autora, 2024.

O gráfico 4 apresenta os resultados do policial responsável pela busca pessoal e veicular, que apresenta uma variação nas primeiras abordagens da LB1, chegando ao padrão de 71,42%, obtendo uma progressão de 85,71% de acertos na INT1, atingindo 100% de acertos nas demais abordagens desta etapa. Na LB2, com a abordagem 12 ocorre uma variabilidade de 85,71% de acertos, retornando à estabilidade nas quatro últimas abordagens da LB2, posteriormente mantém-se com o escore máximo de 100% a partir da INT2 e continua no seguimento. A média na LB1 obtida pelo policial dois foi de 62,85%, com um salto no escore a partir da INT1 para 94,28% de acertos, variando um pouco na LB2 para 97,14% de média, atingindo 100% de acertos nas etapas da INT2 e seguimento.

GRÁFICO 4 - PORCENTAGEM MÉDIA DE COMPORTAMENTOS CORRETOS DO POLICIAL DA DUPLA 2 RESPONSÁVEL PELA BUSCA PESSOAL E VEICULAR



Fonte: A autora, 2024.

A tabela 3 demonstra a porcentagem de acertos para cada comportamento do participante “responsável pela abordagem a veículos e segurança do policial dois”. Os índices apontam que houve um aumento significativo na INT1 dos comportamentos com pouca ou nenhuma frequência emitidos na LB1.

Os comportamentos nove (Posicionou-se na lateral do veículo juntamente com o(s) abordado(s)), dez (Após o término da varredura do carro, permaneceu com o(s) abordado(s) ao lado do veículo) e doze (Iniciou a realização de perguntas atinentes a situação do veículo e dos abordados) não obtiveram frequência (0%) na LB1. Ademais, na INT1 demonstraram uma ascensão de 40%, 40% e 60% respectivamente, esses dados apontam que estes foram os comportamentos que mais se desenvolveram com a intervenção.

O aumento da frequência dos comportamentos cinco (Desembarcou e questionou ao motorista: há mais alguém no veículo?), sete (Após o Policial dois realizar a busca pessoal, informou que seria realizada a busca no veículo) e oito (Informou que o(s) ocupante(s) poderia acompanhá-la visualmente na lateral do veículo) foi excepcional, visto que ambos saíram de uma frequência de 40%, 60 e 20%, para o total máximo do escore (100%) nas etapas seguintes do processo. Porém o comportamento treze (Após a checagem dos documentos, procedeu com a devolução ao seu respectivo proprietário) manteve sua frequência inalterada na LB1 e INT1 (80%), avançando apenas a partir da LB2 para o escore máximo de 100% e permanecendo nas fases seguintes.

Na LB2 houve uma variação na acurácia da abordagem 12 nos comportamentos oito (Informou que o(s) ocupante(s) poderia acompanhá-la visualmente na lateral do veículo), nove (Posicionou-se na lateral do veículo juntamente com o(s) abordados(s)) e dez (Após o término da varredura do carro, permaneceu com o(s) abordado(s) ao lado do veículo) em que ambos atingiram uma frequência de 83,33% de acertos, evoluindo para 100% na INT2 e seguimento.

TABELA 3 - PORCENTAGEM DE ACERTOS DOS COMPORTAMENTOS DO PARTICIPANTE DA EQUIPE DOIS RESPONSÁVEL PELA SEGURANÇA

N.O	COMPORTAMENTO	LB1	INT1	LB2	INT2	SEG
1.	Identificou o veículo a ser parado com relação ao foco da operação, ou seja, de acordo com a finalidade planejada (veículos particulares, motocicletas, veículos de aluguel, entre outros).	100	100	100	100	100
2.	Determinou que o motorista da viatura utilizasse sinal sonoro ou <i>giroflex</i> , sinalizando para que o condutor do veículo parasse.	100	100	100	100	100
3.	Com a arma na altura dos olhos, semi-desembarcou e permaneceu abrigado pelo vão da porta.	100	100	100	100	100
4.	Verbalizou: atenção motorista! Desligue o veículo e desça com as mãos na cabeça e vire de costas!”.	100	100	100	100	100
5.	Desembarcou e questionou ao motorista: há mais alguém no veículo?	40	100	100	100	100
6.	Permaneceu com a arma na mão (apontada para o chão) enquanto fez a segurança do Policial 02 a uma distância de 2 a 3 metros, enquanto este realizava a busca pessoal do(s) ocupante(s) do veículo.	100	100	100	100	100
7.	Após o Policial 02 realizar a busca pessoal, informou que seria realizada a busca no veículo.	60	100	100	100	100
8.	Informou que o(s) ocupante(s) poderia acompanhá-la visualmente na lateral do veículo.	20	100	83,3	100	100
9.	Posicionou-se na lateral do veículo juntamente com o(s) abordado(s).	0	40	83,3	100	100
10.	Após o término da varredura do carro, permaneceu com o(s) abordado(s) ao lado do veículo.	0	40	83,3	100	100
11.	Solicitou os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo).	100	100	100	100	100
12.	Iniciou a realização de perguntas atinentes a situação do veículo e dos abordados.	0	60	100	100	100
13.	Após a checagem dos documentos, procedeu com a devolução ao seu respectivo proprietário.	80	80	100	100	100
14.	Caso não tenha identificado algo ilícito: Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite” e aguardou a saída do(s) mesmo(s) do local.	100	100	100	100	100
14.1	Caso seja identificado algo ilícito/mandado de prisão em aberto: Determinou nova busca veicular. Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.	-	-	-	-	-

Fonte: A autora, 2024.

A tabela 4 apresenta a porcentagem de acertos dos comportamentos do participante da equipe dois “responsável pela busca pessoal e segurança do policial um”. Os resultados apontam que ocorreu uma evolução excepcional, a partir da INT1 com os comportamentos dois (Verificou o interior do automóvel de forma a visualizar se ficou ou não algum indivíduo no interior do mesmo), três (Quando o(s) abordado(s) posicionou-se corretamente, verificou se o Policial 01 estava fazendo a sua segurança) e cinco (Após os abordados posicionarem-se na lateral esquerda, realizou a busca veicular), ambos saltando de 20% na LB1 para 100% na INT1, mantendo-se nas sucessivas etapas.

Os comportamentos um (Após o veículo parar e depois que o(s) ocupante(s) se posicionou fora do mesmo, semi-desembarcou com a arma na mão (apontada para o chão)), quatro (Iniciou a busca pessoal no(s) abordados(s)) e sete (Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”) mantiveram-se inalterados durante todo o experimento com constância de 100% de reprodução.

Com o comportamento cinco (Após os abordados posicionarem-se na lateral esquerda, realizou a busca veicular) houve maior variação na acurácia saindo de 20% na LB1 para 100% na INT1, reduzindo para 83,33% na LB2 e finalmente mantém o padrão máximo de acertos (100%) nas INT2 e seguimento.

TABELA 4 - PORCENTAGEM DE ACERTOS DOS COMPORTAMENTOS DO PARTICIPANTE DA EQUIPE DOIS RESPONSÁVEL PELA BUSCA PESSOAL E VEICULAR

	COMPORTAMENTO	LB1	INT1	LB2	INT2	SEG
1.	Após o veículo parar e depois que o(s) ocupante(s) se posicionou fora do mesmo, semi-desembarcou com a arma na mão (apontada para o chão).	100	100	100	100	100
2.	Verificou o interior do automóvel de forma a visualizar se ficou ou não algum indivíduo no interior do mesmo.	20	100	100	100	100
2.1	Se outra pessoa estivesse no interior do veículo, quando da inspeção visual interna, enquadrando a pessoa, com a arma na altura dos olhos, determinando: “Desça com as mãos na cabeça e se posicione junto aos demais abordado(s)!”.	-	-	-	-	-
2.2	Não havendo o cumprimento das determinações apresentadas, utilizou o escalonamento do uso da força (seleção adequada de opções de força pelos agentes de segurança pública como resposta ao nível de submissão do suspeito ou infrator a ser controlado).	-	-	-	-	-
3.	Quando o(s) abordado(s) posicionou-se corretamente, verificou se o Policial 01 estava fazendo a sua segurança.	20	100	100	100	100
4.	Iniciou a busca pessoal no(s) abordado(s).	100	100	100	100	100
4.1	Caso fosse encontrado objeto ilícito que caracterize a prisão em flagrante por crime de maior potencial ofensivo, ou exigindo a situação para segurança dos policiais e/ou do(s) infrator(es), ordena-se que o(s) abordado(s) deite(m) ao solo e proceda-se a algemagem, busca pessoal e, após, condução à Delegacia de Polícia.	-	-	-	-	-
5.	Após os abordados posicionarem-se na lateral esquerda, realizou a busca veicular.	20	100	83,3	100	100
5.1	Quando foi encontrado algo ilícito na busca veicular, informou ao Policial 01 de forma discreta.	-	-	-	-	-
6.	Com a arma na mão (apontada para o chão) e a uma distância de cerca de 2 a 3 metros a retaguarda, fez a segurança do Policial 01 enquanto ele solicitava os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo).	80	60	100	100	100
7.	Caso não tenha identificado algo ilícito: Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.	100	100	100	100	100
7.1	Caso seja identificado algo ilícito/mandado de prisão em aberto: Determinou nova busca veicular. Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.	-	-	-	-	-

Fonte: A autora, 2024.

Entrevistas

Ao concluir a coleta de dados, realizou-se breve entrevista com os participantes com as seguintes questões: 1) Qual sua opinião sobre o procedimento? 2) Encontrou dificuldades para participar da pesquisa? 3) Gostaria de dar sugestões de aprimoramento? 4) Acredita que o procedimento poderia ser expandido para ser utilizado como parte do treinamento e avaliação do desempenho dos policiais?

O participante um da equipe um respondeu à pergunta um que: *“achei interessante à aplicação desse procedimento com policiais militares em abordagem a veículos, porque esse tipo de abordagem é uma das atividades mais perigosas exercidas por esses profissionais, por isso ajuda muito na diminuição dos possíveis erros e riscos pré-existentes”*. Na segunda pergunta disse que: *“Sim, devido à área em que trabalhamos ser de alta periculosidade, as filmagens precisaram ser realizadas por outra guarnição para não prejudicarmos a nossa segurança”*. Quanto à terceira questão respondeu que: *“não tinha sugestões”*. E por último na quarta pergunta disse que: *“O ideal seria que isso acontecesse, os policiais precisam de reciclagem de forma contínua, visto que muitos procedimentos são esquecidos ou realizados de forma incorreta com o passar do tempo”*.

O participante dois da equipe um respondeu à pergunta um que: *“o procedimento é muito bom, nos ajuda a identificar algumas falhas durante as abordagens, e chegar a excelência na atividade policial”*. Na segunda questão disse que: *“Como somos da equipe do Grupo Tático Militar do Batalhão, tivemos dificuldades para realizar as filmagens, porque o tempo todo têm ocorrências de grande vulto”*. Na terceira questão disse que: *“não”*. E na quarta questão respondeu que: *“Acredito que sim, a instituição ganharia muito com a implementação desse procedimento, pois os policiais desenvolveriam um trabalho cada vez melhor e com menos intercorrências que ocasionalmente acontecem em abordagens a veículos”*.

O participante um da equipe dois respondeu a questão um que: *“os procedimentos utilizados são muito válidos para o desenvolvimento do trabalho policial com a população em geral, pois nos ajuda a minimizar as lacunas de segurança que podem surgir no decorrer das abordagens”*. Na questão dois

disse que: *“Tive preocupações com a segurança da equipe, pois não sabemos o grau de risco em uma abordagem a veículos”*. Na pergunta três respondeu que: *“não tenho sugestões”*. Na última pergunta respondeu que: *“Seria um grande passo para a instituição se esse procedimento fosse inserido na formação e reciclagem dos policiais, os resultados impactariam bastante tanto na melhoria da segurança pública como no respaldo da atividade policial”*.

O participante dois da equipe dois respondeu à questão um que: *“achei diferente de tudo que já vimos na polícia militar, é um procedimento que realmente pode nos ajudar a melhorar o desempenho nas abordagens”*. Na segunda disse que: *“Não tive dificuldades”*. Na terceira respondeu que: *“Creio que não”*. Por fim, na quarta disse que: *“Sem dúvidas, a nossa instituição precisa desse tipo de treinamento para o aprimoramento do trabalho policial como um todo. Além disso, melhoraria muito os índices de abordagens mal sucedidas e promoveria a nós mais segurança no exercício dessa atividade”*.

6 DISCUSSÃO

Os resultados obtidos apontaram um aumento progressivo nos escores dos comportamentos-alvo dos policiais das equipes um (instrução prévia e *feedback* corretivo) e dois (*feedback* corretivo) que exerceram a abordagem a veículos. O policial responsável pela segurança da equipe um atingiu 100% de acerto a partir da segunda abordagem e o policial responsável pela busca pessoal a partir da terceira abordagem da intervenção um (INT1), enquanto a equipe dois atingiu o escore máximo na terceira abordagem da INT1, ocorrendo um erro na linha de base dois. Esses resultados mantiveram-se após três meses, o que implica na probabilidade de manutenção dos comportamentos-alvo. Portanto, ambas as intervenções demonstraram eficácia, porém a equipe submetida à instrução prévia e *feedback* corretivo demonstrou maior eficiência ao atingir a média de 100% de acertos na linha de base dois, em contra partida a equipe dois atingiu o escore de 100% somente a partir da intervenção dois.

Ao comparar os resultados da equipe dois que foi submetida somente ao *feedback* corretivo, com a pesquisa desenvolvida por Muniz (2020) que realizou um experimento com uma dupla de policiais que realizavam abordagem “a

pessoa colaborativa a pé”, no qual a variável independente foi o fornecimento de *feedback*. A média na linha de base do policial um configurou-se em 37,4% contra 72,85% do policial um da dupla dois da atual pesquisa, conquistaram 90,2% e 91,42% de média na intervenção um de ambos. Na linha de base dois obtiveram 95% e 95,71% de média, respectivamente, alcançando a média de 100% no escore de ambos nas etapas da intervenção dois e seguimento. O policial dois de ambas as pesquisas citadas atingiram 44,9% e 62,85% no escore médio da linha de base um, 93,1% e 94,28% na intervenção um, na linha de base dois obtiveram uma leve progressão com 96,9% e 97,14%, finalmente atingiram o escore máximo de 100% na intervenção dois e seguimento. Nesse sentido, esses achados sugerem resultados semelhantes que corroboram para a veracidade da aplicabilidade do uso do *feedback* corretivo como ferramenta para a modelagem de comportamentos de policiais que realizam abordagens a pessoa a pé e a veículos.

Na presente pesquisa, a porcentagem média de acertos do policial um saiu de 59,99% e de 62,85% para o policial dois da equipe um, para 94,28% na intervenção um e atingindo 100% a partir da linha de base dois, permanecendo na intervenção dois e no seguimento para ambos. A evolução entre a linha de base um e a linha de base dois foi de 40% para o policial responsável pela abordagem a veículos e segurança do policial dois e 37,15% para o policial responsável pela busca pessoal e veicular e segurança do policial um. Esses resultados corroboram com os da pesquisa de Amigo et al. (2008) realizada com atendentes de uma pizzaria como participantes, tendo como variável dependente o tempo de atendimento às mesas e as variáveis independentes como a clarificação de tarefas com base em um manual padrão que estabelecia o tempo e o processo de atendimento às mesas e o *feedback* verbal individual. Após a intervenção com a clarificação de tarefas houve uma redução no tempo de atendimentos de 300 segundos na linha de base, para 152 na intervenção e 88 segundos após o *feedback*.

Também se compara o atual experimento que utilizou de filmagens para verificar o desempenho dos participantes ao estudo de Goomas e Ludwig (2009), que realizou um experimento em um armazém, em que se utilizou de monitoramento eletrônico para verificar o desempenho, estabelecer objetivos a serem alcançados e fornecer *feedback*. O grupo experimental partiu de 88%

para 102% após a intervenção, em contrapartida o grupo controle apresentou uma média de 82,5%, após a intervenção, o desempenho da condição experimental foi significativamente superior ao do grupo de comparação. Portanto, Goomas e Ludwig (2009) concluem que a utilização de tecnologia no ambiente de trabalho para mensurar o desempenho, atribuir objetivos e posteriormente fornecer feedback foi eficaz para melhorar o desempenho.

De forma semelhante Rodriguez (2005) utilizou de *checklist* para realizar o diagnóstico de desempenho para aplicar intervenção para melhorar os déficits observados em duas lojas de uma franquia de restaurante. A intervenção contou com clarificação da tarefa e automonitorização. O objetivo era aumentar a oferta de selos promocionais pelos funcionários aos clientes. Na linha de base, a primeira loja ofereceu selos em média 26%, após a intervenção subiu para 72%. Já na segunda loja registrou-se em média 11% na linha de base, evoluindo para 81% na intervenção. Com isso, conclui-se que os achados da pesquisa atual são superiores aos de Rodriguez et al. (2005).

A presente pesquisa também apresentou resultados proeminentes a intervenção realizada por Slowiak (2014) que também utilizou a clarificação de tarefas, *feedback* e objetivos sobre o desempenho. Com o objetivo de melhorar a qualidade do atendimento ao cliente por telefone numa clínica médica, avaliando um conjunto de comportamentos (cumprimento, tom de voz e taxa de abandono). Demonstrou uma queda no desempenho após a retirada do programa de intervenção, mas manteve-se acima da linha de base. A média da linha de base saiu de 53,60% para 91,97% na intervenção. Na linha de base dois a média diminuiu para 86,75%, decrescendo na manutenção para 81,77% e no *follow up* de cinco meses caiu para uma média de 71,71%.

À luz dessa lógica, os resultados da equipe um do experimento atual corroboram com a concepção de Elder et al. (1984), em que afirmam que a instrução tem efetividade, mas para garantir sua maior efetividade, deve ser combinado com contingências de reforço para que sejam mantidos os comportamentos esperados, como por exemplo, o *feedback* em forma de elogio utilizado nesta pesquisa.

Os achados do experimento com a equipe dois que utilizou apenas o *feedback* corretivo como intervenção corroboraram com os achados da revisão realizada por Balcazar et al. (1985), foram analisados um total de 126

aplicações de *feedback* em organizações, constatou-se que os efeitos foram diferenciados de acordo com o fato de o *feedback* ter sido utilizado sozinho ou em combinação com recompensas e/ou procedimentos de definição de objetivos e de acordo com características selecionadas do *feedback*. Observou-se que o *feedback* foi utilizado em pacotes de intervenção em mais de 50% das pesquisas em relação ao comportamento organizacional publicadas em nove dos dez anos revisados.

Alvero et al. (2001), por sua vez, atualizaram a revisão de Balcazar et al. (1985), chegando à mesma conclusão de eficácia. Eles também viram que essa variável foi amplamente utilizada nos estudos da área, sendo combinada com outros procedimentos em cerca de 71% dos artigos. Além disso, o *feedback* foi fornecido em grupo, com os dois participantes de cada equipe, mas de forma individual, visto que os comportamentos previstos eram diferentes, também não foi fornecido de forma contígua aos comportamentos, mas no dia seguinte após as abordagens realizadas, os participantes assistiam às gravações e em seguida o *feedback* era provido. Esse seguimento corrobora com os pressupostos de Prue e Fairbank (1981) que indicam que a variável *feedback* pode obter efeitos melhores quando é realizado publicamente, o que neste estudo em específico pode ter contribuído para melhor colaboração entre os indivíduos de cada equipe. Os resultados obtidos no atual experimento com o *feedback* promovido no dia seguinte após as gravações nas fases de intervenção, contraria pesquisas como a de Mason e Redmon (1993) e Daniels e Bailey (2014) que indicam que o *feedback* imediato é mais eficaz que o *feedback* atrasado (quando não fornecido imediatamente após o comportamento).

Algumas experiências como a de Goomas & Ludwig (2009) em que o *feedback* dado aos participantes se deu por meio do monitoramento eletrônico, em consonância com a atual pesquisa que utilizou de vídeo monitoramento para fornecê-lo, demonstraram quais os efeitos da informação do desempenho dos sujeitos por meio dessas ferramentas tiveram sobre a percepção e o ajustamento que os sujeitos fizeram entre o seu desempenho e os objetivos, uma vez que os efeitos do *feedback* se verificaram principalmente pelo seu modo de apresentação, foco de apresentação e sua frequência, bem como no experimento atual que foi fornecido de forma verbal e acompanhado de um

suporte visual, diariamente após as abordagens na fase de intervenção e focado no próprio desempenho do participante, em vez de comparar com o desempenho dos outros.

O *feedback* têm sido amplamente utilizado dentro de pacotes de intervenções junto a diversas ferramentas, como Oliveira (2022) demonstra em uma revisão sistemática da literatura entre os anos de 2000 a 2021, sobre o papel do *feedback* na relação da gestão por objetivos. Os resultados apontam que o *feedback* claramente contribui para o melhoramento e manutenção do desempenho, contudo, isso aconteceu principalmente para os indivíduos que tinham objetivos pré-definidos. Dessa forma é fundamental que haja o estabelecimento de objetivos de forma realista e que os empregadores deem *feedback* aos colaboradores para que estes tenham a possibilidade de analisar o seu próprio desempenho e definam objetivos para o melhorar. Em tempo, o autor ressalta a importância de como o *feedback* pode ser transmitido. Mais especificamente, ao concluir que fornecer *feedback* mais visual, permite que os trabalhadores monitorem mais diretamente o seu progresso, sendo bastante eficaz, visto que permite aos indivíduos adaptar os seus comportamentos ao longo do tempo mais facilmente. Neste estudo, o *feedback* foi realizado de modo que corroborou com os pressupostos expostos por Oliveira (2022) no qual, recomenda-se, que os supervisores façam uso de recursos físicos e equipamentos para acompanhar o *feedback* dado verbalmente com informação gráfica ou visual, para que assim, os colaboradores atinjam os objetivos estabelecidos.

Durante o desenvolvimento deste estudo foi encontrado apenas a pesquisa de Muniz (2020) que aborda o desenvolvimento de um programa de fornecimento de *feedback* para policiais militares na perspectiva da Análise do Comportamento. De acordo com a revisão da literatura realizada por Oliveira (2022) sobre a aplicação do *feedback* nos últimos 21 anos, nenhum dos estudos selecionados foram realizados com participantes policiais no âmbito da OBM. Portanto, a realização deste estudo indica ganhos importantes para a Análise do Comportamento, com a possível implementação de uma ferramenta para a aquisição de comportamentos de policiais militares que realizam a abordagem a veículos a partir do uso da instrução prévia e do *feedback* corretivo ou positivo como consequência dos comportamentos corretos ou não.

Durante as entrevistas, os policiais afirmaram que os procedimentos realizados ajudaram a minimizar os riscos de vida nas abordagens, possíveis alterações ou abordagens mal sucedidas, e ainda, caso fosse implementado pela instituição “os policiais desenvolveriam um trabalho cada vez melhor e com menos intercorrências que ocasionalmente acontecem em abordagens a veículos” (policial dois da equipe um), além disso, reiteraram que caso fossem expandidos, esses procedimentos “impactariam bastante tanto na melhoria da segurança pública como no respaldo da atividade policial” (policial um da equipe dois).

Com base nos resultados alcançados, há uma grande possibilidade de que a intervenção aplicada neste estudo tenha sido eficaz na modelagem de comportamentos de policiais que realizaram a abordagem a veículos, em ambas as equipes foram obtidos resultados significativos entre a linha de base para a fase de intervenção, porém a equipe que foi submetida a instrução prévia atingiu o escore máximo na intervenção um, enquanto a equipe submetida somente ao feedback corretivo após as abordagens atingiu 100% dos comportamentos corretos apenas na linha de base dois, ambas as equipes permanecendo no escore máximo no seguimento. Estudos com práticas semelhantes a este, consideraram que outras variáveis em conjunto com o *feedback* podem ser mais eficazes do que somente a utilização do *feedback* para mudança e instalação de comportamentos nas organizações, e que por vezes a atual pesquisa atingiu resultados superiores a literatura existente.

O delineamento utilizado neste programa foi fidedigno, visto que garantiu um alto grau de confiabilidade dos resultados obtidos. A utilização da câmera para registrar as abordagens pode ter sido um fator influente na apresentação dos comportamentos corretos, principalmente por conta dos participantes saberem que estavam sendo filmados, e por conta disso, preocupavam-se ainda mais com a apresentação dos comportamentos nas abordagens. Todavia, no delineamento nas linhas de base, os policiais apresentaram um menor percentual de comportamentos esperados, isso indica que a intervenção foi efetiva para a modelagem dos comportamentos, já que com a implementação das variáveis independentes houve aumento considerável da emissão dos comportamentos, assim, conclui-se que as filmagens corroboraram para maior efetividade da instrução e fornecimento de *feedback*.

Em conclusão, a atual pesquisa permitiu compreender que a instrução pode afetar a relação entre o *feedback* e o desempenho, principalmente em termos de frequência e eficácia. Dito isso, observou-se que os participantes conseguiram ajustar o seu desempenho ao objetivo de desenvolver os comportamentos corretos em abordagem a veículos, o que, dessa forma, os permitiu alcançar com o passar do tempo à efetividade dos comportamentos corretos em situações desafiadoras, com maior perigo iminente. Nota-se que o *feedback* como variável apresentada nesse estudo possui maior efetividade quando combinada com outras intervenções, do que se utilizado sozinho, podendo refletir em resultados mais consistentes para as organizações.

Com isso, observa-se que além de possuírem baixos custos, as intervenções utilizadas nesta pesquisa geraram mudança de comportamentos-alvo e trouxeram melhorias de desempenho para os policiais participantes. Nesse sentido, este estudo trouxe ganhos como maior eficácia nos comportamentos corretos em abordagem a veículos, melhoria no atendimento a população em abordagens e diminuição do risco de vida e aumento da segurança dos policiais e da comunidade. Portanto, o programa utilizado pode ser empregado como ferramenta gerencial na mudança e treinamento de comportamentos em diversas organizações, como por exemplo, a Polícia Militar, que adota procedimentos padronizados para atingir objetivos que vão para além do serviço ostensivo e preventivo, pois estes precisam ser adequados para o trato com a população em geral.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como escopo identificar se um programa de intervenção em conjunto com o *feedback* poderia ser mais eficaz do que apenas a utilização do *feedback* para modificação do desempenho policial em abordagem a veículos e de modelar e instalar repertório comportamental de abordagem a veículos com policiais do Estado do Maranhão, além de estabelecer critérios objetivos de desempenho para avalia-los nesta atividade operacional. Os resultados apontaram que a instrução prévia com o *feedback* após a análise das abordagens foi mais eficaz do que somente a aplicação do *feedback*.

É importante que uma questão seja destacada: todas as intervenções que foram estudadas neste experimento produziram algum tipo de mudança, mesmo que a instrução prévia adicionada ao *feedback* tenha produzido efeito significativamente superior, a utilização do *feedback* sozinho também gerou dados adequados para serem considerados neste estudo. Portanto, isso indica que as intervenções que seguem as diretrizes utilizadas pela Gestão Analítico-Comportamental produzem modificações nos padrões comportamentais das pessoas em organizações.

Diante disso, é seguro dizer que as intervenções realizadas neste trabalho possuem uma forte preocupação com a mensuração de dados. Muitas vezes, o simples processo de mensurar determinada variável já aumenta a probabilidade de se verificarem modificações. A característica de mensurar variáveis não é exclusiva das intervenções em Gestão Analítico-Comportamental, mas é uma característica bem forte deste modelo de intervenção. Portanto, é importante ressaltar que os resultados apresentados pelas duas duplas de policiais participantes mostraram que a eficácia dos métodos utilizados dependeu das variáveis que foram introduzidas durante o período de intervenção, as quais apresentaram um efeito acumulativo sobre o comportamento dos policiais, sendo possível, portanto, identificar qual variável teve maior influência sobre o aumento do desempenho dos participantes.

As variáveis atuaram de modo que resultasse em mudanças do comportamento-alvo e, conseqüentemente, na melhora do desempenho dos participantes. O treinamento pôde atuar como variável independente, de forma

a desenvolver o necessário para o alcance de melhorias na abordagem a veículos. O *feedback*, pôde atuar como operação motivadora, de forma a estimular comportamentos que levasse ao seu alcance do escore máximo de desempenho. Para que o comportamento se perpetue, o *feedback* teve função de reforçamento positivo, aumentando a probabilidade de que o comportamento se repetisse.

As alterações no comportamento dos policiais trouxeram resultados já na intervenção um, evoluindo para o escore máximo e se mantiveram nas demais etapas. Ou seja, os policiais que passaram pelas intervenções de treinamento, instrução prévia e *feedback* ou somente *feedback*, demonstraram um aumento no seu desempenho, se comparado com o período de linha de base inicial, no que diz respeito ao número de comportamentos corretos executados nas abordagens a veículos.

As dificuldades encontradas no desenvolvimento desta pesquisa podem ser apontadas, principalmente, no que se refere à coleta de dados, aos fatores de registros nos quais se deram as filmagens das abordagens, visto que, foram realizados em áreas de alto índice de criminalidade da região metropolitana de São Luís/MA. Diante desse contexto, houve dificuldades para a realização dos registros, pois os policiais precisaram equilibrar a atenção entre a segurança da equipe com a qualidade dos registros nas abordagens, devido ao tipo de abordagem escolhida para o experimento ser a de nível dois, em que os veículos abordados estavam sob fundada suspeita.

Além disso, a análise dos resultados foi realizada em comparação com as referências teórico/conceituais abordadas e foi encontrado apenas um estudo com temática relacionada à aplicação de um pacote de intervenção em Análise do Comportamento com policiais militares com o objetivo de melhorar o desempenho na atividade operacional, assim, percebe-se que os dados comparativos para essa temática ainda são escassos na literatura.

Considerando o recorte do presente estudo e a não extensiva literatura sobre intervenções com policiais militares em AC, outros estudos poderiam ampliar as investigações sobre o atual panorama de sistemas de avaliação de desempenho nas polícias militares e o uso de instrução e *feedback* nessas instituições. Um desdobramento deste estudo poderia incluir a exploração da percepção dos policiais acerca do sistema de avaliação de desempenho e

utilização de técnicas de *feedback* utilizados pelo órgão, entendendo também qual a concepção compreendida, pontos positivos e negativos na visão da população, ou ainda comparar uma nova metodologia de instrução e *feedback* realizada continuamente na organização, com os índices de abordagens mal sucedidas anteriores e posteriormente à aplicação deste programa.

O contexto atual de segurança pública é debatido diariamente nos meios de comunicação como um dos principais problemas da sociedade, que cobra dos órgãos responsáveis ações concretas e diferenciadas para resolver tal situação. Nesse sentido, o programa de intervenção utilizado pode ser apontado como uma ferramenta viável para auxiliar a administração da Polícia Militar do Maranhão a melhorar o trabalho operacional.

Para tanto, a pesquisa em questão alcançou resultados importantes para a literatura científica brasileira da Análise do Comportamento, no sentido de subsidiar a sua aplicação em cursos de formação e aperfeiçoamento, realizados pela Polícia Militar para aumentar a reprodução dos comportamentos adequados nas abordagens e conseqüentemente na diminuição dos possíveis erros, tornando assim a atividade policial mais técnica, pois esta ferramenta poderia ser implementada para outras práticas na instituição, bem como o gerenciamento de crises, negociação policial, manuseio correto de armamentos, entre outros. Esses indicadores reportam maior atenção para a importância do treinamento policial, fomentando que os achados da pesquisa sugere possibilidades para uma segurança pública mais efetiva.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. B. Behavioral approaches to business and industrial problems: Organizational Behavior Management. In MADDEN, G.J.; DUBE, W.V.; HACKENBERG, T. D.; HANLEY, G. P.; LATTAL, K. A. (Orgs.). **APA handbook of behavior analysis**, Vol. 2: Translating principles into practice. Washington, DC: APA, p. 501-521, 2013.
- AGNEW, J. L.; REDMON, W. K. Contingency specifying stimuli: The role of “rules” in organizational behavior management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 12, n. 2, p. 67–76, 1993. DOI: 10.1300/J075v12n02_04
- ALBUQUERQUE, L. C., REIS, A. A.; PARACAMPO, C. C. P. Efeitos de histórias de reforço, curtas e prolongadas, sobre o seguimento de regras. **Acta Comportamental**, v. 16, n. 3, p. 305-332, 2008. ISSN: 0188-8145.
- ALEIXO, I. M. S.; VIEIRA M.M. Análise do *Feedback* na instrução do treinador no ensino da Ginástica Artística. **Motricidade**, v. 8 n. 2, p. 849-859, 2012. ISSN: 1646-107X.
- ALJADJEFF-ABERGEL, E.; PETERSON, S. M.; WISKIRCHEN, R. R.; HAGEN, K. K.; COLE, M. L. Evaluating the temporal location of feedback: Providing feedback following performance vs. prior to performance. **Journal of Organizational Behavior Management**. v. 37, n. 2, p. 171–195, 2017. DOI: 10.1080/01608061.2017.1309332
- ALVERO, A. M., BUCKLIN, B. R.; AUSTIN, J. An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985–1998). **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 21, n. 1, p. 3 – 29, 2001. DOI:10.1300/J075v21n01_02
- ALVES, M.F. **Abordagem policial a veículo em fundada suspeita pela unidade da Rotam**: segurança policial e treinamento continuado da tropa. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Formação de Oficiais – PM) – Bacharelado em Segurança Pública, Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, Maranhão, 2022.
- ALAVOSIUS, M. P.; SULZER-AZAROFF, B. Acquisition and maintenance of health-care routine as a function of feedback density. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 23, n. 2, p. 151–162, 1990. DOI: 10.1901/jaba.1990.23-151

AMIGO S., SMITH A.; LUDWIG, T. Using Task Clarification, Goal Setting, and Feedback to Decrease Table Busing Times in a Franchise Pizza Restaurant, **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 28, n. 3, p. 176-187, 2008. DOI: 10.1080/01608060802251106

ASSUNÇÃO, D.A. **Polícia Militar: Competências na Formação de Soldados**. Rio de Janeiro: Wark, 2014.

BAER, D. M., WOLF, M. M.; RISLEY, T. R. Some current dimensions of applied behavior analysis. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 1, n. 1, p. 91-97, 1968. DOI: 10.1901/jaba.1968.1-91.

BALCAZAR, F., HOPKINS, B. L.; SUAREZ, Y. A critical, objective review of performance feedback. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 7, n. 3 - 4, p. 65-89, 1985. DOI 10.1300/J075v07n03_05

BALCAZAR, F. E.; SHUPERT, M. K.; DANIELS, A. C.; MAWHINNEY, T. C.; HOPKINS, B. O. An objective review and analysis of ten years of publication in the Journal of Organizational Behavior Management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 10, n. 1, p. 7-38, 1989. DOI 10.1300/J075v10n01_02

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D .G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

BORBA, A.; RAMOS, C. C.; COSTA, T. D. O surgimento da Análise do Comportamento Aplicada às Organizações. IN: VILAS BOAS, D.L.O.; CASSAS, F.; GUSSO, H.L. **Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações**. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental, v. 5, 2017, cap. 1, p. 13-27.

BRASIL. Constituição. **Constituição: República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

_____. Código Penal Militar. Decreto - Lei nº 1.001, 21 de outubro de 1969. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. 1969. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del1001.htm. Acesso em: 05 out 2022.

CABALLO, V. E. **Manual de Técnicas de Terapia e Modificação do Comportamento**. 3. ed., São Paulo: Editora Santos, 2007.

CARNEIRO, J. S. **Gestão Policial: Aspectos Jurídicos, Éticos e Doutrinários**. Brasília: Instituto Superior de Ciências Policiais, 2018.

CALIXTO, F.C.; PONCE, G. D.; COSTA, C.E. O efeito de diferentes instruções sobre o comportamento em DRL e a sensibilidade comportamental. **Acta Comportamental** , v. 22, n. 2, p. 201-217, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

DANIELS, A. **Performance Management**. 1. ed. Atlanta: Performance Management Publications, 1984.

DANIELS, A. C.; DANIELS, J. E. **Performance Management: changing behavior that drives organization effectiveness**. 4. ed. Atlanta: Performance Management Publications, 2004.

DANIELS, A. C.; BAILEY, J. S. **Performance management: Changing behavior that drives organizational effectiveness**. 5. ed. Atlanta: Performance Management Publications, 2014.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DURGIN, A.; MAHONEY, A.; COX, C.; WEETJENS, B.; POLING, A. Using task clarification and feedback training to improve staff performance in an east african nongovernmental organization. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 34, n. 2, p. 122-143, 2014. DOI 10.1080/01608061.2014.914007

ELDER, J.; SUNDSTROM, P.; BREZINSKI, W.; WALDECK, J.; CALPIN, J.; BOGGS, S. An Organizational Behavior Management. Approach to Quality Assurance in a Community Mental Health Center. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 5, n. 3 – 4, p. 19, 1984. DOI 10.1300/j075v05n03_02

Secretaria de Segurança Pública do Maranhão. **Estatísticas da Grande São Luís**, 2022. Disponível em: <https://www.ssp.ma.gov.br/estatisticas/estatisticas-da-grande-sao-luis/>. Acesso em 27 mai. 2022.

FORD, J. E. A classification system for feedback procedures. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 2, n. 3, p. 183-191, 1980. DOI: 10.1300/J075v02n03_04

FOX, C. J.; SULZER-AZAROFF, B. The effectiveness of two different sources of feedback on staff teaching of fire evacuation skills. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 10, n. 2, p. 19-35, 1989. DOI: 10.1300/J075v10n02_03

GLENN, S. S.; MALOTT, M. E. Complexity and selection: Implications for organizational change. **Behavior and Social Issues**, v. 13, n. 2, p. 89-106, 2004. DOI: 10.5210/bsi.v13i2.378

GOOMAS, D. T.; LUDWIG, T. D. Standardized goals and performance feedback aggregated beyond the work unit: Optimizing the use of engineered labor standards and electronic performance monitoring. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 39, n. 10, p. 2425–2437, 2009. DOI: 10.1111/j.1559-1816.2009.00532.x

GRECO, R. **Atividade policial: aspectos penais, processuais penais, administrativos e constitucionais**. 10. ed., Rio de Janeiro: Impetus, 2020.

GUSSO, H.L.; DE LUCA, G.G. Organizações como sistemas comportamentais: Considerações para a delimitação do campo de atuação. Em: VILAS BOAS, D.L.O., CASSAS, F.; GUSSO, H.L. **Comportamento em Foco: Análise do Comportamento nas Organizações**, v. 6. São Paulo: Associação Brasileira de Psicologia e Medicina Comportamental, p. 28-40, 2017.

HAYES, S. C., BROWNSTEIN, A. J., ZETTLE, R. D., ROSENFARB, I.; KORN, Z. Rule-governed behavior and sensitivity to changing consequences of responding. **Journal of the Experimental Analysis of Behavior**, v. 45, n.3, p. 237-256, 1986. DOI: 10.1901/jeab.1986.45-237

HENLEY, A. J.; REED, F. D. D. Should you order the feedback sandwich? Efficacy of feedback sequence and timing. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 35, n. 3 - 4, p. 321-335, 2015. DOI: 10.1080/01608061.2015.1093057

JOHNSON, D. A.; ROCHELEAU, J. M.; TILKA, R. E. Considerations in feedback delivery: The role of accuracy and type of evaluation. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 35, n. 3 - 4, p. 240-258, 2015. DOI: 10.1080/01608061.2015.1093055

JONAS, A. L. O controle por regras na Terapia Comportamental. **Integração (Fátima do Sul)**, v.11, n. 43, p. 369-373, 2005. ISSN 1517-5545.

JONES, H. H., MORRIS E. K.; BARNARD, J. D. Increasing Staff Completion of Civil Commitment Forms Through Instructions and Graphed Group Performance Feedback, **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 7, n. 3 - 4, p. 29-43, 1985. DOI: 10.1300/J075v07n03_03

KANG, K.; OAH, S.; DICKINSON, A. M. The relative effects of different frequencies of feedback on work performance. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 23, n. 4, 21–53, 2005. DOI: 10.1300/J075v23n04_02

LEE, J., LIM, S.; OAH, S. Effects of Accurate and Inaccurate Feedback on Work Performance: The Role of the Awareness of Inaccuracy. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 40, n 1 – 2, p. 46-62, 2020. DOI: 10.1080/01608061.2020.1746472

LOUVEIRA, R., SANTOS, E. M.; OLIVEIRA, E. F. **Manual de Procedimentos Operacionais Padrão – POP**. Mato Grosso do Sul: Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, 2013.

MATOS, M. A. Comportamento governado por regras. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva, v. 3, n. 2, p.51-6, 2001. ISSN 1517-5545

MAYER, K. L.; REED, F. D. D. Effects of a Training Package to Improve the Accuracy of Descriptive Analysis Data Recording. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 33, n. 4, p. 226-243, 2013. DOI: 10.1080/01608061.2013.843431

MALOTT, R. W. A theory of rule-governed behavior and organizational management. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 12, n. 2, 45-65, 1992. DOI: 10.1300/J075v12n02_03

MANGIAPANELLO, K.; HEMMES, N. An analysis of feedback from a behavior analytic perspective. **The Behavior Analyst**. v. 38, n. 1, p. 51-75, 2015. DOI: 10.1007/s40614-014-0026-x

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: subsistemas de treinamento e desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTONE, R. C; TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. **Metacontingências: Comportamento, Cultura e Sociedade**. Santo André: ESETec, p. 121-128. 2005.

MASON, M. A.; REDMON, W. K. Effects of immediate versus delayed feedback on error detection accuracy in a quality control simulation. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 13, n.1, p. 49-83, 1993. DOI: 10.1300/J075v13n01_05

MATOS, M. A. Comportamento governado por regras. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 3, n. 2, p. 51-66, 2001. ISSN 1517-5545.

MELLO, C.M.A. **O uso legal da força pela polícia brasileira contemporânea**. 2017. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública, UFPA, Belém, 2017.

MENDES, A. M.; SIQUEIRA, M. V. S. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. **Revista do Serviço Público – RSP**, v. 60, n. 3, p. 241-250, 2009. DOI: 10.21874/rsp.v60i3.25

MESQUITA, A. A. **Gestão Analítico-Comportamental: Modificando o Comportamento de Pessoas e Organizações**. RFB: Belém, 2021.

MESQUITA, F. L. **Os efeitos do feedback e instruções no desempenho e tarefas do indivíduo: um análogo experimental**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2017.

MOREIRA, **Metacontingências: Comportamento, Cultura e Sociedade**. Santo André: ESETec, p. 101-119, 2005.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. **Princípios básicos de análise do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MIGUEL, C. F.; GARBI, G. **Assertividade no trabalho**: descrevendo e corrigindo o desempenho dos outros. Falo ou não falo? Expressando sentimentos e comunicando ideias. Paraná: Mecenias, 2003.

MILANO, M. L.; STRAPASSON, B. A. Efetividade da fonte de feedback sobre desempenho em ambiente organizacional. **Psiencia, Revista latino-americana de Ciência Psicológica**, v. 8, n. 3, 2016. DOI: 10.5872/psiencia/8.3.23

MOON, K., LEE, K.; OAH, S. The effects of social comparison and objective feedback on work performance across different performance levels. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 37, n. 1, p. 63–74, 2017. DOI: 10.1080/01608061.2016.1236059

NEIVA, E. R. Gestão e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes. **Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (Fonacate)**. Brasília: Caderno 06, 2020.

NUCCI, G. S. **Código de processo penal comentado**. 17. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2018.

OLIVEIRA, C.J.P. **O Papel do Feedback na Relação da Gestão por Objetivos com o Desempenho no Trabalho**: Revisão Sistemática de Literatura. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – ISPA – Instituto Universitário, Lisboa, 2022.

PALMER, M.G.; JOHNSON, C. M. The Effects of Task Clarification and Group Graphic Feedback on Early Punch-In Times, **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 33, n. 4, p. 265-275, 2013. DOI: 10.1080/01608061.2013.843492

PALMER, M. G.; JOHNSON, C. M.; JOHNSON, D. A. Objective performance feedback: Is numerical accuracy necessary?. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 35, n. 3 - 4, p. 206-239, 2015. DOI:10.1080/01608061.2015.1093059

PARACAMPO, C. C. P. Alguns efeitos de estímulos antecedentes verbais e reforçamento programado no seguimento de regra. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 7, n. 2, p. 149-161, 1991. DOI: 10.1590/S0102-37722007000200013

PARK, J.; JOHNSON, D. A.; MOON, K.; LEE, J. The interaction effects of frequency and specificity of feedback on work performance. **Journal of Organizational and Behavior Management**, v. 39, n. 3 – 4, p. 164-178, 2019. DOI: 10.1080/01608061.2019.1632242

PEREIRA, J. D. **Análise longitudinal na gestão da Polícia Militar do Estado do Espírito Santo**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2009.

PEREIRA, L. M. **Gestão do desempenho na Polícia Militar**. 2020. Dissertação (Programa de Mestrado em Psicologia), Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2020.

PINC, T. **O Uso da Força Não-Letal pela Polícia nos Encontros com o Público**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Departamento de Ciência Política, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. 1. ed. São Paulo: LTr, 2021.

PRUE, D. M.; FAIRBANK, J. A. Performance feedback in organizational behavior management: A review. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 3, n. 1, p. 1-16, 1981. DOI: 10.1300/J075v03n01_01

RODRIGUEZ, M.; WILDER, D. A.; THERRIEN, K.; WINE, B.; MIRANTI, R.; DARATANY, K.; SALUME, G.; BARANOVSKY, G.; RODRIGUEZ, M. Use of the performance diagnostic checklist to select an intervention designed to increase the offering of promotional stamps at two sites of a restaurant franchise. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 25, n. 3, p. 17-35, 2005. DOI: 10.1300/J075v25n03_02

ROOSE, K. M. e WILLIAMS, W. L. An evaluation of the effects of very difficult goals. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 38, n. 1, p.1-31. 2017. DOI: 10.1080/01608061.2017.1325820

SAMPAIO, A. L. M. **Avaliação de Desempenho na Polícia Militar da Bahia como ferramenta de gestão: um projeto piloto com os comandantes de unidades operacionais da capital**. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização *Lato sensu* em Planejamento e Controle de Segurança Pública) - Polícia Militar do Paraná, Universidade Federal do Paraná, Paraná, 2008.

SAMPAIO, A. A. S.; AZEVEDO, F. H. B.; CARDOSO, L. R. D.; LIMA, C.; PEREIRA, M. B. R.; ANDERY, M. A. P. A. Uma Introdução aos Delineamentos Experimentais de Sujeito Único. **Interação em Psicologia**, v. 12, n.1, p.151-164, 2008. DOI: 10.5380/psi.v12i1.9537

SILVA, M. H. **Criação de significado na gestão organizacional: análise do modelo de gestão do desempenho operacional da PMMG e sua relação com o controle de homicídios entre os anos de 2018 e 2019**. 2021. Monografia (Curso de Altos Estudos Política e Estratégia - CAEPE), Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra. ESG, Rio de Janeiro, 2021.

SMITH, G. S., HOUMANFAR, R.; DENNY, M. Impact of rule accuracy on productivity and rumor in an organizational analog. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 32, n.1, p. 3-25, 2012. DOI: 10.1080/01608061.2012.646839

SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SKINNER, B. F. **Contingencies of Reinforcement: A Theoretical Analysis**. New York, NY: Appleton- Century-Crofts, 1969.

SKINNER, B.F. Selection by Consequences. **Behavioral and Brain Sciences**, v. 7, n. 4, p. 477-510, 1984. DOI: 10.1017/S0140525X0002673X

SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. Martins Fontes. 8. ed. São Paulo. (originalmente publicado em 1953), 1993.

SLOWIAK, J. M. "How may I help you?" Improving telephone customer service in a medical clinic setting. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 34, n. 1, p. 39-51, 2014. DOI:10.1080/01608061.2013.873382

TEIXEIRA JR, R. R. Vocabulário de Análise do Comportamento. **Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas**. Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

VASCONCELOS-SILVA, A.; TODOROV, J. C.; SILVA, R. L. F. C. Cultura organizacional: A visão da Análise do Comportamento. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 14, n. 2, p. 48-63, 2012. DOI:10.31505/rbtcc.v14i2.507

WARD-HORNER, J.; STURMEY, P. Component analyses using single-subject experimental designs: A review. **Journal of Applied Behavior Analysis**, v. 43, n. 4, p. 685-704, 2010. DOI: 10.1901/jaba.2010.43-685

WILSON, C., BONI, N.; HOGG, A. The Effectiveness of Task Clarification, Positive Reinforcement and Corrective Feedback in Changing Courtesy Among Police Staff. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 17, n. 1, p. 65-99, 1997. DOI: 10.1300/J075v17n01_04

APÊNDICE A – *Checklist* de Comportamentos

Responsável pela Abordagem de Veículos e Segurança do Policial 02:

Número da Abordagem:

Data: Horário:

N.O	COMPORTAMENTO	CERTO	ERRADO
1.	Identificou o veículo a ser parado com relação ao foco da operação, ou seja, de acordo com a finalidade planejada (veículos particulares, motocicletas, veículos de aluguel, entre outros).		
2.	Determinou que o motorista da viatura utilizasse sinal sonoro ou <i>giroflex</i> , sinalizando para que o condutor do veículo parasse.		
3.	Com a arma na altura dos olhos, semi-desembarcou e permaneceu abrigado pelo vão da porta.		
4.	Verbalizou: atenção motorista! Desligue o veículo e desça com as mãos na cabeça e vire de costas!”.		
5.	Desembarcou e questionou ao motorista: há mais alguém no veículo?		
6.	Permaneceu com a arma na mão (apontada para o chão) enquanto fez a segurança do Policial 02 a uma distância de 2 a 3 metros, enquanto este realizava a busca pessoal do(s) ocupante(s) do veículo.		
7.	Após o Policial 02 realizar a busca pessoal, informou que seria realizada a busca no veículo.		
8.	Informou que o(s) ocupante(s) poderiam acompanhá-la visualmente na lateral do veículo.		
9.	Posicionou-se na lateral do veículo juntamente com o(s) abordado(s).		
10.	Após o término da varredura do carro, permaneceu com o(s) abordado(s) ao lado do veículo.		
11.	Solicitou os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo).		
12.	Iniciou a realização de perguntas atinentes a situação do veículo e dos abordados.		
13.	Após a checagem dos documentos, procedeu com a devolução ao seu respectivo proprietário.		
14.	Caso não tenha identificado algo ilícito: Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.		
14.1	Caso seja identificado algo ilícito/mandado de prisão em aberto: Determinou nova busca veicular. Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.		

Responsável pela Busca Pessoal e Veicular dos Abordados e Segurança do Policial 01: _____

Número da Abordagem:

Data:

Horário:

	COMPORTAMENTO	CERTO	ERRADO
1.	Após o veículo parar e depois que o(s) ocupante(s) se posicionou fora do mesmo, semi-desembarcou com a arma na mão (apontada para o chão).		
2.	Verificou o interior do automóvel de forma a visualizar se ficou ou não algum indivíduo no interior do mesmo.		
2.1	Se outra pessoa estivesse no interior do veículo, quando da inspeção visual interna, enquadrando a pessoa, com a arma na altura dos olhos, determinando: "Desça com as mãos na cabeça e se posicione junto aos demais abordado(s)!".		
2.2	Não havendo o cumprimento das determinações apresentadas, utilizou o escalonamento do uso da força (seleção adequada de opções de força pelos agentes de segurança pública como resposta ao nível de submissão do suspeito ou infrator a ser controlado).		
3.	Quando o(s) abordado(s) posicionou-se corretamente, verificou se o Policial 01 estava fazendo a sua segurança.		
4.	Iniciou a busca pessoal no(s) abordado(s).		
4.1	Caso fosse encontrado objeto ilícito que caracterize a prisão em flagrante por crime de maior potencial ofensivo, ou exigindo a situação para segurança dos policiais e/ou do(s) infrator(es), ordena-se que o(s) abordado(s) deite(m) ao solo e procedesse a algemagem, busca pessoal e, após, condução à Delegacia de Polícia.		
5.	Após os abordados posicionarem-se na lateral esquerda, realizou a busca veicular.		
5.1	Quando foi encontrado algo ilícito na busca veicular, informou ao Policial 01 de forma discreta.		
6.	Com a arma na mão (apontada para o chão) e a uma distância de cerca de 2 a 3 metros a retaguarda, fez a segurança do Policial 01 enquanto ele solicitava os documentos dos ocupantes do veículo (CNH, RG e documento do veículo).		
7.	Caso não tenha identificado algo ilícito: Liberou o(s) abordado(s), informando que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou "Bom dia, boa tarde ou boa noite".		
7.1	Caso seja identificado algo ilícito/mandado de prisão em aberto: Determinou nova busca veicular. Disse ao suspeito os motivos pelos quais está sendo preso.		

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

PESQUISA: O Efeito de Instrução e *Feedback* sobre o Comportamento de Abordagem Policial a Veículos

PESQUISADOR: Graziela Serra Amorim

ORIENTADOR: Prof. Dr. Alex Andrade Mesquita

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada **O Efeito de Instrução e *Feedback* Sobre o Comportamento de Abordagem Policial a Veículos**, que tem como responsável a pesquisadora Graziela Amorim sob a orientação do Prof. Dr, Alex Andrade Mesquita. O trabalho tem como objetivo testar um método para proporcionar a melhoria do desempenho de policiais militares em um Batalhão da Polícia Militar de São Luís, Maranhão. 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.

Você está sendo convidado aleatoriamente pelos pesquisadores para a 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. Portanto, faz-se necessária sua disponibilidade para participar da mesma.

Os riscos podem ser de origem física e psicológica, tais como: risco de vida em abordagens malsucedidas, acidentes de trânsito, agressões por parte dos abordados e do policial e danos psicológicos causados pela exposição à violência. A coleta de dados será através de vídeo gravado por meio de uma câmera acoplada no colete do policial. Um grupo receberá a instrução sobre a abordagem a veículos, em seguida será registrada por vídeo sua ação na

abordagem e receberá *feedback* de sua ação, se está em acordo com o procedimento operacional padrão ou não e como agir corretamente. Com o outro grupo será somente registrada por vídeo sua ação na abordagem e receberá *feedback* de sua ação.

Com a finalidade de precaver/prevenir os possíveis riscos, os participantes receberão esclarecimento prévio sobre a pesquisa, haverá leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a aplicação dos instrumentos ocorrerá em local reservado e em condições adequadas, e lhe será garantido anonimato; ademais, o autor se compromete a oferecer assistência psicológica caso necessário.

Os benefícios para os participantes da pesquisa serão diretos e indiretos; em especial, o aperfeiçoamento das técnicas de abordagem policial a veículos, a produção de conhecimento sobre a temática, que poderá fomentar o desenvolvimento de estratégias efetivas para o melhor emprego das técnicas policiais, redução da violência e abordagens malsucedidas.

As informações obtidas para esta pesquisa serão totalmente confidenciais. Asseguramos o total sigilo sobre sua participação. Em nenhum momento você será identificado. São garantidos o anonimato e a confidencialidade assegurada por meio deste termo, conforme a Resolução CNS no 466/12.

Eu, _____,
declaro ter sido esclarecido sobre objetivos, benefícios e riscos desta pesquisa, bem como da garantia do anonimato e confidencialidade, além da liberdade de poder deixar de fazer parte da mesma a qualquer momento, sem nenhum prejuízo.

Este documento é elaborado em duas vias iguais e você receberá uma delas, enquanto a outra ficará retida com o pesquisador. Ambas devem ser rubricadas em todas as páginas e assinadas ao final do documento. Nele consta o telefone e o e-mail do pesquisador, podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, em horário comercial e/ou emergencial.

Considerando que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes desse estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam

utilizados para fins científicos – divulgação em eventos e publicações. Também estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação, pois o experimento será realizado durante o horário normal de serviço.

São Luís, MA ____/____/____.

Assinatura participante

Assinatura pesquisador responsável

Contato do Pesquisador:

E-mail: graziela.amorim@discente.ufma.br

Telefone: (98) 99156-5427

Em caso de dúvidas quanto a questões éticas em relação à pesquisa, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Maranhão. O Comitê de Ética em Pesquisa - CEP é um grupo não remunerado formado por diferentes profissionais e membros da sociedade que avaliam um estudo para julgar se ele é ético e garantir a proteção dos participantes.

O CEP/UFMA está localizado no Campus UFMA Itaqui-Bacanga, Av. dos Portugueses, 1966 - Vila Bacanga, São Luís - MA. Prédio CEB Velho, em frente ao Auditório Sérgio Ferretti. Contatos: Telefone: 3272-8708; e-mail: cepufma@ufma.br.

Apêndice C - Termo de Consentimento da Instituição

Eu, _____, _____,
declaro que a aluna Graziela Amorim do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal do Maranhão está autorizada a realizar no âmbito desta Unidade a pesquisa intitulada: “O Efeito de Instrução e *Feedback* sobre o Comportamento de Abordagem Policial à Veículos” sob a orientação do Professor Doutor Alex Andrade Mesquita.

Ressalto que estou ciente de que serão garantidos os direitos, dentre outros assegurados pela resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, de:

- 1) Garantia da confidencialidade, do anonimato e da não utilização das informações em prejuízo dos participantes 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 (CEP/CONEP) para garantir aos envolvidos os referenciais básicos da bioética, isto é, autonomia, não maleficência, benevolência e justiça.

São Luís/MA, __ de _____ de 2024

ASSINATURA

CARGO