

Desempenho policial: treinamento importa?¹

Tânia Pinc

Tânia Pinc é mestre e doutoranda em Ciência Política pela Universidade de São Paulo e capitão da Polícia Militar do Estado de São Paulo ✉ taniapinc@uol.com.br

Resumo

Este estudo testa o impacto do treinamento no desempenho policial, utilizando uma nova metodologia de mensuração. Os resultados demonstram uma medida real dos fundamentos da ação policial operacionalizados nas atividades rotineiras. Os dados foram coletados em experimento controlado, que selecionou 24 policiais militares, da cidade de São Paulo. Os policiais foram observados realizando abordagem, por meio da observação social sistemática, uma técnica de observação direta, não participante. A amostra reuniu 199 abordagens policiais, coletadas em duas etapas: julho e agosto de 2006 e fevereiro e março de 2007. Antes da segunda etapa, 50% dos policiais receberam 60 horas de treinamento.

Palavras-Chave

Polícia. Treinamento policial. Desempenho policial. Abordagem policial. Observação social sistemática.

A polícia é uma das instituições mais significativas do Estado, em razão dos resultados práticos que busca atingir (MOORE; BRAGA, 2003), diretamente relacionados ao controle dos conflitos que afetam a ordem social e causam impacto na vida das pessoas. Neste sentido, o principal objetivo do trabalho da polícia é contribuir para a criação de um ambiente em que as pessoas possam ter seus direitos assegurados.²

Para fins desse estudo, o desempenho policial pode ser entendido como *todos os procedimentos operacionais desenvolvidos pelos agentes policiais no ambiente público, que promovam ou não contato direto com não-policiais*. Na prática, são todas as tarefas atinentes ao policiamento ostensivo,³ que compreendem, principalmente: a ação de presença por meio do patrulhamento (a pé, motorizado, de bicicleta, a cavalo, etc.); os bloqueios ou *blitz*; e as abordagens a pessoas ou veículos.

O desempenho operacional do policial, como de qualquer outro agente público que atua em contato direto com o cidadão, é extremamente difícil de ser medido (LIPSKY, 1980). Tradicionalmente, o desempenho policial tem sido mensurado pelas taxas de crime e, mais recentemente, pela satisfação da comunidade (DADDS; SCHEIDE, 2000).

No Brasil, ainda é comum associar o desempenho da polícia ao processo de desenvolvimento democrático do país (PINHEIRO, 1991; CARDIA,

1997; MESQUITA, 1999; CALDEIRA, 2000). Nesses estudos, a medida mais utilizada para avaliar o desempenho da polícia é a letalidade policial (PINHEIRO, 1991; CANO, 1997; PROENÇA JR., 2006). Entretanto, esses indicadores tradicionais são reconhecidamente insuficientes para criar uma medida confiável do desempenho policial (DADDS; SCHEIDE, 2000). Assim, este estudo busca contribuir com a criação de novos indicadores, testando um novo método que utiliza a Observação Social Sistemática,⁴ uma técnica de observação direta, não participante, em que o policial não sabe que está sendo observado.

Além de criar uma nova medida de desempenho policial, a metodologia permitiu testar o impacto do treinamento, no comportamento de um grupo de policiais, durante a abordagem. Neste sentido, o estudo testa a hipótese de que *o treinamento aproxima o comportamento do policial aos padrões estabelecidos pela instituição policial*. Os dados foram coletados em experimento controlado, reunindo uma amostra com 199 abordagens.

Por fim, este artigo apresenta um debate sobre estratégias alternativas que buscam influenciar comportamentos.

Medida de desempenho: uma crítica aos padrões tradicionais

Nas últimas duas décadas, os governos de diversos países têm implementado estratégias e

metas para assegurar que os serviços públicos, entre eles o policiamento, sejam gerenciados com eficiência (DRAKE; SIMPER, 2005). Isso implica a responsabilidade da instituição policial em formular padrões de conduta que possam ser seguidos pelos policiais, durante o policiamento.

A segurança pública, ou a falta dela, causa impacto na vida de todas as pessoas e, em razão disso, conforme salientam Moore e Braga (2004), os cidadãos desejam conhecer uma medida confiável do desempenho policial, a fim de assegurar que a polícia esteja produzindo algo de valor com os investimentos e recursos recebidos. É importante destacar que os gastos públicos com a polícia são substanciais.

Por sua vez, os administradores ou gerentes da polícia também querem conhecer uma medida de avaliação da *performance* policial, que permita aferir a operacionalização de determinadas políticas internas (MOORE; BRAGA, 2004).

Criar uma medida confiável do desempenho policial é um grande desafio, tanto para os gestores públicos quanto para os pesquisadores.

Utilizar as taxas de crime como medida de desempenho policial implica demonstrar a relação entre a diminuição do crime e a elevação do padrão de qualidade do trabalho policial.

Em que pese a lógica desse raciocínio, deve-se considerar que a queda dos índices criminais pode ter relação com outros fatores, tais como a mudança de comportamento das pessoas, que passaram a se prevenir mais, ou até mesmo a alteração do ambiente público, que passou a ser mais vigiado, oferecendo menos oportuni-

dades que favoreçam a prática criminal, entre muitos outros. Sendo assim, esse indicador não dá conta de produzir uma medida real do desempenho da polícia, pois outras variáveis podem incidir nesse resultado.

Além da taxa de crime, outros indicadores, como o número de prisões em flagrante, o de armas e o de drogas apreendidas pela polícia, também são usados como medida de desempenho policial. De acordo com Lipsky (1980), existe uma relação entre a medida de desempenho e o comportamento dos policiais. A regra geral é a de que o comportamento nas organizações tende a se mover em direção compatível às formas com que a organização é avaliada.

No Brasil, a Polícia Militar planeja o policiamento com o objetivo de diminuir o número de crimes; além disso, busca diminuir a letalidade policial, investindo no controle formal. Por outro lado, o comportamento dos policiais durante o policiamento está muito voltado para o aumento do número de flagrantes e de apreensões de armas e drogas.

No que se refere ao padrão de gerenciamento e de desempenho policial, essa trajetória tem apresentado resultados que atestam a eficiência dessa escolha, em especial no Estado de São Paulo. Entretanto, trabalhar para controlar os conflitos sociais exige outros esforços da polícia, que não podem ser medidos por esses indicadores.

Uma outra medida de desempenho muito utilizada são as pesquisas que buscam aferir a satisfação do público. Esses levantamentos tendem a qualificar a atividade policial perguntando aos

entrevistados se “a polícia faz um bom trabalho”. Moore e Braga (2004) problematizam esse critério questionando: qual é o comportamento que merece ser avaliado no desempenho policial? Quais atividades policiais que a comunidade política avalia? Pode ser que o resultado da pesquisa de percepção do público não consiga estabelecer relação entre essas duas perspectivas.

Esses autores ainda questionam se todas as pessoas da comunidade política estariam aptas para avaliar o trabalho policial como “bom” ou “mau”, levando em conta que o contato direto com a polícia, quando ocorre, se estabelece em condições distintas.

Os *usuários* dos serviços policiais variam de acordo com o tipo de ação da polícia, a qual pode agir de forma reativa, quando é acionada por alguém, diretamente ou pelo telefone de emergência (190). Nesta situação, as pessoas *precisam* da polícia para solucionar um problema que não conseguiram resolver e ou por estarem na condição de vítima. A outra forma é a ação pró-ativa, quando a iniciativa é dos policiais, que ocorre durante o policiamento. Nessas circunstâncias, via de regra, a polícia atua de forma *coercitiva*, realizando, entre outras ações, abordagens e também prisões em flagrante.

Ainda existe uma categoria de pessoas que nunca tiveram contato direto com a polícia. Ou a conhecem por ouvir dizer, ou por vê-las nas ruas da cidade, ou ainda porque pagam seus impostos. Sendo assim, é necessário considerar que uma pessoa que foi presa tende a avaliar o desempenho policial de forma diferente daquela que teve seu celular subtraído

e recuperado pela polícia, ou, ainda, daquela que nunca precisou da polícia, por exemplo.

Medida de desempenho: métodos inovadores

Para tentar evitar as distorções que essas formas tradicionais podem provocar, alguns pesquisadores têm contribuído para a formulação de novos indicadores de desempenho policial.

Dadds e Scheide (2000) construíram uma “medida de atividade” policial, cujo método permite aferir o tempo gasto pela polícia em certas atividades mensuráveis. Em outras palavras, o modelo possibilita mensurar não apenas o tempo que a polícia gasta no policiamento, mas, principalmente, o que os policiais fazem durante o turno de serviço.

Os dados dessa pesquisa foram coletados por meio de *survey*, aplicado a uma amostra de policiais australianos.⁵ Os resultados indicam que esses policiais gastam seu tempo nas seguintes atividades: 40% em serviços policiais dirigidos à comunidade (policiamento comunitário, programas com a comunidade, serviços de informação, etc.); 32% em controle do crime (patrulhamento voltado para o controle de crimes contra a pessoa, contra o patrimônio e drogas ilegais, principalmente); 13% em atividades de trânsito (policiamento de trânsito, investigação de acidentes); 12% em apoio à justiça criminal; 2% em tempo de resposta para atender e coordenar as emergências; e 1% em serviços de apoios ministeriais.

Pode-se inferir, a partir desses dados, que o tempo gasto pelos policiais para efetuar prisões em flagrante ou apreender drogas e armas re-

presenta uma parcela do seu trabalho diário e, por vezes, pode nem ocorrer.

Outra contribuição é a de Wang e colaboradores (2000), que testaram uma nova tipologia para classificar medidas de desempenho policial usadas pelos departamentos de polícia das cidades americanas. A tipologia proposta classifica as medidas de desempenho em três categorias: medidas objetivas de produtividade; objetivas de resultados; e subjetivas de resultados.⁶ Usando dados de *survey*, os autores testaram a hipótese de que essa tipologia explica as medidas de desempenho utilizadas pelos administradores da polícia. Em que pese as limitações do modelo, as três categorias da tipologia proposta explicaram 61,3% da variação total de 12 medidas de desempenho selecionadas.⁷

Essa metodologia inova ao reunir um grande grupo de indicadores, que têm relação direta com a atividade policial, combinando-os com a pesquisa de satisfação do público.

A “medida de atividade” policial desenhada por Dadds e Scheide (2000) representa uma forma de *accountability*, cujos resultados demonstram as atividades que os policiais desenvolvem durante o turno de serviço. Já a tipologia proposta por Wang e colaboradores (2000) representa uma ferramenta útil para explicar as preferências dos administradores da polícia na seleção de medidas de desempenho policial.

O estudo apresentado neste artigo propõe testar um novo tipo de medida de desempenho policial, que possa servir de ferramenta para que os administradores da polícia conheçam a maneira como determinadas estratégias institucio-

nais estão sendo operacionalizadas, em especial após a aplicação de treinamento. Além disso, essa medida atende à necessidade de esclarecer ao público o comportamento do policial durante suas atividades rotineiras, principalmente no que se refere ao uso da força não-letal.

Instrumentos e métodos

Com o objetivo de verificar o efeito do treinamento no desempenho operacional, foi realizado um experimento controlado, selecionando-se dois grupos de policiais. Os grupos foram observados em atividade operacional, depois um dos grupos foi treinado e, por fim, ambos foram observados novamente.

Utilizou-se a técnica de Observação Social Sistemática (OSS), que propiciou observar os policiais realizando abordagem, sem que soubessem disso.⁸ A ideia principal dessa técnica é registrar a maneira como o policial atua no espaço público, sem intervenção de um observador ou supervisor, de forma a registrar seu comportamento natural.

A abordagem policial é um dos encontros mais frequentes entre a polícia e o público (PINC, 2007) e, por essa razão, foi o evento selecionado para a observação.

As observações foram registradas em vídeo⁹ e as imagens codificadas por meio de um questionário, criando-se assim a base de dados para a análise.¹⁰

O questionário foi formulado com base nos procedimentos institucionalizados pela Polícia Militar do Estado de São Paulo, que visam padronizar o comportamento individual durante as abordagens. A padronização de conduta é

uma premissa dos programas pela qualidade, implementados em organizações do setor privado e, mais recentemente, do setor público.

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POP)¹¹ contribuem para a produção de um padrão de comportamento policial nos encontros com o público, que pode ser gerenciado e controlado pela organização. Além de garantir os direitos civis e sociais das pessoas, atuar em acordo com o POP aumenta a segurança dos agentes durante a abordagem, que é reconhecidamente uma situação de risco para o policial.

Neste sentido, o instrumento permite verificar se o novo conhecimento produzido pela instituição (POP) foi assimilado no comportamento individual dos policiais, criando uma medida de desempenho.

Para realizar este estudo, foram selecionados 24 policiais militares, todos homens,¹²

distribuídos em dois grupos,¹³ conforme descrito na Tabela 1. Os policiais trabalhavam no patrulhamento motorizado, no programa 190, que atende às solicitações de emergência e realiza o policiamento ostensivo. Os grupos atuavam na mesma área geográfica¹⁴ e trabalhavam em dias alternados, no período das 6:00h às 18:00h, no regime de 12 x 36 (12 horas de trabalho e 36 horas de folga).

A OSS foi realizada em duas fases, com duração aproximada de dois meses cada. A primeira ocorreu em julho e agosto de 2006 e, a segunda, em fevereiro e março de 2007.

O objetivo da observação era registrar os policiais realizando abordagem. Considerando-se que é difícil prever o lugar e o momento em que esse evento irá ocorrer, os policiais foram observados realizando abordagens a veículos e motos, em local e horário previamente

Tabela 1
Características da amostra de policiais

Município de São Paulo – jul./ago. 2006-fev./mar. 2007

Grupos de policiais	1ª fase ⁽¹⁾		2ª fase ⁽²⁾	
	N. absoluto	%	N. absoluto	%
Grupo de controle – GC	12	50,0	12	50,0
Grupo selecionado para o treinamento – GT ⁽³⁾	12	50,0	12	50,0
Total de policiais	24	100,0	24	100,0
Policiais quanto ao gênero				
Homens	24	100,0	24	100,0
Mulheres	0	0,0	0	0,0
Total de policiais	24	100,0	24	100,0

Elaboração própria. Fonte: Observação Social Sistemática (OSS) do trabalho policial, realizada nos meses de julho a agosto de 2006 e de fevereiro a março de 2007, na cidade de São Paulo.

(1) 1ª Fase da OSS: de julho a agosto de 2006.

(2) 2ª Fase da OSS: de fevereiro a março de 2007.

(3) Treinamento – 60 horas ao GT: de setembro de 2006 a janeiro de 2007.

determinados. Essa situação permitiu que o observador se posicionasse de modo a não ser percebido pelos observados. Apenas dois lugares naquela região reuniram condições favoráveis para a OSS.

Treinamento

Este artigo apresenta uma análise descritiva dos dados coletados na observação direta da abordagem policial, cujo foco principal é o efeito do treinamento no desempenho policial durante a abordagem. É importante mencionar que, no Brasil, não há estudos que enfatizem a relação treinamento/desempenho.

Segundo Goldstein (1976),¹⁵ o treinamento policial, ou seja, *o processo de atualização e aperfeiçoamento dos conhecimentos referentes às práticas policiais*, é percebido pelos departamentos de polícia como um luxo. Tal investimento só será realizado se o tempo, os recursos e a equipe permitirem, pois ainda não são considerados indispensáveis para um trabalho complexo e tão sério.

Muitos departamentos americanos iniciaram programas para fornecer uma semana ou mais de treinamento anual para seu pessoal, mas poucos foram capazes de manter seus programas, que têm alto custo, pois precisam dispor de um número razoável de efetivo para suprir a atividade de policiamento, em substituição aos policiais que estão em treinamento (GOLDSTEIN, 1976).

Estudo realizado por Adlam (1998), com um grupo de 29 policiais do Reino Unido, demonstra que durante todo o período de suas carreiras, calculado como a média de 20

anos, eles foram submetidos a apenas 12 meses de treinamento em serviço. Outros dados de 1985, da polícia do Estado do Texas, demonstram que mais da metade dos policiais não recebeu nenhum tipo de treinamento no período de um ano (CAMPBELL, 1993). Isso corrobora a sustentação de Goldstein, mostrando que o treinamento não é uma prática usual nas instituições policiais nos mais variados países.

Em São Paulo, a Polícia Militar mantém um planejamento rigoroso, em que todos os policiais envolvidos ou não na atividade operacional frequentam uma semana de treinamento a cada ano. Além disso, existem outras iniciativas que estão sendo implementadas, tanto em âmbito estadual¹⁶ como regional,¹⁷ que incrementam o treinamento de forma quantitativa e qualitativa e que vão além dos padrões tradicionais.

Nesta pesquisa, o programa de treinamento foi realizado entre setembro de 2006 e janeiro de 2007 e aplicado apenas a um dos grupos. Assim, o desenho da pesquisa permitiu analisar o comportamento desse grupo treinado, controlado pelo comportamento do outro grupo não treinado.

O experimento empregou um programa de treinamento dentro de parâmetros tradicionais, ou seja, demonstrou aos policiais como proceder durante uma abordagem, com base no POP, e aplicou testes simulados. Foram utilizadas 60 horas, distribuídas entre a instrução recebida no Centro de Capacitação e Formação Operacional (CCFO)¹⁸ e a manutenção e supervisão do conhecimento realizada durante o serviço. Os instrutores eram sargentos masculinos, com reconhecido conhecimento e experiência profissional.

Alguns cuidados intencionais foram adotados, com o objetivo de criar condições favoráveis para a assimilação do novo conhecimento, tais como aplicar o treinamento apenas nos dias e horário em que os policiais estavam de serviço, providenciar transporte e alimentação para os dois dias de treinamento realizados no CCFO e selecionar instrutores capazes de transmitir conhecimentos de acordo com o modelo padronizado pela instituição, ou seja, sem nenhum viés. Além disso, houve grande investimento na carga horária.

Resultados encontrados

Em cada uma das operações, em média, foram empregados duas viaturas e quatro policiais, que abordavam cinco veículos, em um período de quarenta minutos. Ao todo, foram realizadas 38 operações, sendo 19 em cada uma das fases. A amostra reuniu um total de 199 abordagens por bloqueio, que é a unidade de análise dessa pesquisa.

Embora cada uma das fases tenha tido o mesmo número de operações ou bloqueios (19), os dados demonstram que o número de abordagens por bloqueio na segunda fase (87) foi menor do que na primeira (112). É importante explicar que esses dados representam as abordagens que puderam ser codificadas.

Na segunda fase, não foi possível codificar uma parcela das abordagens e alguns fatores justificam esse resultado: em algumas operações os policiais posicionaram as viaturas no lado contrário da rua, em relação ao que fora previsto, mudando o ângulo de visão do observador, que ficou sem recurso para registrar as imagens no vídeo; a qualidade das imagens não estava no mesmo padrão da 1ª fase porque o equipamento era outro; os observadores que atuaram em cada uma das fases eram diferentes.

Os resultados apresentados na Tabela 2 mostram que as motos foram mais abordadas do que

Tabela 2
Abordagens por bloqueio e pessoas abordadas

Município de São Paulo – jul./ago. 2006-fev./mar. 2007

Abordagens	1ª fase		2ª fase	
	N. absoluto	%	N. absoluto	%
Abordagens por bloqueio				
Carros	31	27,7	13	14,9
Motos	79	70,5	73	83,9
Pedestre	2	1,8	1	1,2
Total de abordagens	112	100,0	87	100,0
Pessoas abordadas quanto ao gênero				
Homens	128	94,8	102	86,4
Mulheres	7	5,2	16	13,6
Total de pessoas abordadas	135	100,0	118	100,0

Elaboração própria. Fonte: Observação Social Sistemática (OSS) do trabalho policial, realizada nos meses de julho a agosto de 2006 e de fevereiro a março de 2007, na cidade de São Paulo.

os carros, nas duas fases. Embora este não seja um procedimento padronizado, é fato que a motocicleta é o meio de transporte que propicia fuga rápida e eficiente após a prática de crime. Além disso, a maioria das motos usadas para o cometimento de crimes está em condição ilegal, ou seja, podem ser produto de furto ou roubo, ou ainda clonadas.¹⁹

Quanto à participação das mulheres, embora tenha aumentado na segunda fase, ainda é possível afirmar que elas são menos abordadas do que os homens. É um resultado coerente quando se considera que, do universo total de crimes, a maior parte é cometida por homens.

Por outro lado, é importante destacar que todas as mulheres abordadas estavam na condição de passageira do veículo e que não foi realizado qualquer tipo de busca pessoal em nenhuma delas. Em que pese existir restrição legal para que homens policiais revistem mulheres, tocando o seu corpo, não configuraria abuso se o policial realizasse uma inspeção visual, pedindo para que a mulher retirasse o calçado, o casaco e levantasse a blusa para mostrar a cintura e, ainda, revistasse sua bolsa. Apenas esses procedimentos aumentariam muito a probabilidade de localizar objetos ilícitos, como arma e droga. No entanto, a resistência em adotar essa conduta facilita a participação da mulher no mundo do crime. É comum os criminosos utilizarem mulheres na prática de alguns crimes, com a função principal de transportar a arma, pois é baixa a probabilidade de a mulher ser revistada.

Impacto do treinamento: teste de hipótese

A hipótese principal desse estudo prevê que o treinamento aplicado neste programa a um dos grupos, entre a 1ª e a 2ª fase da OSS, é ca-

paz de mudar o comportamento de seus integrantes, cujas condutas caminhariam na direção dos padrões institucionalizados. Os dados relativos ao grupo que não foi treinado serviram de medida de controle, a fim de testar se a evolução do grupo treinado, de uma fase para outra, ocorreu em função do treinamento.

O instrumento utilizado para codificação possibilitou agrupar os indicadores em quatro dimensões: segurança do policial; comunicação verbal; prática abusiva; e prevenção ao crime.

Dimensão 1: segurança do policial

Todos os indicadores da Tabela 3 representam fatores que incidem na segurança do policial durante a abordagem. A expectativa para essa ocasião é a de que o policial pondere sua conduta na possibilidade de o abordado reagir. Se a pessoa abordada estiver armada e for criminosa, o risco de morte do policial aumenta. Embora a chance disso ocorrer seja pequena, o policial somente terá a certeza depois de encerrado todos os procedimentos de busca e vistoria.²⁰

Qualquer organização, cujos agentes correm o risco de morte no trabalho, se vê obrigada a oferecer recursos que permitam minimizar esse resultado. O investimento em colete balístico e arma letal e não-letal não é o suficiente. Pensando nisso, a Polícia Militar de São Paulo criou, após estudo, um guia de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que prevê algumas condutas individuais que diminuem a exposição ao risco, durante a abordagem. Esse novo conhecimento produzido pela instituição policial *reforça* algumas condutas, *altera* outras que estavam sendo executadas há mais de décadas e *introduz* inovações.

O policial que deixa de seguir as condutas seguras previstas no POP pode não responder disciplinarmente, entretanto, ignorá-las pode lhe custar a vida.

Nessa dimensão, serão utilizados apenas indicadores que representam algum tipo de mudança de conduta promovida pelo POP. Os valores percentuais apresentados na Tabela 3 e nas demais referem-se aos casos válidos.

Antes de 2002, ano da criação do POP, a orientação da instituição era colocar a pessoa abordada com as mãos apoiadas na parede ou no veículo, para realizar a busca pessoal. A mudança oferecida pelo POP é colocar o abordado com as mãos entrelaçadas na nuca, o que permite a imobilização, segurando em apenas dois ou três de seus dedos. Essa é uma posição que dificulta a reação, exige menos força física do policial e supera as diferenças de porte físico. Os dados indicam que o gru-

po treinado, além de não evoluir nesse parâmetro depois do treinamento, manteve o patamar inferior ao do grupo de controle.

Outra mudança produzida pelo POP é a posição do policial que faz a revista pessoal. Antes de se aproximar do revistado, o policial deve colocar a arma no coldre e abotoá-lo. Devido à proximidade, o policial deve ter a cautela de manter seu coldre o mais distante possível²¹ do revistado, a fim de evitar que a arma lhe seja subtraída e utilizada como instrumento de reação. Os dados indicam que o grupo treinado melhorou essa conduta, expondo menos a arma durante a revista pessoal do que o grupo de controle.

Para fazer a cobertura de quem faz a revista pessoal, o policial deve se posicionar a 90° em relação ao encarregado da busca. Isso diminui a possibilidade de expor seu parceiro na linha de tiro, caso tenha que fazer uso da

Tabela 3
Condutas nas abordagens relacionadas à segurança do policial

Município de São Paulo – jul./ago. 2006-fev./mar. 2007

Condutas observadas	1ª fase		2ª fase	
	N. absoluto	%	N. absoluto	%
Abordado entrelaçou os dedos na nuca				
GC (controle)	35	50,0	18	32,7
GT (caso em estudo)	8	24,2	7	23,3
Policial expôs a arma durante a busca pessoal				
GC	44	62,9	44	80,0
GT	19	57,6	14	46,7
Expôs o parceiro na linha de tiro				
GC	45	64,3	51	92,7
GT	23	69,7	22	73,3

Elaboração própria. Fonte: Observação Social Sistemática (OSS) do trabalho policial, realizada nos meses de julho a agosto de 2006 e de fevereiro a março de 2007, na cidade de São Paulo.

arma de fogo. A análise demonstra que ambos os grupos aumentaram a frequência de exposição ao risco, entre a primeira e a segunda fase, mas de forma mais acentuada no grupo de controle.

Dimensão 2: comunicação verbal

A comunicação verbal faz parte da escala contínua do uso da força e é o grau de força não-letal mais utilizado na abordagem policial (PINC, 2007). O POP inova ao demonstrar a verbalização do policial com a pessoa abordada, desde o momento do desembarque até quando a pessoa é colocada no lugar e na posição correta para a revista.

Durante esse período, o policial controla toda a situação pela comunicação verbal. Isso é necessário porque ele/ela estará usando ambas as mãos para segurar a arma na posição sul, o que inviabiliza a gesticulação. Além disso, essa comunicação requer certo rigor no tom de

voz, para que a pessoa abordada obedeça aos comandos. Entretanto, depois de encerrados todos os procedimentos e constatado que a pessoa abordada não é infratora da lei, o rigor acaba e é o momento oportuno para se dirigir ao cidadão.

Os dois primeiros indicadores da Tabela 4 demonstram certa dificuldade do policial em controlar a situação usando apenas a comunicação verbal, ou porque faltou clareza ou por ter gesticulado.

Como o equipamento de vídeo não foi capaz de registrar a voz dos policiais, o indicador de *gesto ou aceno na despedida* foi usado para verificar a tentativa de aproximação do cidadão, no momento da liberação.

As mudanças que podem ser destacadas nessa dimensão é que o grupo treinado gesticulou mais e acenou menos na segunda fase

Tabela 4
Condutas nas abordagens relacionadas à comunicação verbal

Município de São Paulo – jul./ago. 2006-fev./mar. 2007

Condutas observadas	1ª fase		2ª fase	
	N. absoluto	%	N. absoluto	%
Abordado não obedeceu ao comando verbal				
GC	64	91,4	54	94,7
GT	30	85,7	25	83,3
Gesticulou para indicar o lugar ao abordado				
GC	51	76,1	48	88,9
GT	23	76,7	21	84,0
Gesto ou aceno na despedida				
GC	6	7,9	3	5,3
GT	2	5,6	1	3,3

Elaboração própria. Fonte: Observação Social Sistemática (OSS) do trabalho policial, realizada nos meses de julho a agosto de 2006 e de fevereiro a março de 2007, na cidade de São Paulo.

do que na primeira, o que demonstra mudança negativa. Porém, todos os resultados indicam que existe dificuldade de comunicação verbal do policial a ser superada.

Dimensão 3: prática abusiva

É importante destacar que os procedimentos aqui estudados representam basicamente os fundamentos da ação policial. Ignorar determinados fundamentos pode gerar resultados não desejados.

No Brasil, os estudos sobre práticas policiais abusivas tendem a se concentrar em fatos que geram grande repercussão pelos meios de comunicação, como os que resultam em lesão e morte. Embora sejam graves, esses resultados são pouco representativos da ação policial e requerem tratamento pós-fato, ou seja, a aplicação de algum tipo de sanção.

O tratamento desejável para evitar práticas policiais abusivas é aquele que antecede o evento, pois a intervenção ocorre antes do dano. Este estudo mensurou algumas condutas que podem servir de subsídios para um trabalho de prevenção.

Antes da análise dos dados, é importante lembrar que o POP estabelece condutas a serem adotadas pelos policiais, ponderando cada procedimento na possibilidade de o abordado reagir com o uso de arma de fogo, porque essa é a situação de maior risco para o policial. Entretanto, este é um fato raro.

Existe uma circunstância que o POP não dá conta de orientar, em razão da imprevisibilidade do comportamento humano e que

representa uma das maiores dificuldades para o policial: a situação em que o abordado não reage usando arma de fogo, mas não obedece às determinações do policial.

É muito comum, por exemplo, as pessoas abordadas descerem do veículo querendo apresentar os documentos, ou anunciando quem são, a fim de que o policial *saiba com quem está falando*. Como o objetivo do POP é padronizar os procedimentos, não há diferença na conduta do policial em razão da posição social do abordado. Todas as pessoas abordadas devem receber o mesmo tratamento.

No que diz respeito a situações como essas, o abordado terá a oportunidade de apresentar seus documentos, mas isso só será feito após a revista. A abordagem é um encontro conduzido pelo policial. A tentativa do abordado em alterar o curso dos procedimentos impele o policial a tomar decisões para mantê-lo.

Toda vez que isso ocorre, a suspeita do policial sobre a atitude do abordado tende a aumentar. As opções de escolha do policial para retomar o curso da ação ficam dentro de uma área cinzenta, pois ele pode estar diante de um não-infrator que se recusa a ser revistado e afronta, em alguma medida, a autoridade policial; ou perante um infrator que busca assumir o controle, o que pode ser fatal.

Neste sentido, nossa hipótese é que atuar em acordo com os fundamentos da ação policial diminui a probabilidade de práticas abusivas.

Indicar o lugar com a arma para que o abordado se posicione para ser revistado e/ou

Tabela 5
Condutas nas abordagens relacionadas à prática abusiva

Município de São Paulo – jul./ago. 2006-fev./mar. 2007

Condutas observadas	1ª fase		2ª fase	
	N. absoluto	%	N. absoluto	%
Apontou a arma para indicar o lugar				
GC	15	22,4	15	27,8
GT	4	13,3	2	8,0
Conduziu o abordado por contato físico				
GC	9	13,4	3	5,6
GT	1	3,3	3	12,0

Elaboração própria. Fonte: Observação Social Sistemática (OSS) do trabalho policial, realizada nos meses de julho a agosto de 2006 e de fevereiro a março de 2007, na cidade de São Paulo.

conduzi-lo por algum contato físico, independente de emprego de força física, são comportamentos que contrariam os fundamentos da ação policial. Estas condutas já eram previstas e foram reforçadas pelo POP.

A principal inferência dos dados da Tabela 5 é a baixa frequência com que o grupo adotou essas condutas não recomendadas pelo POP. Este é o fator positivo dessa dimensão.

Quanto às variações, o número de casos observados é muito pequeno, entretanto, demonstram que, no grupo treinado, diminuiu o percentual de vezes em que se apontou a arma para indicar o lugar, mas aumentou a condução do abordado por contato físico.

Dimensão 4: prevenção ao crime

A qualidade da abordagem está diretamente relacionada à prevenção do crime. Quanto mais a conduta policial se aproxima dos procedimentos padronizados, maior é a probabilidade

de de localizar uma arma ilegal que poderá ser usada na prática de crime, ou alguma quantidade de entorpecente que poderá ser comercializada, por exemplo.

A busca pessoal é a oportunidade em que o policial pode localizar algum objeto ilícito. Assim, é importante que o encarregado da busca percorra com a mão todas as partes do corpo da pessoa abordada. Depois de terminada a busca, se persistir a suspeita, o policial ainda pode realizar a busca minuciosa, em que o abordado retira toda a roupa, em lugar privado. Não é fora do comum localizar drogas introduzidas na região genital feminina. Essa conduta também foi reforçada pelo POP.

Embora a incidência desse indicador seja baixa, os dados demonstram que o grupo treinado passou a usar essa conduta na 2ª fase, o que representa mudança positiva, enquanto o grupo de controle diminuiu a frequência do uso.

Tabela 6
Condutas nas abordagens relacionadas à prevenção ao crime

Município de São Paulo – jul./ago. 2006-fev./mar. 2007

Condutas observadas	1ª fase		2ª fase	
	N. absoluto	%	N. absoluto	%
Uso sequência lógica na busca pessoal				
GC	7	10,0	1	6,8
GT	0	0,0	4	13,3

Elaboração própria. Fonte: Observação Social Sistemática (OSS) do trabalho policial, realizada nos meses de julho a agosto de 2006 e de fevereiro a março de 2007, na cidade de São Paulo.

Conclusão dos resultados

A análise apresentada neste artigo selecionou nove condutas observadas e as distribuiu em quatro dimensões.

O resultado esperado era de que o comportamento do grupo em estudo tivesse uma mudança positiva depois do treinamento e que o percentual de melhora estivesse em patamar superior ao do grupo de controle, que não recebeu treinamento. Apenas três condutas atingiram esse parâmetro desejado: *expor a arma durante a busca pessoal; apontar a arma para indicar o lugar; e usar sequência lógica na busca pessoal.*

Outras cinco condutas não apresentaram mudança positiva pelo grupo treinado na segunda fase: *entrelaçar os dedos na nuca; acenar na despedida; expor o parceiro na linha de tiro; não obedecer ao comando verbal do policial; e gesticular para indicar o lugar.* Além disso, a frequência de uso do comportamento esperado ficou abaixo de 30%.

Por fim, a conduta *conduzir o abordado por contato físico* apresentou evolução negativa, mas o número de casos observados foi muito pequeno.

Outro dado que representa o uso raro ou quase nenhum uso da conduta orientada pelo POP refere-se à posição da arma.

O uso da arma na posição sul é uma *inovação* que, como demonstra a Tabela 7, ainda não foi assimilada no comportamento do policial. A primeira coluna à esquerda representa os quatro policiais que atuavam durante as operações, sendo o P1 o sargento PM e os outros, cabos e soldados PM. Essa posição deve ser usada por todos os policiais em algum momento da abordagem à pessoa em atitude suspeita.

A guarda baixa é uma posição em que o policial empunha a arma com o braço estendido e apontado para o solo. Na posição sul, a mão que empunha a arma fica na altura do peito e o cano apontado para o solo, com os cotovelos flexionados, enquanto a outra mão estendida pode ser colocada em cima ou embaixo da arma. Não existe proibição expressa de uso da primeira, mas sim orientação para usar a outra.

Usar a arma de fogo na posição de guarda baixa pode aumentar a exposição do policial

Tabela 7
Condutas nas abordagens relacionadas à posição da arma

Município de São Paulo – jul./ago. 2006-fev./mar. 2007

	Grupos	Guarda Baixa				Posição Sul			
		1ª fase		2ª fase		1ª fase		2ª fase	
		N. absoluto	%	N. absoluto	%	N. absoluto	%	N. absoluto	%
P1	GC	19	26,0	6	10,5	1	1,4	0	0,0
	GT	22	62,9	7	23,3	0	0,0	4	13,3
P2	GC	34	46,6	18	31,6	1	1,4	0	0,0
	GT	13	37,1	5	16,7	0	0,0	0	0,0
P3	GC	27	37,0	10	17,5	0	0,0	0	0,0
	GT	12	34,3	4	13,3	0	0,0	1	3,3
P4	GC	8	11,0	5	8,8	2	2,7	1	1,8
	GT	9	25,7	8	26,7	0	0,0	0	0,0

Elaboração própria. Fonte: Observação Social Sistemática (OSS) do trabalho policial, realizada nos meses de julho a agosto de 2006 e de fevereiro a março de 2007, na cidade de São Paulo.

ao risco, pois requer maior tempo de resposta para reação, quando necessário.

Em suma, a análise da evolução do grupo treinado, da primeira para a segunda fase, demonstra que as mudanças positivas percebidas não foram significantes e grande parte das condutas analisadas não apresentou mudança positiva, mostrando que o treinamento aplicado nesse experimento não atingiu o resultado esperado. Entretanto isso não inviabiliza a hipótese de que o treinamento aproxima o comportamento policial ao padrão institucionalizado pela organização.

Mesmo diante desse resultado, pode-se afirmar que o treinamento importa. O que se constata é que programas tradicionais de treinamento, ou seja, aqueles que têm como foco central a persuasão verbal não são suficientes para gerar as mudanças de comportamento desejadas. É necessário desenvolver programas alternativos, capazes de influenciar a mudança. “A influência

exige muito mais do que a combinação certa de palavras” (PATTERSON et al., 2008, p.5).

Como treinar para gerar mudanças desejadas?

Não são apenas os administradores policiais que buscam a resposta para essa pergunta. Este é um tema de interesse de qualquer área que pretende gerar algum tipo de mudança no comportamento individual, cujos resultados possam repercutir, positivamente, no grupo ou na organização. Em razão disso, nas últimas cinco décadas, alguns estudiosos e profissionais da ciência do comportamento vêm se dedicando ao tema.

No livro *As leis da influência*, Patterson e colaboradores (2008) apresentam uma gama de estratégias bem-sucedidas, que conseguiram exercer influência sobre as pessoas. “A descoberta extraordinária da maioria dos gênios da influência é que grande parte da influência é gerada a partir do foco em apenas alguns *com-*

portamentos vitais” (PATTERSON et al., 2008, p. 23). O grande desafio é identificá-los.

Se forem considerados apenas os resultados da observação direta do trabalho policial, poder-se-ia afirmar que o grupo não assimilou o POP, ou seja, não aprendeu com o treinamento. Entretanto isso não é verdade.

Além da observação direta, ambos os grupos foram submetidos a uma prova teórica, após o treinamento, que reuniu questões relacionadas aos conhecimentos transmitidos. Os resultados indicam que os policiais treinados demonstraram um grau de conhecimento do POP superior ao daqueles que não foram treinados.

O grupo de controle obteve uma nota média de 4,6 de 10 pontos possíveis, enquanto o grupo treinado atingiu 7,1. Deste, apenas dois policiais entre os doze alcançaram nota abaixo de 5, enquanto no grupo sem treinamento apenas quatro tiveram nota superior a 5. Esse resultado indica que o treinamento teve efeito positivo no aspecto formal do desempenho da atividade policial.

Também foi aferida a opinião dos policiais a respeito do treinamento. O resultado da pesquisa demonstrou elevado grau de satisfação quanto à contribuição do treinamento ao desempenho das atividades operacionais (80%);²² o grupo foi unânime em avaliar o alto nível de eficiência do instrutor, mas a maioria de seus integrantes (80%) acha que o tempo de treinamento ainda não é o suficiente e eles não se sentem seguros em executar todas as ações com satisfação (60%).

Diante desses resultados é possível questionar: se o treinamento foi bem avaliado, se o instrutor foi competente, se os policiais assimilaram o conhecimento, por que o percentual de uso das condutas esperadas não evoluiu no padrão desejado? O insucesso do treinamento pode ser explicado pelo seu modelo.

Para o administrador que tenta dar incentivo e não atinge o sucesso, a atitude mais provável é a de que ele pare de tentar persuadir por palavras e comece a criticar, ou deixe de incentivar e passe a fazer ameaças (PATTERSON et al., 2008). Mas ao contrário do que parece, esta pode ser considerada uma janela de oportunidade para implementação de estratégias alternativas que visem a mudança de comportamento dos policiais.

A pesquisa de satisfação aplicada fornece uma pista: os policiais treinados ainda não se sentem seguros e querem mais tempo de treinamento. A saída recomendada por Patterson et al. (2008) é tentar algo novo.

O foco nos fundamentos da ação policial, padronizados pelo POP, deve ser mantido, pois esta é uma forma de tratar um problema antes do dano. Os tratamentos pós-fato dos problemas resultantes do desempenho policial, como já mencionado anteriormente, resumem-se a algum tipo de sanção ao policial, ou, ainda, a algum dano físico, como lesão e até mesmo a morte do policial.

Na verdade, sabemos qual o comportamento que esperamos que o policial adote durante a abordagem; ele está descrito no POP. No entanto, ainda não conhecemos as estratégias

que devemos adotar para influenciá-lo, já que o método de treinamento aplicado não alcançou o resultado desejado.

É justamente nessas circunstâncias que Patterson et al. (2008) orientam a identificar comportamentos vitais. Neste caso, os comportamentos vitais relativos aos policiais podem estar relacionados ao “código das ruas”, compartilhado apenas pelos policiais que executam o policiamento, mas não por aqueles que gerenciam o policiamento.

O argumento de Lipsky (1980) corrobora essa ideia quando afirma que os gerentes e executantes do policiamento têm interesse em atingir resultados diferentes. Os primeiros querem alcançar resultados consistentes com os objetivos da organização, enquanto os outros pretendem desempenhar seu trabalho de forma a conseguir seus próprios interesses.

Isso não quer dizer que o policial da ponta da linha atue contra a organização, mas sim que ele pode desenvolver mecanismos contrários aos da política interna, porém, básicos para sua sobrevivência, ao menos do ponto de vista deles. E isso está estritamente relacionado ao “código das ruas”. Identificar e inverter esses comportamentos pode contribuir para mudar muitas outras condutas.

Nesse sentido, os próximos desafios de pesquisa passam a ser: identificar comportamentos vitais dos policiais; e descobrir ações de alta alavancagem que conduzam aos resultados desejados. O estudo levará em conta algumas novas experiências que têm sido implementadas pela Polícia Militar do Estado de São Paulo,

que vão além do modelo tradicional de treinamento aplicado nesta pesquisa.

Considerações finais

Este estudo apresenta um novo instrumento de medida do desempenho policial, com a finalidade de avaliar as ações policiais rotineiras, que representam a grande parcela da interação com o público.

Nesse sentido, explora os fundamentos das ações operacionais, que foram desenvolvidos para produzir um padrão de resposta que proteja o policial, assegure os direitos dos cidadãos e previna o crime. Embora esta seja a primeira vez que a metodologia é aplicada no Brasil para avaliar o trabalho policial, pode-se afirmar que trata-se de um recurso que permite aferir o desempenho real e cria uma medida direta dos principais fundamentos operacionais. A metodologia desenvolvida ainda pode ser replicada em qualquer outro local, fora do Estado de São Paulo, inclusive em outros países.

Além de testar o método, o estudo testa a hipótese do efeito do treinamento no desempenho policial durante a abordagem. O objetivo foi verificar se a difusão do novo conhecimento (POP), feita por meio de um programa de treinamento, foi eficaz a ponto de influenciar a mudança de comportamento dos policiais que atuam no policiamento.

A qualidade dos POP não foi objeto de estudo. A pesquisa parte do pressuposto de que a simples existência de um arcabouço de procedimentos padronizados representa algo positivo. Entretanto, o sucesso será completo na medida em que esses procedimentos forem ope-

racionalizados. O teste de hipótese demonstra que o treinamento aplicado nesta pesquisa não alcançou o resultado desejado.

A conclusão é que esse resultado tem relação direta com o modelo de treinamento selecionado, cujo foco foi a persuasão ver-

bal. Também concluímos que os policiais são plenamente capazes de assimilar o conhecimento produzido pela instituição. O investimento a ser feito reside no esforço em buscar um modelo alternativo de treinamento, capaz de influenciar a mudança de comportamento.

1. Agradeço ao Fórum Brasileiro de Segurança Pública e a Melissa Pimenta pela contribuição na codificação dos dados dessa pesquisa.
2. Esse estudo foca o desempenho operacional da Polícia Militar, em razão da sua competência de realizar o policiamento ostensivo e de sua missão de preservação da ordem pública.
3. Policiamento ostensivo é caracterizado pelo uso de uniforme, viatura e equipamentos (como o cassetete ou tonfa, arma de fogo, rádio comunicador, entre outros), permitindo que o policial seja facilmente identificado e localizado por qualquer pessoa.
4. A Observação Social Sistemática – OSS é uma técnica de observação que tem sido empregada em várias modalidades de pesquisa sobre o crime (SAMPSON; RAUDENBUSH, 1999) e sobre o trabalho policial (REISS, 1971), em outros países.
5. A pesquisa foi feita pelo National Center for Crime and Justice Statistics Information Days e organizada pelo Australian Bureau of Statistics, aplicada a policiais da South Australia Police (Sapol). O período do survey foi de aproximadamente uma ou duas semanas de duração. Os resultados apresentados referem-se aos dados coletados em outubro de 1997 e fevereiro de 1999, em que foram entrevistados 85% dos policiais integrantes do Sapol.
6. Por medidas objetivas de produtividade (output) entende-se o número de despachos de viaturas para o atendimento de ocorrências; por medidas objetivas de resultados (outcome), o número de redução de crimes como resultado da intervenção policial; por medidas subjetivas de resultados, a taxa de residentes que consideram o trabalho da polícia “bom” ou “excelente”.
7. As 12 medidas de desempenho selecionadas são: percentual da taxa de residentes que consideram o desempenho policial “bom” ou “excelente”; número de chamadas ao serviço de emergência que resultaram em despacho de viatura; taxa de pessoas liberadas; taxa de crimes; taxa de vitimização; quilômetros percorridos durante o policiamento, por policial; percentual de residentes que consideram a polícia justa e educada; número de investigação policial conduzidas por ano; tempo de resposta; percentual de residentes que se sentem seguros; número de prisões, por policial; número de despachos de viaturas, por policial.
8. Albert Reiss (1971) foi o primeiro a empregar esta técnica, em 1968, para estudar o uso da força excessiva pela polícia de Boston, nos encontros com o público.
9. A OSS registrada em vídeo foi empregada por Sampson e Raudenbush (1999) em Chicago, no Project Human Development in Chicago Neighborhoods – PHDCN, para estudar o impacto das características do bairro no desenvolvimento dos jovens, em especial as variáveis relacionadas ao crime e à violência.
10. Para fins desse estudo, as imagens foram codificadas por apenas um observador, não-policial. O teste de confiabilidade será feito posteriormente e apresentado em tese de doutorado, em curso no Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo.
11. Os POP de abordagem foram criados pela Polícia Militar do Estado de São Paulo em 2002 e, como parte de um processo de qualidade, têm sido revisados periodicamente.
12. Não houve intenção de excluir as mulheres policiais, apenas respeitou-se a formação original dos grupos ou pelotões.
13. Cada grupo era formado por um sargento PM e 11 cabos PM e ou soldados PM.
14. Companhia que fica na periferia da Zona Norte da cidade de São Paulo e concentra elevado número de homicídios.
15. Embora essa afirmação tenha sido publicada em 1976, os poucos estudos que o sucederam não indicam mudanças nesse contexto.
16. A Instrução Continuada de Comando (ICC) é uma das mais recentes estratégias da Polícia Militar do Estado de São Paulo, que padroniza a instrução de assuntos relevantes, como o uso de algemas, estatuto da criança e do adolescente, uso da arma de fogo, entre outros. Antes de iniciar o serviço, os policiais têm oportunidade de atualizar o conhecimento e expor suas experiências.
17. Os Comandos Regionais também desenvolvem outras estratégias de treinamento, como o Comando de Policiamento da Área Centro da cidade de São Paulo, que desenvolve programa de treinamento em serviço, aplicado a todos os patrulheiros. Uma novidade desse programa é a capacidade de mensurar o desempenho dos policiais em relação aos fundamentos da ação policial, método derivado do instrumento aplicado nesta pesquisa.
18. O CCFO oferece treinamento de POP a todo o efetivo da Polícia Militar do Estado de São Paulo e grande parte dos instrutores participou da criação desses procedimentos.
19. Falsificação da placa em que se utilizam os mesmos caracteres de um veículo similar.
20. Existe registro de outras situações em que o abordado está desarmado e reage tentando tirar a arma do policial, como ocorreu em novembro de 2008, na região central da cidade de São Paulo, quando dois policiais abordaram um homem que estava dirigindo um carro roubado. Nessa ocasião, os policiais saíram ilesos e prenderam o criminoso.
21. O policial que faz a revista deve posicionar um pé na frente e outro atrás, para buscar o equilíbrio diante de uma reação. O pé atrás é o do lado do corpo em que está seu coldre.
22. Resposta à pergunta: “A que nível o treinamento respondeu aos seus objetivos operacionais?” O resultado de 80% refere-se à soma das respostas “Muito Bom” (50%) e “Bom” (30%).

Referências bibliográficas

- CALDEIRA, T. P. R. **Cidade de muros**: crime, segregação e cidadania em São Paulo. Trad. de Frank de Oliveira e Henrique Monteiro. São Paulo: Ed. 34/Edusp, 2000.
- CANO, I. **The use of lethal force by police in Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, Iser, 1997.
- CARDIA, N. O medo da polícia e as graves violações dos direitos humanos. **Revista Tempo Social**, São Paulo, nº 9(1), p. 249-265, maio de 1997.
- DADDS, V.; SCHEIDE, T. **Police performance and activity measurement**. Australian Institute of Criminology, 2000.
- DRAKE, L. M.; SIMPER, R. The measurement police force efficiency: an assessment of U.K. home office policy. **Contemporary Economic Policy**, v. 23, n. 4, p. 465-482, 2005.
- GOLDSTEIN, H. **Policinando uma sociedade livre**. Trad. Marcello Rollemberg. São Paulo: Edusp, 1976 (Série Polícia e Sociedade, 9).
- LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy**: dilemmas of the individual in public services. New York: Russel Sage Foundation, 1980.
- MESQUITA, P. Violência policial no Brasil: abordagem teórica e práticas de controle. In: PANDOLFI, D.; CARVALHO, J. M.; CARNEIRO, L. P.; GRZYNSPAN, M. **Cidadania, justiça e violência**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- MOORE, M. H.; BRAGA, A. **The "bottom line" of policing**: what citizens should value (and measure!) in police performance. United States of America, Police Executive Research Forum, 2003.
- _____. **Police performance measurement**: a normative framework. Criminal Justice Ethics, 2004.
- PATTERSON, K. et al. **As leis da influência**: descubra o poder de mudar tudo. Tradução de Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PINC, T. Abordagem policial: um encontro (des)concertante entre a polícia e o público. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, ano 1, ed. 2., 2007.
- PINHEIRO, P. S. et al. Violência fatal: conflitos policiais em SP (81-89). **Revista da USP**, São Paulo, n. 9, p. 95-112, 1991.
- PROENÇA Jr., D. Conceitos, métricas e metodologia da avaliação do desempenho policial em operações especiais. **Relatório de Pesquisa resultante do Concurso Nacional de Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública e Justiça Criminal**. Distrito Federal, 2006.
- REISS, A. J. Systematic observation of natural phenomena, **Sociological Methodology**, v. 3, p. 3-33, 1971.
- SAMPSON, R.; RAUDENBUSH, S. Systematic social observation of public spaces: a new look at disorder in urban neighborhoods. **The American Journal of Sociology**, v. 105, n. 3, p. 603-651, 1999.
- WANG, X.; VARDALIS, J. J.; COHN, E. G. Testing a typology of police performance measures: an empirical study of police services. **Criminal Justice Police Review**. v. 11, n. 1, p. 63-83, 2000.

Desempenho policial: treinamento importa?

Tânia Pinc

Resumen

El ejercicio policial: ¿importa la instrucción?

Este estudio pone a prueba el impacto de la instrucción en el ejercicio policial, utilizando una nueva metodología de medición. Los resultados muestran una medida real de los fundamentos de la acción policial operados en las actividades cotidianas. Los datos fueron recogidos en un experimento controlado, que seleccionó a 24 policías militares, de la ciudad de São Paulo. Los policías fueron observados haciendo controles, por medio de la observación social sistemática, una técnica de observación directa, no participante. La muestra reunió 199 controles policiales, recogidos en dos etapas: julio y agosto de 2006 y febrero y marzo de 2007. Antes de la segunda etapa, 50% de los policías recibieron 60 horas de instrucción.

Palabras Llave: Policía. Instrucción policial. Ejercicio policial. Control policial. Observación social sistemática.

Abstract

Police performance: does training matter?

The present study assessed the impact of training on police performance based on a novel measurement methodology. The results revealed a true measure of the key principles of police work deployed on a typical tour of duty. Data was gathered through a controlled study involving 24 military police officers from the city of São Paulo. Police officers were observed during encounters by means of systematic social observation, a direct, non-participant observation technique. The sample pooled the results of 199 police engagements which were collected during two separate phases: July and August 2006, and February and March 2007. Prior to the second phase, 50% of the police officers underwent 60 hours of training.

Keywords: Police. Police training. Police performance. Police encounters. Systematic social observation.

Data de recebimento: 16/02/09

Data de aprovação: 25/02/09