

Efeito da Utilização do Feedback Corretivo Sobre o Comportamento de Abordagem Policial¹

(Effect of Using Corrective Feedback on Police Approach Behavior)

Alex Andrade Mesquita² e Luciano Muniz Pereira
Universidade Federal do Maranhão (UFMA)

(Brasil)

Resumo

Gestão Analítico-Comportamental do Desempenho trata-se da identificação das variáveis de controle do comportamento e sua mudança para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais. Uma abordagem frequentemente realizada pelo policial militar é o da “pessoa colaborativa a pé”, na mesma um policial procede a revista do suspeito e o outro faz a segurança do primeiro policial. O objetivo do estudo foi verificar o efeito do feedback corretivo sobre os comportamentos da “abordagem policial da pessoa colaborativa a pé”. O delineamento utilizado foi o experimental de sujeito único com reversão do tipo A-B-A-B, dividido em nove etapas. Dois policiais militares participaram da pesquisa. As variáveis independentes foram: em caso de erro na abordagem, o feedback corretivo e a apresentação do comportamento correto; e, em caso de acerto, o feedback positivo seguido de um elogio, apresentado como consequência.”. As variáveis dependentes foram os comportamentos envolvidos na abordagem policial filmados durante sua execução. Os resultados mostraram aumento substancial de acertos nos comportamentos-alvo chegando a 100% na intervenção dois e permanecendo no seguimento. Conclui-se que a intervenção foi eficaz e há possibilidade de tal modelo ser incluído para avaliação e treinamento periódico de policiais.

Palavras-chave: gestão do desempenho, análise do comportamento, abordagem policial, feedback, treinamento

1 Alex Andrade Mesquita  <https://orcid.org/0000-0002-7117-883X>

Luciano Muniz Pereira  <https://orcid.org/0000-0001-6796-9631>

2 Endereço para correspondência: Alex Andrade Mesquita. Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Av. dos Portugueses, sem número, Campus Dom Delgado, Departamento de Psicologia. E-mail: alex.mesquita@ufma.br

Abstract

Military Police is a public institution that uses coercion to ensure law and order. A common approach by military police officers is the “collaborative person-on-foot” approach, where one officer conducts the suspect search while another provides security. Improper execution of this approach can pose risks to the officers, suspects, and bystanders. We aimed to assess the effect of corrective feedback on behaviors in the “collaborative person-on-foot police approach”. The study used a single-subject experimental design with an A-B-A-B reversal type in nine steps. Two officers who had been active partners on patrol for over two years participated. The independent variables were, in case of error in the approach, corrective feedback, and presentation of the correct behavior and in case of success, feedback of the success followed by praise that acted as reinforcement. The procedure involved seven stages: 1) experiment instruction, 2) pilot study, 3) baseline measurement, 4) intervention one, 5) return to baseline, 6) intervention two, 7) follow-up. At the end, a social validation interview gathered participants’ opinions on the study and its practical applicability. Results showed behavioral variability in baseline and intervention phases for both participants, with alternating errors and successes in approaches. Participant 1 achieved approximately 40% accuracy in baseline and 90% in intervention one, while Participant 2 had about 45% accuracy in baseline and 90% in intervention one. There was a substantial increase in target behavior accuracy from intervention one, reaching 100% in intervention two, and maintained in follow-up. In interviews, both officers approved the procedure and believed it could be used in Military Police training. We conclude that the intervention was effective. Corrective feedback increasing correct target behaviors, suggesting potential inclusion of this model for periodic police evaluation and training.

Keywords: performance management, behavior analysis, police approach, feedback, training

Segundo o Fórum Brasileiro de Segurança Pública [(FBSP), 2021], no ano de 2020 o Brasil gastou com a política de segurança pública mais de 157,7 bilhões de reais. Apesar do enorme gasto, assim como em outros países da América Latina ocorreu aumento dos índices de criminalidade. No ano de 2020 as mortes em decorrência da ação da polícia militar ou civil quando em serviço foram 4.606 e 182 policiais morreram.

Uma das atividades que possibilita ao policial militar o cumprimento de sua função de preservação da ordem pública e segurança da comunidade é a busca pessoal, esta faz-se possível através da abordagem policial, que pode ocorrer em indivíduos em várias situações tais como de: moto, carro, bicicleta, ônibus ou a pé. Para cada uma dessas possibilidades existe um procedimento operacional padrão. Na abordagem da “pessoa colaborativa a pé”, ocorre a busca do indivíduo suspeito, atrás de substâncias, armas ou itens ilícitos. Nesta situação um policial revista o suspeito e um segundo policial faz a segurança do primeiro, com a arma na mão, observando se outras pessoas podem atacar o primeiro policial enquanto ele faz a revista. Tal abordagem caso seja feita de maneira inadequada pode trazer risco ao

policial, ao suspeito e a outros que estejam por perto, por exemplo: o policial pode ser agredido, ter sua arma tomada ou ser atacado por outra pessoa pelas costas, resultando em fuga do suspeito e até mesmo em tiroteio. Assim a abordagem deve seguir um procedimento estabelecido visando causar o mínimo de danos às partes envolvidas (Louveira et al., 2013; Pinc, 2007).

O desempenho de um policial quando exercendo sua atividade, impacta diretamente na sociedade que o circunda, e em sua própria vida, visto que isso traz consequências danosas ou exitosas dependendo do grau de capacidade que o agente público tem de exercer suas funções com a maior técnica e profissionalismo que lhe são exigidos (Bueno et al., 2019). Assim, a avaliação e gerenciamento adequado do mesmo é de suma importância para a sociedade e o desenvolvimento de modelos e técnicas de gestão do desempenho e treinamento tornam-se importantes para o bom desempenho da função policial.

Desempenho é o comportamento do indivíduo durante a execução de uma tarefa, e desempenho eficaz é aquele que com menor custo e esforço produz as consequências esperadas pela organização e pelo trabalhador (Mesquita, 2021). Já Gestão Analítico-Comportamental do Desempenho trata-se da identificação das variáveis de controle do comportamento e sua mudança para o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais (Gilbert, 1996).

Um modelo de Gestão de Desempenho Analítico-Comportamental destacado é o de Daniels e Daniels (2004) que tenta explicar de maneira simples para gestores e pessoas do mundo empresarial a tríplice contingência skinneriana no modelo “ABC”: “A” de antecedent, (antecedente), “B” de behavior (comportamento) e “C” de consequence (consequência). Neste modelo, é feita a análise sistemática entre a relação dos estímulos antecedentes e consequentes com o estabelecimento do comportamento do indivíduo. Deve-se selecionar criteriosamente os pinpoints, isto é, os comportamentos que serão alvo da mudança, que devem ser mensuráveis, observáveis e confiáveis, e além disto produzir um resultado mensurável. Mesquita (2021) cita exemplos que podem funcionar como antecedentes nas organizações como: manuais, procedimentos, processos, ferramentas, instrumentos etc. Já exemplos de consequências poderiam ser: ter acesso a comissões, esquemas de pagamentos por tempo ou metas, homenagens, medalhas, elogios etc.

Uma pesquisa envolvendo análise funcional no contexto laboral de policiais teve como objetivo discutir a literatura interdisciplinar e comportamental sobre disparos acidentais, analisar lesões em relação às classes antecedentes e ao contexto, e desenvolver estratégias para treinamento em segurança com armas de fogo que possam prevenir disparos e lesões associadas na aplicação da lei (O’Neill, 2018). Foram identificadas seis classes antecedentes distintas: contato com objetos, sintomas médicos, coativações musculares, tarefas rotineiras, estímulos de sobressalto e tarefas desconhecidas. Como principais recomendações, os pesquisadores sugerem: o fortalecimento dos programas de treinamento com foco em segurança no manuseio de armas; a simulação de situações reais para preparar agentes para contextos de alta pressão; o investimento em armas e equipamentos projetados para minimizar o risco de disparos acidentais; e o monitoramento

contínuo de condições de trabalho que possam aumentar o estresse e a fadiga (O'Neill, 2018).

Uma técnica frequente utilizada na Gestão Analítico-Comportamental do Desempenho é o feedback. Este pode ter função reforçadora, discriminativa ou estabelecedora dependendo do contexto, o mesmo implica informação sobre determinado comportamento passado do indivíduo. Quanto mais específico, imediato e associado ao reforço ele for, mais efetivo será. Sua simples visualização como na forma de gráfico já pode contribuir para maior eficácia (Park et al., 2019).

Exemplificando a importância do feedback nos estudos de Gestão Analítico-Comportamental Gravina et al. (2018) conduziram um estudo de revisão de literatura no *Journal of Applied Behavior Analysis*, *Journal of Organizational Behavior Management* e no *Behavior Analysis in Practice* entre os anos de 1990 a 2016 de trabalhos em Gestão Analítico-Comportamental e verificaram que 80% dos estudos utilizaram como variável independente o “feedback e/ou elogio”. Mesquita (2021) afirma que em situações aplicadas é comum o uso do feedback com outras técnicas como a clarificação de tarefas (detalhamento das mesmas), decomposição de tarefas, estabelecimento de metas, desempenho de papéis, instruções e treinamentos.

Um estudo avaliou a efetividade de diferentes tipos de feedback: frequente e infrequente, com informação global ou informação específica. Participaram do estudo 80 estudantes universitários. Um software simulando atividade portuária exibia ícones representando itens de estoque para selecionar, paletes de remessa e planilhas de pedidos listando as especificações necessárias para o pedido atual. Como parte da conclusão da ordem exibida, os participantes deveriam arrastar e soltar os itens de estoque em um pallet. A variável dependente foi o número de erros cometidos durante as tarefas e a independente o tipo de feedback. O feedback frequente ocorria após cada sessão e o infrequente após quatro sessões. Havia possibilidade de seis tipos de erros durante a execução da tarefa, o feedback específico apontava quais os tipos de erros cometidos e o global apenas a quantidade de erros. Os resultados apontaram que o feedback frequente foi mais eficaz que o infrequente e o específico mais eficaz que o global (Park et al., 2018).

Reetz et al. (2016), testaram a efetividade de uma intervenção envolvendo clarificação de tarefas, desempenho de papéis e feedback específico nas atividades de atendimento à clientes de um restaurante. Três mulheres atendentes deste estabelecimento comercial participaram da pesquisa. As variáveis dependentes foram os oito comportamentos que poderiam otimizar o atendimento e o valor das gorjetas deixadas pelos clientes após o atendimento. Para saber se as tarefas foram cumpridas, os pesquisadores observavam todo o atendimento, até a saída dos clientes e a gorjeta deixada. A intervenção consistiu em reuniões com clarificação das tarefas, role play e feedbacks imediatos após os atendimentos. Nas reuniões de revisão, foram mostradas as fichas de tarefas e fornecidos reforçadores verbais como: “bom trabalho” e “muito bem”. Os resultados mostraram o acréscimo médio de 36,11% na frequência dos comportamentos esperados chegando a 85,09% das tarefas completadas durante a intervenção. Quanto às gorjetas, não houve relação significativa entre as tarefas completadas e as gratificações dadas pelos clientes.

Wilson et al. (1997) buscaram verificar os efeitos do reforçamento positivo, clarificação de tarefas e feedback corretivo nos comportamentos de cortesia em atendimento ao público. Os participantes foram cinco mulheres servidoras públicas, que atendiam às pessoas e, dois homens policiais supervisores. Os comportamentos alvo foram de “rapidez no atendimento”, “tom de voz adequado”, “atenção exclusiva ao atendido”, “atenção às situações do atendimento”, “sorrir”, “cumprimentar/oferecer ajuda”, “despedida”, “oferecer ajuda extra e respeito”. O feedback consistia em dizer aos participantes quais comportamentos foram cumpridos adequadamente e quais precisavam melhorar sua execução. Os resultados apontaram aumento dos comportamentos-alvo, enquanto na linha de base ocorreram 55,6% dos comportamentos esperados, após a intervenção a frequência chegou a 75,6%.

A utilização do feedback é uma intervenção organizacional simples, de rápida implementação e de baixo custo, já foi testada em várias profissões, como por exemplo: vendedores, operadores de telemarketing, atendentes, mineradores, garçons e operários (Loughrey et al., 2013; Tilka & Johnson, 2018; Hagge et al., 2017; Berglund & Ludwig, 2009; Eikenhout & Austin, 2005; Reetz et al., 2016). Sua utilização na gestão do desempenho de policiais militares pode ser muito útil, pois são profissionais que têm que alcançar resultados através de procedimentos legais rígidos. Assim, o objetivo do estudo foi avaliar o efeito do feedback corretivo sobre os comportamentos relacionados de abordagem à “pessoa colaborativa a pé”.

Método

Participantes

Dois policiais que atuavam em parceria nas ruas, e que estavam atuando há pelo menos dois anos. Foi feita uma visita à unidade policial e apresentado o projeto de pesquisa aos policiais em uma reunião e aqueles que sentissem interesse em participar do experimento deveriam falar com seu comandante que comunicaria aos pesquisadores.

Delineamento

O delineamento utilizado foi o experimental de sujeito único com reversão, conhecido como: A-B-A-B, no qual A é condição controle, e B uma condição experimental. Consiste em realizar sucessivas comparações entre condições controle e condições experimentais em um mesmo experimento (Sampaio et al., 2008). Este delineamento é capaz de controlar diversos vieses, pois as sucessivas condições experimentais proporcionam maior probabilidade de a VI ser a causa da mudança na VD. O comportamento do sujeito é tomado como seu próprio controle, não sendo necessário grupo controle.

Variáveis Independentes

Em caso de erro na abordagem, foi realizado o feedback corretivo verbal, indicando qual seria o comportamento correto na situação, acompanhado pela apresentação em vídeo do erro cometido pelo participante. Nesta situação era dito ao policial o que havia errado e o que deveria ser feito segundo o procedimento operacional padrão (POP). Em caso de acerto foi fornecido o feedback positivo (“certo”, “correto”) e elogio (“muito bom”, “bom trabalho”, “excelente”) ao comportamento correto planejados como reforçadores, ao comportamento executado corretamente. Os mesmos ocorriam um dia após a execução da abordagem.

Variáveis Dependentes

Os comportamentos-alvo da abordagem à “pessoa colaborativa a pé” gravados em campo em situação natural. Uma lista de comportamentos-alvo (Tabelas 1 e 2) foi adaptada do POP da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso do Sul (Louveira, et al., 2013) e verificados e ratificados por um policial instrutor de treinamentos da Polícia Militar do Maranhão, pois não havia POP do estado. As abordagens sempre ocorreram em duplas, assim um policial conduziu a busca pessoal e um fez a segurança do policial revistador.

Tabela 1*Comportamentos a Serem Executados Pelo Policial Responsável Pela Busca Pessoal*

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

Tabela 2*Comportamentos a Serem Executados Pelo Policial Responsável Pela Segurança*

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

Local

A coleta de dados foi realizada no centro de São Luís, nas imediações da “Rua Grande”, um centro comercial da cidade. A análise dos vídeos, os feedbacks, entrevistas e intervenções ocorreram em uma sala na Companhia do Centro do 9º BPM da Polícia Militar do Maranhão, sediado em São Luís.

Equipamento

Utilizou-se uma câmera da marca GoPro Hero 4, acoplada no peito do policial que realizava a função de segurança. As imagens foram assistidas pelos pesquisadores e apresentadas para os participantes em um notebook.

Instrumentos

Checklist dos Comportamentos de Abordagem

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

Entrevista de Validação Social

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

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Todos os participantes forneceram seu consentimento para a pesquisa. Este projeto obedeceu às normas da resolução nº 510/2016 da Comissão Nacional de Saúde (CNS), que determina o registro de pesquisas envolvendo seres humanos na Plataforma Brasil. O projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética na Plataforma Brasil e recebeu número CAAE 29667520100005087 favorável para a coleta de dados.

Procedimento

As filmagens se deram de acordo com as escalas dos policiais participantes da pesquisa, ocorrendo em média três a quatro abordagens por semana. O primeiro pesquisador preencheu a checklist, fez a análise da filmagem e forneceu os feedbacks antes do início do próximo turno dos policiais participantes. As etapas do procedimento foram:

Primeira Etapa: Instrução Sobre o Experimento

O pesquisador entregou aos participantes o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e explicou que o procedimento tinha como objetivo unicamente a melhora do desempenho dos policiais e não a punição deles. As imagens não seriam entregues aos superiores e nem seriam utilizadas em processos judiciais. A identidade dos policiais seria mantida em sigilo e os dados coletados utilizados, unicamente, com finalidade científica.

Segunda Etapa: Estudo Piloto

Foi conduzido um estudo piloto com duração de 3 turnos de serviço no qual foram avaliados 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 dos pesquisadores em avaliar as situações e identificar os comportamentos alvo.

Terceira Etapa: Mensuração da Linha de Base

Foram mensuradas as respostas em seu estado natural, isto é, como ocorriam sem intervenção, para estabelecimento da linha de base. O critério de mudança para próxima etapa consistiu na observação da variabilidade de respostas em até 5% de erros por três abordagens consecutivas.

Quarta Etapa: Intervenção 1

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

Quinta Etapa: Retorno à Linha de Base

Novamente foram mensuradas as respostas na ausência da intervenção. O critério de mudança para próxima etapa consistiu na observação da variabilidade de respostas com até 5% de erros por três abordagens consecutivas.

Sexta Etapa: Intervenção 2

Ocorreu a mesma intervenção que na quarta etapa. O critério de encerramento foi 100% de acerto por três abordagens consecutivas. Por se tratar de um estudo em campo e como o policial poderia fazer várias abordagens no mesmo dia, assim foi considerada para a análise todas as abordagens disponíveis

Seguimento

Houve nova mensuração das respostas sem intervenção para identificação da manutenção ou não dos comportamentos três meses depois. O critério de encerramento foi a observação de oito abordagens.

Concordância Entre Observadores

Dois pesquisadores, autores do artigo realizaram a avaliação das filmagens de todas as abordagens policiais em todas as fases. As análises foram realizadas em momentos e locais distintos. O avaliador deveria assistir a abordagem e decidir se cada comportamento implementado estava em acordo com o procedimento operacional padrão. Havia duas possibilidades “sim” e “não”. O cálculo consistiu no número de vezes em que os avaliadores concordaram dividido pelo número total de avaliações vezes cem. O índice de concordância foi de 100% para ambos os participantes.

Análise de Dados

Foi apresentada a porcentagem de acerto em cada uma das condições experimentais dos comportamentos-alvo de acordo com sua execução temporal. Também foi apresentada a porcentagem média total de acertos em cada condição experimental. Em seguida, foi apresentado a porcentagem de acertos de cada comportamento-alvo em tabelas para cada um dos participantes.

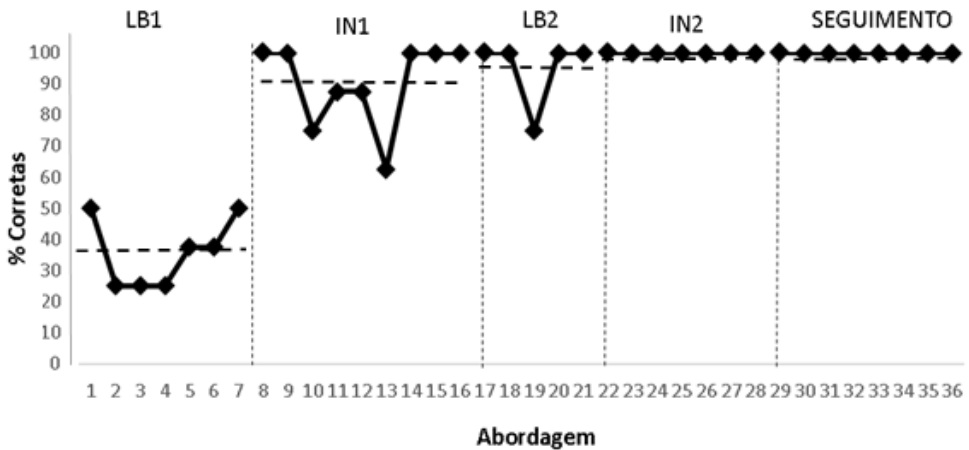
As falas dos participantes na entrevista foram apresentadas integralmente, funcionando, apenas, como uma medida de avaliação da adequabilidade do trabalho.

Resultados

Os resultados mostraram que ocorreu aumento da porcentagem de acertos nos comportamentos-alvo durante o experimento, sendo que na Intervenção 2 (IN2) os participantes atingiram 100% de acerto em todas as abordagens, mantendo o índice no seguimento.

A Figura 1 apresenta os resultados do policial “responsável pela segurança”. Pode-se observar variabilidade na Linha de Base 1 (LB1) com a porcentagem máxima de acertos de 50% dos comportamentos previstos. A linha tracejada indica a média de 37,4% de acerto. A partir da introdução da intervenção observa-se aumento na frequência de comportamentos corretos a partir da oitava abordagem. Pode-se identificar ainda alguma variabilidade na acurácia principalmente entre as abordagens 10 a 13, retornando à estabilidade nas três últimas abordagens da Intervenção 1 (IN1). Nesta condição a média de acertos foi de 90,2%. Já na Linha de Base 2 (LB2) não ocorreu reversão do comportamento. Com exceção da abordagem 19, verifica-se 100% de acerto em todas as demais abordagens, com média de 95%. Na Intervenção 2 (IN2) o participante acertou 100% dos comportamentos e o mesmo índice se manteve no seguimento em todas as abordagens de ambas as etapas.

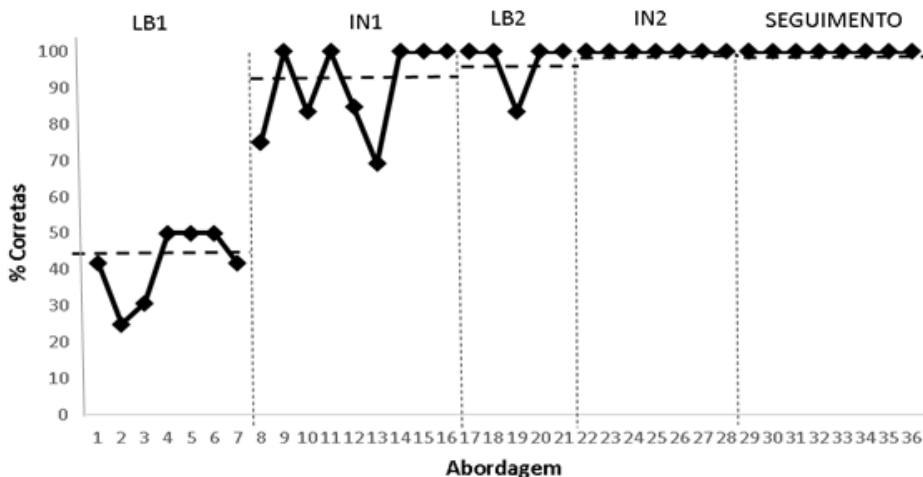
Figura 1
Porcentagem de Acertos em Cada Abordagem Realizada Pelo Participante Responsável Pela Segurança



Os resultados do participante “responsável pela busca pessoal” foram semelhantes aos do participante “responsável pela segurança” (Figura 2). A LB1 apresenta variabilidade na porcentagem de acertos sendo 50% o valor máximo alcançado, com média de 44,9% de acertos. A partir da IN1 houve um aumento dos acertos, mas ainda com certa variabilidade, oscilando entre 70% e 100% com média de 93,1% e com três abordagens consecutivas com 100%. Os acertos permaneceram em 100% na LB2, exceto na abordagem 19, com média de 96,9%. Por fim, na IN2 observa-se 100% de acerto e manutenção do índice no seguimento.

Figura 2

Porcentagem de Acerto em Cada Abordagem Realizada do Participante Responsável Pela Busca Pessoal



A Tabela 3 apresenta a média da porcentagem de acerto para cada comportamento do policial “responsável pela segurança” em cada etapa do experimento. Houve aumento expressivo de acertos em todos os comportamentos a partir da IN1, exceto o comportamento um (realizar a abordagem acompanhado de pelo menos um outro policial) que se manteve em 100% em todas as etapas. Os comportamentos que mais sofreram efeito da intervenção foram: o três (Disse ao abordado: “Bom dia/tarde, polícia militar, vamos proceder uma revista no senhor”), seis (Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância.), sete (Posicionou-se a 90 graus do policial que faz a busca pessoal, manteve-se a uma distância de aproximadamente 2 metros, observando atentamente ao seu redor, a(s) pessoa(s) abordada(s) e a ação de busca pessoal) e nove (“Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”). Estas respostas não foram emitidas na LB1, entretanto a partir da intervenção saltaram respectivamente para 88,8%, 100%, 88,8% e 88,8% na IN1 e posteriormente 100% na LB2 e IN2 e seguimento.

Tabela 3

Porcentagem Média de Acerto dos Comportamentos do Participante Responsável Pela Segurança da Abordagem nas Linhas de Base um e Dois, Intervenção um e Dois e Seguimento

	COMPORTAMENTOS	LB1%	IN1%	LB2%	IN2%	SEG
1.	Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos outro policial.	100	100	100	100	100
2.	Aproximou-se a uma distância de cerca de cinco metros.	85	100	100	100	100
3.	Disse ao abordado: “Bom dia/tarde, polícia militar, vamos proceder uma revista no senhor”	0	88,8	100	100	100
4.	Efetuiu a abordagem apenas se os suspeitos estão afastados de outras pessoas, para que não haja riscos desnecessários a terceiros.	71,5	77,7	100	100	100
5.	Conduziu a(s) pessoa(s) abordada(s) para um local seguro em que possam ser abordada(s).	42,8	77,7	80	100	100
6.	Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância.	0	100	100	100	100
7.	Posicionou-se a 90 graus do policial que faz a busca pessoal, manteve-se a uma distância de aproximadamente 2 metros, observando atentamente ao seu redor, a(s) pessoa(s) abordada(s) e a ação de busca pessoal.	0	88,8	100	100	100
9.	Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejar “Bom dia, boa tarde ou boa noite”.	0	88,8	80	100	100

* O comportamento 08 não foi emitido.

A Tabela 4 apresenta os resultados do policial “responsável pela busca pessoal”, observa-se que houve aumento significativo dos acertos em todos os comportamentos a partir da IN1, exceto os comportamentos um (Realizou a abordagem acompanhado de pelo menos outro policial), 11 (Quando necessário disse ao suspeito que precisa revistar bolsa ou quaisquer outros pertences que julgue, pedindo que o proprietário visualize a revista auxiliando e abrindo o objeto) e 12 (Procedeu a revista) que se mantiveram em 100% em todas as etapas.

Alguns comportamentos não foram executados, ou foram executados errados na LB1, o cinco (Olhou para os lados verificando se existe a possibilidade de reação de terceiros que estejam acompanhando a(s) pessoa(s) infrator(as) da lei ou dando-lhes cobertura à distância), sete (Disse através de um comando de voz firme, alto e claro, as seguintes palavras: “Mãos na nuca! Fique(m) de costas para mim! Cruze(m) os dedos e afaste(m) os pés!”), nove (Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão esquerda as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos

posicionando o pé esquerdo alinhado ao pé direito do abordado), dez (Revistou a(s) pessoa(s) abordada(s) segurando com a mão direita as mãos da(s) pessoa(s) abordada(s) e revistou o corpo e roupas desta(s) da linha abaixo dos ombros até a altura dos tornozelos posicionando o pé direito alinhado ao pé esquerdo do abordado) e 15 (Disse que a pessoa está liberada que este é um procedimento da Polícia Militar do Maranhão. Desejou “Bom dia, boa tarde ou boa noite”), estes comportamentos passaram a 100% de acerto ao final da intervenção e se mantiveram assim no seguimento. Ocorreram erros nos comportamentos 2 e 3 na LB1 e IN1, mas estes se estabilizaram ao fim da IN1, assim a média desta condição foi inferior à da LB2.

Tabela 4

Porcentagem Média de Acerto dos Comportamentos do Participante Responsável Pela Busca Pessoal nas Linhas de Base um e Dois, Intervenção um e Dois e Seguimento

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

Entrevistas

O policial “responsável pela segurança” respondeu à primeira pergunta: Qual sua opinião sobre o procedimento? “Os procedimentos adotados durante a pesquisa são realmente de extrema importância para um bom desenvolvimento do nosso trabalho com o público, isso diminui muito as possíveis alterações indesejáveis durante a abordagem.” Quanto a segunda questão: gostaria de dar sugestões de aprimoramento? disse que “não tinha sugestões.” E em relação a terceira questão: acredita que o procedimento poderia ser expandido para ser utilizado como parte do treinamento e avaliação do desempenho dos policiais? Respondeu que: “com certeza, se esses métodos fossem repassados e adotados por todos da nossa instituição será notável o grau de desenvolvimento que os policiais terão nos seus trabalhos, isso diminui muito o estresse causado em algumas situações de abordagens.”

O policial responsável pela “busca pessoal” respondeu à pergunta um que: “o procedimento é excelente, com ele otimizamos os resultados da atividade policial e minimizamos as chances de acontecer sinistros.” Quanto a segunda questão ele disse que: “creio que não seja necessário.” E em relação a terceira questão respondeu que: “com certeza, se esse procedimento fosse expandido veríamos impactos positivos nos desempenhos dos policiais, dando mais segurança a atividade policial. Também veríamos os níveis de crimes cair consideravelmente da área, já que os policiais seriam incisivos, isso foi observado, durante a pesquisa, muitos suspeitos já não frequentavam a área que atuávamos devido à rotina de abordagens.”

Discussão

A pesquisa apontou visível aumento na apresentação dos comportamentos-alvo adequados de policiais que exerceram a abordagem de “pessoa colaborativa a pé”, após a intervenção e isto se manteve após três meses, o que sinaliza manutenção dos comportamentos e seu controle pelo reforçamento natural de realizar abordagens de maneira segura. Este talvez tenha sido um dos motivos da não reversão do comportamento na LB2, após aprendido o comportamento seguro, o mesmo se mantém pelas consequências naturais.

Neste estudo, a porcentagem de acerto médio na LB1 foi de 37,4% para o participante “responsável pela segurança da abordagem”, e de 44,9% para o sujeito “responsável pela busca”, passando para 100% ao final da IN2 para os dois participantes e permanecendo no segmento. O aumento no número de acertos foi superior ao da pesquisa de Wilson et al. (1997) com policiais e agentes públicos tendo como variável dependente os comportamentos de cortesia no atendimento ao público. Comparando-se ao estudo ao de Slowiak et al. (2006) com atendentes telefonistas de uma clínica médica utilizando feedback para modificação de comportamentos de atendimento ao cliente a pesquisa atual também obteve maior impacto da intervenção.

O resultado deste estudo é semelhante ao de Reetz et al. (2016) que verificaram a influência da clarificação de tarefas e feedback nas atividades de atendimento de três garçonetes à clientes de um restaurante). Os mesmos são semelhantes também

aos de Tittlebach et al. (2007) no qual se observou aumento de comportamentos esperados após intervenção com utilização de feedback para conselheiros estudantis. Contudo, como os estudos apesar de terem o feedback como intervenção principal, apresentam procedimentos diferentes e medem comportamentos diferentes, sendo necessário cautela na comparação dos efeitos das intervenções.

Park et al. (2018) verificaram que o feedback frequente e específico é mais eficiente que o infrequente e global, tal recomendação foi seguida no procedimento da pesquisa, utilizando feedback diário e apontando o tipo de erro cometido. Assim, observou-se forte aumento na emissão dos comportamentos corretos.

A gravação permitiu a observação detalhada do comportamento em situações na qual seria difícil um observador realizar tanto, em virtude do perigo inerente à atividade policial, quanto pela incerteza de quando uma abordagem será realizada. Do ponto de vista teórico, o estudo forneceu evidências adicionais sobre a possibilidade de utilização do feedback nos mais diversos contextos, ampliando a generalização da técnica.

O delineamento utilizado foi adequado a situação de pesquisa de campo no sentido de permitir o ensino durante a prática em serviço. Em virtude de se tratarem de comportamentos sequenciais e do grande número de respostas avaliadas a utilização de linha de base múltipla se torna muito difícil. A câmera enquanto ferramenta poderia ter influenciado na apresentação dos comportamentos esperados, porque os policiais sabiam que estavam sendo filmados, contudo na LB1 na qual havia filmagem ocorreram muitos erros de abordagem, o aumento de acertos foi substancial com a intervenção, assim provavelmente a causa os resultados foi a intervenção e não a gravação. Isto aponta para a eficácia do feedback e reforçamento positivo como ferramenta gerencial na mudança e instalação de comportamentos em várias organizações, inclusive em organizações públicas, especialmente a Polícia Militar que tem procedimentos específicos para se atingir os objetivos, não bastando prender suspeitos, apreender drogas e armas, pois isto tem que ser feito de uma determinada maneira que garanta a segurança dos envolvidos.

A polícia carece de práticas gerenciais que enfoquem a melhora do desempenho dos policiais. A fala dos participantes nas entrevistas apontou que o procedimento foi útil e poderia ser utilizado em larga escala em treinamentos e gestão do desempenho com outros tipos de abordagens na Polícia Militar. A utilização de técnicas analítico-comportamentais pode contribuir tanto em ações de desenvolvimento de policiais quanto de outras profissões, pois são intervenções fáceis e baratas de serem aplicadas e com forte evidência científica.

Conclusão

Quanto ao objetivo desta pesquisa, no que diz respeito à avaliação dos efeitos feedback corretivo sob os comportamentos de abordagem “a pessoa colaborativa a pé” ocorreu a instalação de comportamentos-alvo para policiais militares que realizavam o policiamento ostensivo. As variáveis independentes feedback corretivo e reforçamento verbal mostraram-se eficazes tanto na aquisição dos comportamentos quanto na manutenção destes após três meses de finalizada a

última etapa de intervenção. Tal modelo pode ser uma referência para condução de novos estudos com este público ou com outros.

Ganhos podem ser observados para Polícia Militar que poderá utilizar tal procedimento no futuro, e pela sociedade que poderá contar com policiais bem treinados e para a Gestão Analítico-Comportamental, carente de estudos nacionais, principalmente experimentais neste tema.

Referências

- Alvero, A., Bucklin, B., & Austin, J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985-1998). *Journal of Organizational Behavior Management*, 21(1), 3-29. https://doi.org/10.1300/J075v21n01_02
- Balcazar, F. E., Hopkins, B. L., & Suarez, Y. (1985). A critical, objective review of performance feedback. *Journal of Organizational Behavior Management*, 7(3-4), 65-89. https://doi.org/10.1300/J075v07n03_05
- Berglund, K. M., & Ludwig, T. D. (2009). Approaching error-free customer satisfaction through process change and feedback systems. *Journal of Organizational Behavior Management*, 29(1), 19-46 <https://doi.org/10.1080/01608060802660140>
- Bueno, S., Lima, R. S. D., & Teixeira, M. A. C. (2019). Limites do uso da força policial no Estado de São Paulo. *Cadernos EBAPE*, 17(1), 783-799.
- Daniels, A. C., & Daniels, J. E. (2004). *Performance management: Changing behavior that drives organization effectiveness* (4th ed.). Performance Management Publications.
- Eikenhout, N., & Austin, J. (2005). Using goals, feedback, reinforcement, and performance matrix to improve customer service in a large department store. *Journal of Organizational Behavior Management*, 24(3), 27-62. https://doi.org/10.1300/J075v24n03_02
- Fórum Brasileiro de Segurança Pública (2019). *Anuário brasileiro de segurança pública*. 13ª ed. <https://forumseguranca.org.br/anuario-brasileiro-seguranca-publica/>
- Hagge, M., McGee, H., Matthews, G., & Aberle, S. (2017). Behavior-based safety in a coal mine: The relationship between observations, participation, and injuries over a 14-year period. *Journal of Organizational Behavior Management*, 37(1), 107-118. <https://doi.org/10.1080/01608061.2016.1236058>
- Gravina, N., Villacorta, J., Albert, K., Clark, R., Curry, S., & Wilder, D. (2018). A literature review of organizational behavior management interventions in human service settings from 1990 to 2016. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(2-3), 191-224. <https://doi.org/10.1080/01608061.2018.1454872>
- Gilbert, T. F. (1996). *Human competence: Engineering worthy performance* (Tribute Edition). Pfeiffer.

- Louveira, R., Santos, E. M., & Oliveira, E. F. (2013). *Manual Procedimentos Operacionais Padrão (POP)*. Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública de Mato Grosso do Sul.
- Loughrey, T. O., Marshall, G. K., Bellizzi, A., & Wilder, D. A. (2013). The use of video modeling, prompting, and feedback to increase credit card promotion in a retail setting. *Journal of Organizational Behavior Management*, 33(3), 200-208. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.815097>
- Mesquita, A. A. (2021). *Organizational behavior management. Gestão Analítico-Comportamental: Modificando o comportamento de pessoas e organizações*. RFB.
- Park, J. A., Johnson, D. A., Moon, K., & Lee, J. (2019). The interaction effects of frequency and specificity of feedback on work performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 39(3), 164-178. <https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632242>
- O'Neill, J. (2018). Functional Behavior Assessment of the Unintentional Discharge of Firearms in Law Enforcement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(4), 275-287. <https://doi.org/10.1080/01608061.2018.1514348>
- Pinc, T. (2007). Abordagem Policial: Avaliação do desempenho operacional frente à nova dinâmica dos padrões procedimentais. *31º Encontro Anual da ANPOCS*. 31, 1-30. https://www.uece.br/wp-content/uploads/sites/32/2022/06/abordagem_policial_avaliacao_do_desempenho_operacional.pdf
- Reetz, N. K., Whiting, S. W., & Dixon, M. R. (2016). The impact of a task clarification and feedback intervention on restaurant service quality. *Journal of Organizational Behavior Management*, 36(4), 322-331. <https://doi.org/10.1080/01608061.2016.1201035>
- Sampaio, A. A. S., Azevedo, F. H. B., Cardoso, L. R. D., Lima, C., Pereira, M. B. R., & Andery, M. A. P. A. (2008). Uma introdução aos delineamentos experimentais de sujeito único. *Interação em Psicologia*, 12(1), 151-164. <http://dx.doi.org/10.5380/psi.v12i1.9537>
- Sidman, M. (1960) *Tactics of scientific research: Evaluating experimental data in psychology*. Basic Books.
- Slowiak, J. M., Madden, G. J., & Mathews, R. (2006). The effects of a combined task clarification, goal setting, feedback, and performance contingent consequence intervention package on telephone customer service in a medical clinic environment. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(4), 15-35. https://doi.org/10.1300/J075v25n04_02
- Tilka, R., & Johnson, D. A. (2018). Coaching as a packaged intervention for telemarketing personnel. *Journal of Organizational Behavior Management*, 38(1), 49-72. <https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1325821>

- Tittelbach, D., Deangelis, M., Sturmey, P., & Alvero, A. M. (2007). The effects of task clarification, feedback, and goal setting on student advisors' office behaviors and customer service. *Journal of Organizational Behavior Management*, 27(3), 27-40. https://doi.org/10.1300/J075v27n03_03
- Wilson, C., Boni, N., & Hogg, A. (1997). The effectiveness of task clarification, positive reinforcement and corrective feedback in changing courtesy among police staff. *Journal of Organizational Behavior Management*, 17(1), 65-99. https://doi.org/10.1300/J075v17n01_04

(Received: August 29, 2024; Accepted: March 27, 2025)