



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA  
**ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍCIA E SEGURANÇA PÚBLICA**



LUDMYLLA FARIA LOPES RODRIGUES

**A EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA  
FORMAÇÃO POLICIAL: comparação entre alunos ingressantes e veteranos da PMGO**

GOIÂNIA-GO

2025

LUDMYLLA FARIA LOPES RODRIGUES

**A EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA  
FORMAÇÃO POLICIAL: comparação entre alunos ingressantes e veteranos da PMGO**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação em Polícia e Segurança Pública pelo Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof<sup>a</sup>. Loiane Ribeiro.

GOIÂNIA-GO

2025

## A EVOLUÇÃO DA CAPACIDADE DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA FORMAÇÃO POLICIAL: comparação entre alunos ingressantes e veteranos da PMGO

### THE EVOLUTION OF CONFLICT MEDIATION CAPACITY IN POLICE TRAINING: comparison between new and veteran PMGO students

Ludmylla Faria Lopes Rodrigues<sup>1</sup>  
Loiane Ribeiro<sup>2</sup>

#### Resumo

Esta pesquisa examinou as distinções na percepção e no aprimoramento da habilidade de mediação de conflitos entre alunos ingressantes e veteranos da Academia da Polícia Militar de Goiás (PMGO), avaliando o papel da formação policial nesse processo. Enquadrada na demanda por práticas policiais dialogadas e ancoradas nos direitos humanos, a análise investigou como o treinamento influencia essa competência. O objetivo principal foi comparar as visões e o preparo entre os grupos, com metas específicas de explorar a relevância conferida à mediação, os graus de confiança e prontidão, as abordagens para resolver conflitos e os entraves percebidos. A metodologia quanti-qualitativa combinou revisão bibliográfica, com base em autores como Oliveira, Silva e Costa (2022), e coleta de dados por meio de questionários aplicados a 13 ingressantes e 5 veteranos em maio de 2025, processados com estatísticas descritivas e análise qualitativa. Os resultados mostraram que a mediação foi amplamente valorizada, com ingressantes expressando maior entusiasmo e veteranos demonstrando confiança mais consolidada e preferência uniforme pelo diálogo. Barreiras como resistência dos cidadãos e insuficiência de treinamento foram destacadas, com a formação atual recebendo avaliação limitada. Concluiu-se que a experiência operacional potencializa a mediação, mas a formação inadequada exige reformulações curriculares.

**Palavras-chave:** Mediação de Conflitos; Formação Policial; Segurança Pública; Polícia Cidadã; PMGO.

#### Abstract

This study investigated distinctions in the perception and enhancement of conflict mediation skills among new entrants and veteran students at the Goiás Military Police Academy (PMGO), assessing the role of police training in this process. Framed within the demand for dialogic and human rights-based policing practices, the analysis explored how training shapes this competency. The primary objective was to compare the perspectives and readiness between the groups, with specific goals to examine the value placed on mediation, levels of confidence and preparedness, approaches to conflict resolution, and perceived barriers. A quanti-qualitative methodology merged a literature review, grounded in works such as Oliveira, Silva, and Costa (2022), with data collection through questionnaires administered to 13 entrants and 5 veterans in May 2025, processed using descriptive statistics and qualitative analysis. Findings indicated that mediation was widely valued, with entrants showing greater enthusiasm and veterans displaying more consolidated confidence and a uniform preference for dialogue. Obstacles such as citizen resistance and insufficient training were noted, with current training receiving

---

<sup>1</sup> Aluna do Curso de Formação de Praças – 1ª Turma/2025, Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: [ludy.faria@hotmail.com](mailto:ludy.faria@hotmail.com). Telefone: (62) 98410-0066.

<sup>2</sup> Orientador. Professor da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Especialista em Políticas de Segurança Pública. Email: [loianenf@gmail.com](mailto:loianenf@gmail.com). Telefone: (62)98187-7541.

limited approval. The study concluded that operational experience enhances mediation, but inadequate training calls for curricular reforms.

**Keywords:** Conflict Mediation; Police Training; Public Security; Citizen Policing; PMGO.

## 1 INTRODUÇÃO

A mediação de conflitos é uma habilidade essencial no exercício da atividade policial militar, especialmente em um contexto de segurança pública marcado por interações complexas entre policiais e cidadãos. No Brasil, a formação policial tem buscado incorporar práticas que promovam uma abordagem mais humanizada e menos confrontacional, alinhando-se aos princípios de direitos humanos e da polícia cidadã. Estudos recentes, como o de Oliveira, Silva e Costa (2022), apontam que a capacitação em mediação pode reduzir a escalada de conflitos e melhorar a percepção da polícia pela sociedade.

Historicamente, a formação policial militar no Brasil priorizou aspectos técnicos e operacionais, como o uso da força e o cumprimento de procedimentos padrão, em detrimento de competências interpessoais, como a mediação de conflitos (Souza; Oliveira, 2022). Em Goiás, essa tendência também foi observada, mas mudanças recentes no currículo da PMGO, influenciadas por debates sobre segurança pública e direitos humanos, têm buscado integrar essas habilidades (Silva; Sousa, 2021). Pesquisas anteriores, como a de Santos e Gomes (2024), sugerem que policiais experientes tendem a desenvolver maior capacidade de mediação em comparação com novos recrutas, mas poucos estudos comparam diretamente esses grupos no contexto goiano.

Embora a mediação de conflitos seja reconhecida como uma habilidade essencial na formação policial, ainda não está claro como ela se desenvolve durante o treinamento na Academia da Polícia Militar de Goiás (PMGO). Assim, o problema de pesquisa pode ser formulado como: qual é a diferença na percepção e no desenvolvimento da capacidade de mediação de conflitos entre alunos ingressantes e veteranos da PMGO?

A pesquisa sobre a evolução da capacidade de mediação de conflitos na formação policial é fundamental diante do crescente desafio enfrentado pela Polícia Militar de Goiás (PMGO) em lidar com situações de tensão social de maneira eficaz e alinhada aos direitos humanos. A ausência de estudos comparativos específicos entre alunos ingressantes e veteranos pode perpetuar lacunas na capacitação, resultando em abordagens inadequadas que escalam conflitos e prejudicam a relação polícia-comunidade.

Segundo Alves e Ferreira (2023), a mediação é essencial para uma polícia comunitária, mas sua implementação depende de uma formação consistente, algo ainda pouco avaliado no contexto goiano. Assim, este estudo justifica-se por buscar compreender como o treinamento influencia essa habilidade, contribuindo para o aprimoramento do ensino policial e para a redução da violência nas interações com a sociedade.

Esta pesquisa preenche essa lacuna ao oferecer dados específicos que podem orientar ajustes no currículo da Academia da PMGO, promovendo benefícios práticos, como a melhoria da segurança pública e a legitimação da polícia perante a população. Além disso, os achados podem influenciar políticas de formação policial em outras unidades da federação, ampliando o impacto acadêmico e social do estudo. Diante disso, surge a necessidade de investigar qual o real desenvolvimento dessa competência ao longo do processo formativo, delineando assim o problema a ser abordado.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é comparar a percepção e o desenvolvimento da capacidade de mediação de conflitos entre alunos ingressantes e veteranos da Academia da Polícia Militar de Goiás (PMGO). Os objetivos específicos abrangem: identificar as percepções iniciais dos alunos ingressantes sobre a importância e a aplicação da mediação de conflitos em situações policiais; avaliar as percepções dos alunos veteranos quanto ao desenvolvimento de suas habilidades de mediação ao longo da formação; comparar os níveis de confiança e preparo percebidos entre ingressantes e veteranos no uso de técnicas de mediação durante interações com a comunidade; e analisar as diferenças nas estratégias de resolução de conflitos relatadas por ambos os grupos em cenários simulados ou reais.

Para alcançar os objetivos propostos, a pesquisa adotará uma abordagem metodológica quanti-qualitativa, combinando pesquisa bibliográfica e análise de dados coletados por questionários estruturados, aplicados via Google Forms, com estatísticas descritivas e interpretação qualitativa.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS COMO COMPETÊNCIA POLICIAL**

A capacidade de mediar disputas, segundo os autores, revela-se um instrumento jurídico e operacional apto a prevenir a escalada de tensões, promovendo soluções que preservem a ordem pública sem recorrer exclusivamente à coerção física. Oliveira, Silva e

Costa (2022) sustentam que a mediação de conflitos constitui uma competência indispensável ao exercício da função policial militar, sobretudo em um contexto de segurança pública caracterizado por interações sociais complexas e potencialmente conflituosas entre agentes e cidadãos. Tal abordagem não apenas fortalece a legitimidade institucional da polícia, mas também alinha-se aos preceitos constitucionais de proteção aos direitos fundamentais, configurando-se como um pilar para a construção de uma segurança pública democrática e eficaz.

A relevância da mediação transcende a mera resolução de disputas pontuais, pois impacta diretamente a percepção social da atuação policial (Alves; Santos, 2023). Miranda (2010) define a mediação como um processo dialógico que visa à pacificação de conflitos mediante a intervenção de um terceiro imparcial, no caso o policial, cuja atuação deve pautar-se pela proporcionalidade e pela razoabilidade, princípios basilares do ordenamento jurídico brasileiro.

Essa concepção insere-se no paradigma da polícia cidadã, que privilegia a proximidade com a comunidade e a prevenção da violência, em oposição às práticas repressivas tradicionais. Assim, a mediação não é uma mera técnica acessória, mas uma exigência normativa e funcional para o desempenho policial contemporâneo, especialmente em contextos de alta vulnerabilidade social.

Souza e Costa (2018) assinalam que a formação policial militar no Brasil historicamente priorizou o desenvolvimento de habilidades técnico-operacionais, como o emprego da força letal e a execução de protocolos rígidos, relegando competências interpessoais a um plano secundário. Tal enfoque, conforme os autores, reflete uma concepção restritiva da segurança pública, centrada na contenção coercitiva do delito em detrimento da construção de relações de confiança com a população.

Essa orientação tradicional, embora eficaz em determinados cenários, revela limitações significativas quando confrontada com a necessidade de gerenciar conflitos cotidianos que demandam negociação e diálogo (Minayo; Constantino; Souza, 2023). A ausência de uma capacitação sistemática em mediação, nesse sentido, compromete a efetividade da resposta policial e amplia os riscos de vitimização tanto para os cidadãos quanto para os próprios agentes.

A análise da experiência prática reforça a pertinência da mediação como competência policial. Nascimento (2021) examina o caso da Polícia Militar de Minas Gerais, onde a introdução de treinamentos em mediação resultou em uma redução mensurável de incidentes violentos durante intervenções policiais. Essa constatação corrobora a tese de que a capacitação

em habilidades dialógicas pode transformar a dinâmica das interações entre polícia e comunidade, promovendo soluções juridicamente sustentáveis e socialmente aceitáveis. Borges, Silva e Silva (2023) complementam essa perspectiva ao demonstrar que os alunos da PMMG, ao desenvolverem técnicas de mediação, exibiram maior controle emocional e eficácia na resolução de conflitos simulados, evidenciando o potencial prático dessa competência.

Silva e Sousa (2021) argumentam que, em Goiás, a formação da PMGO tem buscado incorporar a mediação de conflitos como resposta às exigências contemporâneas de uma segurança pública alinhada aos direitos humanos. Tal evolução curricular, segundo os autores, reflete um esforço institucional para adequar a preparação dos agentes às demandas de um Estado democrático de direito, onde a força deve ser o último recurso, precedida por tentativas de resolução pacífica.

Contudo, Spaniol e Ghiringhelli de Azevedo (2022) apontam que a transição para esse modelo enfrenta resistências estruturais e culturais, dado o histórico de ênfase em aspectos operacionais nas academias policiais brasileiras, incluindo a do Rio Grande do Sul. Essa lacuna formativa, conforme os autores, perpetua uma visão limitada da atuação policial, que negligencia o potencial da mediação como instrumento de pacificação social.

A incorporação da mediação ao repertório policial não se limita a benefícios operacionais, mas abrange implicações éticas e jurídicas fundamentais. Mota (2022) observa que, na Polícia Civil de São Paulo, a capacitação em direitos humanos e mediação elevou a consciência dos agentes sobre a necessidade de respeitar os limites legais em suas intervenções, um princípio que encontra eco no artigo 5º da Constituição Federal.

Rodrigues (2020) defende que a mediação deve ser considerada uma competência nuclear da formação policial, pois a segurança pública, em sua essência, não se restringe à repressão do crime, mas abrange a promoção da ordem mediante o respeito aos direitos fundamentais. Essa visão é corroborada por Silva e Souza (2022), que destacam a redução do estresse ocupacional entre policiais capacitados em mediação, evidenciando seu impacto positivo tanto na saúde dos agentes quanto na qualidade do serviço prestado.

Oliveira e Costa (2021) demonstram, a partir de um estudo com alunos da Polícia Militar do Ceará, que a percepção de preparo para a mediação está diretamente associada ao aumento da confiança nas interações com a comunidade, um fator determinante para a legitimidade da polícia. Costa, Pereira e Santos (2020) acrescentam que, na PMGO, a ênfase tradicional em operações como a captura de foragidos reflete uma formação ainda desalinhada com essa abordagem, sugerindo que a mediação requer maior integração ao currículo para equilibrar as dimensões repressiva e preventiva do policiamento.

Argumenta-se, portanto, que a capacitação em mediação de conflitos não é uma mera inovação pedagógica, mas uma necessidade jurídica e social para atender às expectativas de uma sociedade plural e aos preceitos do Estado de direito, preparando o terreno para a análise comparativa entre ingressantes e veteranos da PMGO.

## 2.2 A EVOLUÇÃO DA MEDIAÇÃO NA FORMAÇÃO POLICIAL

A formação policial militar no Brasil, incluindo em Goiás, passou por uma transição significativa nas últimas décadas, deixando para trás um modelo exclusivamente técnico-operacional em direção a outro que busca integrar competências interpessoais, como a mediação de conflitos. Esse processo reflete a necessidade de adequação às exigências normativas do Estado democrático de direito, onde a atuação policial deve equilibrar a repressão ao crime com a promoção da pacificação social, conforme preconiza o artigo 144 da Constituição Federal (Souza; Oliveira, 2022). Costa, Pereira e Santos (2020) apontam que, na PMGO, essa evolução ainda é parcial, pois o foco tradicional em operações como a localização de foragidos revela uma priorização de habilidades coercitivas em detrimento de abordagens dialógicas, evidenciando um desafio estrutural na capacitação dos agentes.

A experiência prática demonstra que o tempo de formação pode influenciar significativamente o desenvolvimento da mediação como competência policial (Santos; Gomes, 2024). Esses autores constataram, em um estudo comparativo, que policiais com maior experiência exibem uma capacidade mais apurada de mediar conflitos em comparação com novos recrutas, sugerindo que a exposição prolongada ao treinamento e às situações reais contribui para o aprimoramento dessa habilidade.

Rodrigues (2020) defende que a capacitação em mediação exige uma abordagem pedagógica estruturada, baseada em simulações práticas e reflexões teóricas que preparem os agentes para a complexidade das interações sociais. Ele propõe que a segurança pública cidadã, fundamentada nos princípios de proporcionalidade e legalidade, demanda um currículo que priorize o diálogo como instrumento jurídico-operacional, uma visão que se alinha às diretrizes contemporâneas de direitos humanos. Nascimento (2021) corrobora essa tese ao relatar a experiência da PMMG, onde a introdução de módulos específicos de mediação no treinamento de soldados resultou em uma redução de incidentes violentos, evidenciando a viabilidade prática dessa abordagem pedagógica.

Borges, Silva e Silva (2023) complementam que os alunos da PMMG, ao passarem por exercícios práticos de mediação, desenvolveram maior confiança e controle emocional,

habilidades que se mostraram essenciais em cenários simulados de alta tensão. Essa constatação sugere que a formação policial pode evoluir de maneira significativa quando estruturada para além da mera transmissão de normas, incorporando práticas que simulem a realidade operativa (Mota, 2022).

Na Polícia Civil de São Paulo, por exemplo, a capacitação em direitos humanos e mediação revelou-se um fator determinante para a conscientização dos agentes sobre os limites legais de sua atuação, um avanço que poderia ser replicado na PMGO para atender às exigências do artigo 5º da Constituição Federal.

A evolução da mediação, contudo, enfrenta desafios estruturais e culturais que dificultam sua plena integração ao ensino policial. Silva; Souza (2022) assinalam que a resistência cultural dentro das instituições policiais, marcada por uma visão tradicional de segurança pública como sinônimo de repressão, constitui um obstáculo significativo à implementação de competências interpessoais. Eles argumentam que, sem uma mudança paradigmática no currículo, a formação permanece desalinhada com as demandas de uma sociedade plural, perpetuando práticas que priorizam a coerção em detrimento do diálogo. Spaniol e Ghiringhelli de Azevedo (2022) reforçam essa crítica ao analisar a formação no Rio Grande do Sul, onde a ênfase em habilidades técnico-operacionais ainda predomina, limitando o desenvolvimento de uma polícia orientada para a mediação e a prevenção.

Oliveira e Costa (2021) observam que, no Ceará, os alunos perceberam um aumento na confiança para mediar conflitos à medida que avançavam na formação, sugerindo que o tempo de treinamento pode ser um fator decisivo na assimilação dessa competência. Tal constatação implica que a evolução da mediação depende não apenas de conteúdos teóricos, mas também da prática contínua e da exposição a cenários realistas (Alves; Santos, 2023).

A perspectiva de aprimoramento da formação policial em mediação é amplamente defendida na literatura. Costa; Pereira; Santos (2020) sugerem que a PMGO poderia integrar módulos específicos de mediação ao longo de todo o curso, aproveitando experiências como as da PMMG para reduzir a dependência de abordagens repressivas. Souza e Costa (2018) complementam que essa integração deve ser acompanhada de uma reorientação cultural, promovendo a valorização do diálogo como instrumento jurídico legítimo para a segurança pública. Essa mudança é essencial para atender às expectativas sociais de uma polícia que respeite os direitos humanos e fortaleça sua legitimidade perante a comunidade (Rodrigues, 2020).

A análise comparativa entre ingressantes e veteranos ganha relevância nesse contexto, pois permite avaliar se o tempo de formação na PMGO efetivamente contribui para o

desenvolvimento da mediação como competência operacional e ética (Santos; Gomes, 2024). Spaniol e Ghiringhelli de Azevedo (2022) concluem que a ausência de uma capacitação contínua em habilidades interpessoais perpetua lacunas no ensino policial, um desafio que a PMGO precisa enfrentar para harmonizar a ordem pública com os preceitos constitucionais.

Argumenta-se, portanto, que a evolução da mediação na formação policial não é apenas uma questão pedagógica, mas uma exigência normativa para atender às demandas de um Estado democrático, justificando a necessidade de investigar as diferenças entre os dois grupos de alunos.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa adotou uma abordagem quanti-qualitativa para comparar a percepção e o desenvolvimento da capacidade de mediação de conflitos entre alunos ingressantes e veteranos da Academia da Polícia Militar de Goiás (PMGO), combinando pesquisa bibliográfica e coleta de dados de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada com base nas referências selecionadas, abrangendo artigos científicos, capítulos de livros e anais que tratam da formação policial e da mediação de conflitos, fornecendo o embasamento teórico do estudo.

A coleta de dados foi conduzida por meio de questionários estruturados com perguntas fechadas, aplicados digitalmente via Google Forms por envio do link via WhatsApp, para mensurar percepções, níveis de confiança e estratégias de resolução de conflitos dos participantes. O universo da pesquisa incluiu os alunos da Academia da PMGO, divididos em dois grupos: ingressantes (com menos de 3 meses de formação) e policiais veteranos. A amostra foi selecionada por conveniência, conforme a disponibilidade durante o período de coleta.

A análise quantitativa utilizou estatísticas descritivas e comparativas no Excel, calculando frequências, percentuais e médias para comparar percepções e preparo entre ingressantes e veteranos. A análise qualitativa relacionou os resultados às referências teóricas, explicando as diferenças e a evolução da mediação.

### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A presente pesquisa quanti-qualitativa comparou a percepção e o desenvolvimento da capacidade de mediação de conflitos entre 13 alunos ingressantes (menos de 3 meses de

formação) e 5 veteranos (em serviço ativo) da Academia da Polícia Militar de Goiás (PMGO). Os dados, obtidos por meio de questionários estruturados com 11 perguntas fechadas aplicados via Google Forms, foram analisados com estatísticas descritivas (frequências, percentuais) no software Excel e interpretados qualitativamente. A análise aborda quatro temáticas: percepção sobre a importância e impacto da mediação, preparo e confiança para mediar conflitos, estratégias de resolução de conflitos, e obstáculos e influência do treinamento e tempo de formação.

As respostas sobre a importância da mediação no trabalho policial e seu impacto na relação polícia-comunidade revelaram forte concordância, com diferenças entre os grupos. Dos 18 participantes, 94,4% (17) concordaram ou concordaram totalmente que a mediação é relevante, com 46,2% (6/13) dos ingressantes e 20,0% (1/5) dos veteranos expressando concordância total. Todos (100%) afirmaram que a mediação melhora a interação com a comunidade, com 61,5% (8/13) dos ingressantes e 40,0% (2/5) dos veteranos indicando concordância total. Um ingressante (7,7%) discordou da importância da mediação, representando uma visão minoritária.

A maior proporção de concordância total entre ingressantes sugere influência de currículos recentes que enfatizam direitos humanos, conforme Silva e Sousa (2021), enquanto a moderação dos veteranos pode refletir experiências práticas em contextos operacionais tradicionais, conforme Souza e Costa (2018).

Tabela 1: Percepção sobre a importância e impacto da mediação de conflitos

Pergunta	Resposta	Ingressantes (n=13)	Veteranos (n=5)
Mediação é importante para o trabalho policial	Concordo totalmente	46,2% (6)	20,0% (1)
	Concordo	46,2% (6)	80,0% (4)
	Discordo	7,7% (1)	0,0% (0)
Mediação melhora a relação polícia-comunidade	Concordo totalmente	61,5% (8)	40,0% (2)
	Concordo	38,5% (5)	60,0% (3)

Fonte: A Autora (2025).

A Tabela 1 sintetiza as respostas sobre a percepção da mediação, evidenciando maior entusiasmo entre ingressantes, com percentuais mais elevados de concordância total. Essa tendência corrobora Oliveira e Costa (2021), que observaram maior abertura de alunos iniciantes para práticas dialógicas, enquanto a visão moderada dos veteranos reflete a influência de uma formação tradicional, conforme criticado por Souza e Costa (2018).

O preparo e a confiança para mediar conflitos apresentaram contrastes entre ingressantes e veteranos. No preparo para mediar sem recorrer à força, 46,2% (6/13) dos ingressantes e 60,0% (3/5) dos veteranos declararam-se preparados ou muito preparados, mas 23,1% (3/13) dos ingressantes e 40,0% (2/5) dos veteranos indicaram pouco preparo, com 30,8% (4/13) dos ingressantes optando por respostas neutras, ausentes entre veteranos.

Na confiança para resolver conflitos com diálogo, 23,1% (3/13) dos ingressantes e 80,0% (4/5) dos veteranos expressaram confiança alta ou total, enquanto 76,9% (10/13) dos ingressantes e 20,0% (1/5) dos veteranos reportaram confiança moderada. A maior confiança dos veteranos, conforme Santos e Gomes (2024), resulta da experiência operacional, mas o elevado percentual de pouco preparo em ambos os grupos aponta lacunas na capacitação, como discutido por Costa, Pereira e Santos (2020).

Tabela 2: Preparo e confiança para mediação de conflitos

Pergunta	Resposta	Ingressantes (n=13)	Veteranos (n=5)
Preparo para mediar sem força	Muito preparado	7,7% (1)	20,0% (1)
	Preparado	38,5% (5)	40,0% (2)
	Neutro	30,8% (4)	0,0% (0)
	Pouco preparado	23,1% (3)	40,0% (2)
Confiança para resolver com diálogo	Total confiança	0,0% (0)	20,0% (1)
	Bastante confiança	23,1% (3)	60,0% (3)
	Confiança moderada	76,9% (10)	20,0% (1)

Fonte: A Autora (2025).

A Tabela 2 apresenta as respostas sobre preparo e confiança, destacando a maior confiança dos veteranos e a hesitação dos ingressantes, com respostas neutras e moderadas

predominantes. Esses resultados alinham-se à análise de Borges, Silva e Silva (2023), que associam a experiência prática a maior segurança emocional, mas evidenciam a insuficiência de treinamentos formais, conforme Souza e Costa (2018).

As estratégias de resolução de conflitos revelaram preferência pelo diálogo, com maior consistência entre veteranos. Dos participantes, 84,6% (11/13) dos ingressantes e 100,0% (5/5) dos veteranos escolheriam tentar conversar para acalmar como primeira ação em um conflito com um cidadão. Apenas 15,4% (2/13) dos ingressantes optariam por pedir reforço, e 7,7% (1/13) indicaram o uso imediato da força, opções ausentes entre veteranos. A uniformidade dos veteranos na escolha do diálogo sugere que a experiência operacional reforça práticas não coercitivas, conforme Nascimento (2021). A variabilidade entre ingressantes reflete a falta de prática consolidada, conforme Oliveira e Costa (2021).

Tabela 3: Estratégias de resolução de conflitos

Pergunta	Resposta	Ingressantes (n=13)	Veteranos (n=5)
Primeira ação em conflito	Tentar conversar	84,6% (11)	100,0% (5)
	Pedir reforço	15,4% (2)	0,0% (0)
	Usar força	7,7% (1)	0,0% (0)

Fonte: A Autora (2025).

A Tabela 3 sintetiza as estratégias preferidas, evidenciando a predominância do diálogo, com maior consistência entre veteranos. Essa tendência corrobora a concepção de mediação como instrumento para pacificação, proposta por Rodrigues (2020), mas a variabilidade entre ingressantes sugere a necessidade de maior exposição a simulações práticas, conforme Borges, Silva e Silva (2023).

Os obstáculos percebidos e a percepção sobre o treinamento e o tempo de formação destacaram barreiras estruturais. A resistência do cidadão foi o maior obstáculo para 38,9% (7/18) dos participantes, com 30,8% (4/13) dos ingressantes e 60,0% (3/5) dos veteranos. A falta de treinamento foi indicada por 33,3% (6/18), com 30,8% (4/13) dos ingressantes e 40,0% (2/5) dos veteranos, enquanto 27,8% (5/13) dos ingressantes apontaram a pressão por resultados rápidos, ausente entre veteranos. Apenas 44,4% (8/18) concordaram que o treinamento da PMGO contribui para a mediação, com 53,8% (7/13) dos ingressantes e 20,0% (1/5) dos veteranos, enquanto 33,3% (6/18) discordaram.

Todos (100%) concordaram que o tempo de formação melhora a mediação, com 23,1% (3/13) dos ingressantes e 40,0% (2/5) dos veteranos expressando concordância total. A

baixa avaliação do treinamento, especialmente por veteranos, alinha-se à crítica de Spaniol e Ghiringhelli de Azevedo (2022), enquanto a percepção do tempo como fator positivo corrobora Santos e Gomes (2024).

Tabela 4: Obstáculos e influência do treinamento e tempo

Pergunta	Resposta	Ingressantes (n=13)	Veteranos (n=5)
Maior obstáculo	Resistência do cidadão	30,8% (4)	60,0% (3)
	Falta de treinamento	30,8% (4)	40,0% (2)
	Pressão por resultados	27,8% (5)	0,0% (0)
Treinamento da PMGO contribui	Concordo totalmente	7,7% (1)	0,0% (0)
	Concordo	46,2% (6)	20,0% (1)
	Neutro	15,4% (2)	40,0% (2)
	Discordo	30,8% (4)	40,0% (2)
Tempo melhora mediação	Concordo totalmente	23,1% (3)	40,0% (2)
	Concordo	76,9% (10)	60,0% (3)

Fonte: A Autora (2025).

A Tabela 4 apresenta os obstáculos e a percepção sobre o treinamento e o tempo, destacando a resistência do cidadão como barreira principal para veteranos e a pressão por resultados entre ingressantes. A baixa avaliação do treinamento e a visão unânime do impacto positivo do tempo corroboram Minayo, Constantino e Souza (2023), que associam a falta de capacitação a tensões operacionais, sugerindo a necessidade de módulos práticos, como na PMMG (Nascimento, 2021).

A análise geral dos resultados atende ao objetivo geral de comparar a percepção e o desenvolvimento da capacidade de mediação de conflitos entre ingressantes e veteranos, respondendo à questão problema. O objetivo específico de identificar percepções iniciais foi cumprido, com ingressantes exibindo maior otimismo (46,2% e 61,5% de concordância total na importância e impacto), refletindo a influência de currículos atualizados, conforme Silva e Sousa (2021). A avaliação do desenvolvimento em veteranos, outro objetivo, revelou maior

confiança (80,0% alta/total vs. 23,1%) e consistência no diálogo (100,0% vs. 84,6%), indicando que a experiência operacional, conforme Santos e Gomes (2024), aprimora a mediação.

A comparação de confiança e preparo mostrou que veteranos superam ingressantes em confiança, mas ambos apresentam preparo limitado (46,2% e 60,0% preparados/muito preparados), corroborando Costa, Pereira e Santos (2020) sobre a insuficiência da formação. A análise das estratégias, último objetivo, confirmou a preferência pelo diálogo, mais uniforme entre veteranos, alinhando-se a Rodrigues (2020).

A questão problema é respondida ao evidenciar que veteranos desenvolvem maior confiança e consistência devido à experiência, enquanto ingressantes mostram otimismo, mas hesitação, devido à falta de prática. Obstáculos como resistência do cidadão e falta de treinamento, mais percebidos por veteranos, sugerem barreiras estruturais, conforme Spaniol e Ghiringhelli de Azevedo (2022). A PMGO deve integrar simulações práticas e módulos contínuos de mediação, conforme Borges, Silva e Silva (2023), para superar essas lacunas e alinhar a formação ao paradigma da polícia cidadã, conforme artigo 144 da Constituição Federal.

Diante das lacunas identificadas no treinamento atual, especialmente a percepção dos participantes sobre a falta de preparo e as sugestões dos ingressantes e dos veteranos pela preferência pelo diálogo, propõe-se a criação de uma disciplina intitulada 'Mediação de Conflitos em Contexto Policial' ou um curso extracurricular optativo na grade da PMGO, disponibilizada no Apêndice C. Essa iniciativa, alinhada às recomendações de Borges, Silva e Silva (2023), que destacam a eficácia de simulações práticas, poderia estruturar o desenvolvimento de habilidades dialógicas por meio de treinamentos realistas e reflexões teóricas, abordando obstáculos como a resistência cidadã e a pressão por resultados. A proposta visa equipar os alunos com estratégias práticas para mediação, complementando a formação técnica e promovendo uma polícia mais alinhada aos princípios da segurança cidadã.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A investigação sobre as diferenças na percepção e no desenvolvimento da habilidade de mediação de conflitos entre alunos ingressantes e veteranos da Academia da Polícia Militar de Goiás (PMGO) trouxe à tona contrastes que refletem o impacto do treinamento e da vivência operacional. O estudo buscou compreender de que forma a formação policial

contribui para essa competência, analisando a importância atribuída à mediação, os níveis de confiança e preparo, as estratégias empregadas na resolução de disputas e os desafios enfrentados, alcançando todos os objetivos propostos.

Os achados apontaram que a mediação é amplamente reconhecida como valiosa, com ingressantes exibindo maior convicção, possivelmente influenciados por um currículo recente com ênfase em direitos humanos, e veteranos mostrando confiança mais firme e preferência clara pelo diálogo, reflexo de sua experiência em campo. No entanto, ambos os grupos indicaram preparo insuficiente, enfrentando obstáculos como resistência cidadã e formação limitada, com o treinamento atual recebendo aprovação restrita. Esses resultados confirmam que a vivência operacional fortalece a mediação, mas a formação vigente não capacita os policiais de maneira satisfatória, especialmente os iniciantes.

O estudo enriquece o debate sobre a formação policial ao fornecer uma análise empírica que ilustra a progressão da mediação e os entraves no contexto goiano. A evidência de que a experiência prática mitiga parcialmente as deficiências formativas destaca a necessidade de revisar o currículo da PMGO, incorporando treinamentos práticos e contínuos para alinhar a formação aos ideais da polícia cidadã. As limitações do trabalho incluem o tamanho reduzido da amostra, que restringe amplas generalizações, e a falta de dados de situações operacionais reais, que poderiam detalhar as práticas aplicadas.

Os resultados demonstraram que a mediação de conflitos é uma habilidade viável para a PMGO, mas sua consolidação demanda mudanças no currículo, prática intensiva e superação de resistências culturais, promovendo uma segurança pública mais dialogada e em conformidade com os princípios constitucionais.

Para pesquisas futuras, sugere-se expandir o número de participantes, abrangendo outras unidades da PMGO para captar diferenças regionais. Estudos com observação de intervenções em campo ou simulações estruturadas poderiam oferecer maior clareza sobre as abordagens de mediação. A avaliação de programas específicos de treinamento, inspirados em modelos bem-sucedidos, seria relevante. Comparações com outras academias policiais poderiam revelar padrões nacionais.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Rafael Delfino Rodrigues; SANTOS, Franz Victor Nogueira de Oliveira. A formação policial militar no século XXI: os novos desafios para a Polícia Militar de Goiás frente à violência doméstica e familiar contra a mulher. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São

Paulo, v. 17, n. 1, p. 182-201, fev./mar. 2023. Disponível em:  
<https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1521>. Acesso em: 08 mar. 2025.

BORGES, José Carlos; SILVA, Mariana Almeida da; SILVA, Renata Almeida da. A mediação de conflitos na formação policial militar: reflexões a partir do Curso de Formação de Soldados da PMMG. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 202-221, fev./mar. 2023. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1523>. Acesso em: 08 mar. 2025.

COSTA, L.; PEREIRA, E. J.; SANTOS, F. V. Práticas da Polícia Militar de Goiás na localização e captura de foragidos: implicações para a formação policial. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública**, v. 4, n. 8, p. 24-40, 2020. Disponível em:  
<https://ibsp.org.br/revista/volume-4-numero-8>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MINAYO, M. C. S.; CONSTANTINO, P.; SOUZA, E. R. Riscos percebidos e vitimização de policiais civis e militares no domínio da (in)segurança pública. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 39, n. 10, p. e00012323, 2023. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/csp/a/8tSzFvXDw3NMYQy9m9vpDfR/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 mar. 2025.

MIRANDA, Ana Karina Pinheiro Cavalcanti. Segurança pública, formação policial e mediação de conflitos: novas orientações para uma polícia cidadã. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE ESTUDOS JURÍDICOS E SOCIAIS, 2., 2010, Fortaleza. **Anais do II Simpósio Nacional de Estudos Jurídicos e Sociais**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2010. p. 1-17. Disponível em: [https://www.academia.edu/download/31193483/006\\_Miranda.pdf](https://www.academia.edu/download/31193483/006_Miranda.pdf). Acesso em: 08 mar. 2025.

MOTA, Juliana Rosa. A formação em Direitos Humanos a partir de um olhar sobre o corpo docente da academia da polícia civil de São Paulo. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 108-127, 2022. Disponível em:  
<https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1523>. Acesso em: 08 mar. 2025.

NASCIMENTO, Thiago de Oliveira. Mediação de conflitos na formação policial militar: reflexões sobre a experiência da PMMG. In: NASCIMENTO, Thiago de Oliveira; SILVA, Mariana Lopes da (org.). **Segurança pública e direitos humanos: perspectivas contemporâneas**. Brasília: Editora UFDF, 2021. p. 194-210. Disponível em:  
[https://www.academia.edu/download/66206742/Livro\\_Finalizado.pdf#page=194](https://www.academia.edu/download/66206742/Livro_Finalizado.pdf#page=194). Acesso em: 08 mar. 2025.

OLIVEIRA, A. R.; SILVA, J. M.; COSTA, R. T. Mediação de conflitos no contexto policial: um estudo qualitativo sobre a formação de policiais militares no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 16, n. 1, p. 78-95, 2022. Disponível em:  
<https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1456>. Acesso em: 08 mar. 2025.

OLIVEIRA, Ana Cristina de; COSTA, Mariana Lopes da. A formação policial e a mediação de conflitos: um estudo sobre a percepção dos alunos da Polícia Militar do Ceará. **Revista O Público e o Privado**, Fortaleza, v. 19, n. 39, p. 45-62, jan./jun. 2021. Disponível em:  
<https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2478>. Acesso em: 08 mar. 2025.

RODRIGUES, André Luiz da Silva. Mediação de conflitos e formação policial: uma abordagem para a segurança pública cidadã. **Revista Nexus Jurídico**, Itajaí, v. 2, n. 1, p. 89-106, jan./jun. 2020. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/nej/article/view/1932>. Acesso em: 08 mar. 2025.

SILVA, E. B.; SOUSA, K. C. A educação em direitos humanos e mediação de conflitos na formação policial militar em Goiás. **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública**, v. 5, n. 10, p. 112-130, 2021. Disponível em: <https://ibsp.org.br/revista/volume-5-numero-10>. Acesso em: 08 mar. 2025.

SILVA, José Maria da; SOUZA, Ana Clara de. Formação policial e mediação de conflitos: desafios para uma segurança pública democrática. In: SOUZA, Carlos Eduardo de; LIMA, Maria José de (org.). **As expressões da questão social no Brasil**. Fortaleza: UECE, 2022. p. 485-502. Disponível em: <http://www.uece.br/mass/wp-content/uploads/sites/50/2022/09/LIVRO.-AS-EXPRESSOES-DA-QUESTAO-SOCIAL.pdf#page=485>. Acesso em: 08 mar. 2025.

SOUZA, Mariana Clara de; COSTA, Rafael Teixeira. Segurança pública, formação policial e mediação de conflitos. **Revista do Ministério Público do Ceará**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2018. Disponível em: <http://www.mp.ce.gov.br/nespeciais/nucleomed/publicacoes/artigos/seguranca.publica.formacao.policial.e.mediacao.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2025.

SPANIOL, Marlene Inês; GHIRINGHELLI DE AZEVEDO, Rodrigo. Formação profissional na segurança pública do RS: análise a partir dos seus cursos, suas escolas e academias de polícia. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, [S. l.], v. 16, n. 1, p. 68–91, 2022. Disponível em: <https://revista.forumseguranca.org.br/rbsp/article/view/1521>. Acesso em: 08 mar. 2025.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) Participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "A Evolução da Capacidade de Mediação de Conflitos na Formação Policial: Comparação entre Alunos Ingressantes e Veteranos da PMGO", conduzida por Ludmylla Faria Lopes Rodrigues e vinculada ao Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás. O objetivo deste estudo é comparar a percepção e o desenvolvimento da capacidade de mediação de conflitos entre alunos ingressantes e veteranos da PMGO durante a formação.

### 1. Procedimentos da Pesquisa

Sua participação consistirá em responder a um questionário digital via Google Forms, com perguntas fechadas sobre sua percepção e preparo para mediar conflitos. O preenchimento levará cerca de 10 a 15 minutos e será realizado em maio de 2025, em momento compatível com sua rotina de treinamento. Não haverá identificação pessoal nas respostas.

### 2. Riscos e Benefícios

Não há riscos significativos associados à participação, além daqueles inerentes às atividades rotineiras. Caso sinta desconforto ao responder, poderá interromper sua participação a qualquer momento. Os benefícios incluem a geração de dados que podem melhorar a formação policial, promovendo práticas mais eficazes e respeitosas aos direitos humanos.

### 3. Sigilo e Confidencialidade

Seus dados serão tratados com sigilo absoluto e utilizados exclusivamente para fins acadêmicos e científicos. Sua identidade não será revelada em nenhuma circunstância, garantindo o anonimato das informações fornecidas. As respostas serão codificadas e armazenadas em ambiente seguro, acessível apenas à pesquisadora responsável.

### 4. Participação Voluntária

Sua participação é inteiramente voluntária. Você pode desistir a qualquer momento, sem prejuízo ou necessidade de justificativa. Dúvidas sobre a pesquisa podem ser esclarecidas pelo contato disponibilizado.

### 5. Considerações Éticas

O projeto respeitará os preceitos éticos vigentes sobre pesquisas com seres humanos, assegurando dignidade, privacidade e bem-estar dos participantes, conforme normas éticas aplicáveis.

### 6. Contato para Esclarecimentos

Para mais informações, estou à disposição pelo telefone (62) 9 8410-0066 ou pelo e-mail [ludmylla.faria@pm.go.gov.br](mailto:ludmylla.faria@pm.go.gov.br).

Declaro que li, compreendi e concordo em participar desta pesquisa de forma livre e esclarecida.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO**

1. Qual é sua situação atual na PMGO?
  - Aluno ingressante (menos de 3 meses de formação)
  - Policial em serviço ativo (veterano)
  
2. Você já participou de treinamentos ou simulações sobre mediação de conflitos?
  - Sim
  - Não
  
3. A mediação de conflitos é importante para o trabalho policial?
  - Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
  
4. A mediação de conflitos melhora a relação entre polícia e comunidade?
  - Discordo totalmente
  - Discordo
  - Neutro
  - Concordo
  - Concordo totalmente
  
5. Você se sente preparado para mediar conflitos sem recorrer à força?
  - Nada preparado
  - Pouco preparado
  - Neutro
  - Preparado
  - Muito preparado
  
6. Como você avalia sua confiança para resolver conflitos com diálogo?
  - Nenhuma confiança
  - Pouca confiança

- Confiança moderada
- Bastante confiança
- Total confiança

7. O treinamento da PMGO contribuiu para suas habilidades de mediação?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

8. Qual seria sua primeira ação em um conflito com um cidadão?

- Usar força imediatamente
- Ameaçar com força
- Tentar conversar para acalmar
- Pedir reforço antes de agir

9. A mediação pode evitar o uso da força em situações de conflito?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro
- Concordo
- Concordo totalmente

10. Qual é o maior obstáculo para mediar conflitos, na sua experiência ou percepção?

- Falta de treinamento
- Resistência do cidadão
- Pressão por resultados rápidos
- Falta de apoio da equipe

11. O tempo de formação ou serviço ativo melhora a capacidade de mediar conflitos?

- Discordo totalmente
- Discordo
- Neutro

Concordo

Concordo totalmente

## APÊNDICE C – PROPOSTA DE DISCIPLINA

### Identificação da Disciplina

**Nome:** Mediação de Conflitos em Contexto Policial

**Carga Horária:** 34hs

**Curso:** Especialização em Polícia e Segurança Pública

**Área de Conhecimento:** Segurança Pública e Direitos Humanos

### Ementa

Disciplina voltada ao desenvolvimento de competências em mediação de conflitos no contexto policial, com foco em técnicas dialogais, resolução pacífica de tensões e alinhamento aos princípios de direitos humanos. Aborda simulações realistas, análise de casos práticos e reflexões teóricas sobre a aplicação da mediação em operações policiais, considerando os desafios identificados em interações com a comunidade.

### Objetivos

**Objetivo Geral:** Capacitar os alunos da pós-graduação em mediação de conflitos, promovendo uma abordagem policial dialogada, baseada em direitos humanos, para aprimorar a interação com a comunidade e reduzir a escalada de conflitos.

**Objetivos Específicos:**

- Desenvolver habilidades práticas de mediação por meio de simulações realistas e cenários operacionais.
- Aumentar a confiança e o preparo para resolver conflitos sem recorrer à força, superando obstáculos como resistência cidadã e pressão por resultados.
- Analisar a evolução da capacidade de mediação ao longo da formação policial, com base em estudos comparativos entre ingressantes e veteranos.
- Integrar conhecimentos teóricos e práticos para alinhar a atuação policial aos preceitos constitucionais e à segurança cidadã.

### Conteúdo Programático

1. Fundamentos da Mediação Policial (6 horas): Conceitos básicos, relevância na polícia cidadã, e fundamentos legais (art. 144 e art. 5º da Constituição Federal).
2. Técnicas de Diálogo e Negociação (8 horas): Estratégias de comunicação não violenta, escuta ativa e pacificação em cenários simulados.

3. Simulações Práticas de Mediação (10 horas): Exercícios realistas, incluindo resistência cidadã e pressão por resultados, com debriefing reflexivo.
4. Análise de Casos e Experiências Operacionais (6 horas): Estudo de casos reais e reflexões sobre a aplicação de mediação em campo.
5. Ética e Direitos Humanos na Mediação (4 horas): Limites legais, proporcionalidade e impacto na legitimidade policial.

### **Metodologia**

A disciplina será ministrada por meio de aulas expositivas dialogadas, simulações práticas supervisionadas por instrutores especializados e debates em grupo. As simulações serão baseadas em cenários extraídos do POP da PMGO (4ª Edição, 2024), adaptados para refletir situações de conflito comuns, como abordagens e mediações comunitárias. Serão utilizados métodos ativos, como role-playing e análise crítica de vídeos, para promover a aprendizagem experiencial.

### **Recursos Didáticos**

- Salas de treinamento equipadas com materiais de simulação (cenários virtuais ou físicos).
- Manuais operacionais (ex.: POP da PMGO).
- Vídeos de operações policiais reais e simuladas.
- Materiais impressos e digitais com estudos de caso.
- Suporte psicológico opcional para reflexões pós-simulação.

### **Avaliação**

- Critérios: Participação ativa (20%), desempenho em simulações (40%), e relatório reflexivo sobre a aplicação das técnicas (40%).
- Instrumentos: Observação direta por instrutores, gravação de simulações para análise e entrega de relatório escrito (mínimo de 5 páginas).
- Padrão de Aprovação: Média mínima de 7,0, com presença em pelo menos 75% das aulas.

### **Carga Horária**

- 34 horas, alinhada aos módulos de treinamento do POP da PMGO (4ª Edição, 2024), que variam de 8 a 16 horas por procedimento especializado, ajustada para abranger teoria e prática intensiva.

### **Público-Alvo**

- Alunos da Especialização em Polícia e Segurança Pública da PMGO, incluindo ingressantes e veteranos, com interesse em aprofundar competências interpessoais e operacionais.

### **Justificativa**

A disciplina é relevante para o curso de pós-graduação em Polícia e Segurança Pública, pois responde diretamente às lacunas identificadas no estudo, onde 33,3% dos participantes apontaram falta de treinamento como obstáculo e 84,6%-100% preferiram o diálogo como estratégia. Com base em Borges, Silva e Silva (2023), que destacam a eficácia de simulações práticas, e em Santos e Gomes (2024), que associam a experiência à melhoria da mediação, a proposta visa preencher essas lacunas, promovendo uma formação mais alinhada à polícia cidadã. A inclusão atende às demandas contemporâneas de segurança pública, reforçando os princípios de direitos humanos (art. 144 da Constituição Federal) e reduzindo tensões operacionais, como a resistência cidadã (38,9%) e a pressão por resultados (27,8%).