



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA COORDENADORIA DE ENSINO –
COE COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

NADSON RODRIGUES ALEXANDRE

GESTÃO DE CRISE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA POLÍCIA PENAL

GOIÂNIA – GO

2026



NADSON RODRIGUES ALEXANDRE

GESTÃO DE CRISE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA POLÍCIA PENAL

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Eduardo de Almeida Rufino.

GOIÂNIA – GO

2026

GESTÃO DE CRISE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA POLÍCIA PENAL

CRISIS MANAGEMENT IN INTERPERSONAL RELATIONS IN THE PENAL POLICE

Nadson Rodrigues Alexandre

Orientador: Eduardo de Almeida Rufino

Resumo: a gestão de crises interpessoais em organizações de segurança pública brasileiras, especialmente no ambiente prisional, constitui problema estrutural que afeta a saúde mental dos agentes e a eficácia institucional no cumprimento de missões e rotinas operacionais. Este estudo teve como objetivo desenvolver, construir e apresentar uma proposta de implementação de um curso de curta duração (EAD/presencial) em Gestão de Crises nas Relações Interpessoais, destinado aos servidores da Polícia Penal de Goiás (PPGO), com foco exclusivo nas relações entre os próprios agentes penais. A pesquisa, de natureza aplicada, qualitativa e descritiva, ancorada em levantamento documental, bibliográfico e normativo, adotou o método de estudo de caso e percorreu quatro fases sequenciais: levantamento documental e bibliográfico, análise de lacunas de capacitação, proposição da matriz curricular e validação por meio de vivência profissional. O curso integra 6 módulos, fundamentos da gestão de crises interpessoais, comunicação não violenta (CNV) aplicada à mediação, simulações de mediação entre pares, identificação de sinais de crise psicossocial, protocolos de escalonamento de conflitos em cinco níveis e termômetro de clima relacional, totalizando 60 horas de carga horária. Como resultados, a capacitação estruturada em gestão de crises interpessoais é estratégia viável e necessária para reduzir o impacto de conflitos internos não resolvidos sobre o andamento das atividades e missões da corporação, contribuindo para a humanização das relações de trabalho em ambientes de alta pressão como o da PPGO. Tem-se, como produto desta pesquisa, o projeto de implementação do curso, com uma matriz curricular, protocolos de mediação e escalonamento, cronograma, orçamento estimado e indicadores de avaliação.

Palavras-chave: Mediação de Conflitos; Segurança; Capacitação; Polícia Penal; Gestão de Crises.

Abstract: the management of interpersonal crises in Brazilian public security organizations, especially in the prison environment, constitutes a structural problem that affects the mental health of officers and institutional effectiveness in carrying out missions and operational routines. This study aimed to develop, build, and present a proposal for the implementation of a short-term course (distance/in-person) in Interpersonal Crisis Management, intended for officers of the Goiás Penitentiary Police (PPGO), focusing exclusively on the relations among the officers themselves. The research, of an applied, qualitative and descriptive nature, grounded in documentary, bibliographic and normative review, adopted the case study method and followed four sequential phases: documentary and bibliographic survey, training-gap analysis, curriculum proposal, and prospective by *in loco*. The resulting course integrates six modules, foundations of interpersonal crisis management, nonviolent communication (NVC) applied to mediation, peer-mediation simulations, identification of psychosocial crisis signs, five-level conflict escalation protocols, and a relational climate thermometer, totaling 60 hours. The results show that structured training in interpersonal crisis management is a viable and necessary strategy to reduce the impact of unresolved internal conflicts on the institution's activities and missions, contributing to the humanization of work relations in high-pressure environments such as the PPGO. The final product of the research is the course implementation project, including curriculum matrix, mediation and escalation protocols, schedule, estimated budget and evaluation indicators.

Keywords: Conflict Mediation; Security; Training; Penal Police; Crisis Management.

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento de crises interpessoais no âmbito das organizações de segurança pública constitui um desafio relevante para o funcionamento institucional, especialmente em instituições cuja atuação depende da integração, da confiança e da cooperação entre seus servidores. Nesse contexto, as relações estabelecidas no ambiente de trabalho podem influenciar tanto o bem-estar dos profissionais quanto a qualidade e a continuidade das atividades desenvolvidas. Assim, torna-se necessário que as instituições disponham de instrumentos capazes de prevenir e administrar conflitos, bem como de desenvolver competências socioemocionais entre seus integrantes (McDermott; Hulse, 2012; Woods, 2000).

Golikov, Gusev e Tereschenko (2025) destacam que as competências comportamentais podem variar de acordo com as características individuais de cada profissional. Essa

diversidade pode gerar diferentes percepções sobre situações de conflito, formas de comunicação e padrões de convivência no ambiente de trabalho. Quando essas diferenças não são adequadamente administradas, podem favorecer o surgimento de conflitos interpessoais, prejudicar as relações profissionais e contribuir para o desgaste emocional dos servidores. A ausência de mecanismos institucionais adequados para lidar com essas situações pode, ainda, comprometer o clima organizacional e a capacidade de resposta da instituição.

No contexto da Polícia Penal, os conflitos entre servidores podem ocorrer em diferentes níveis das relações profissionais, envolvendo agentes do mesmo nível hierárquico, servidores e superiores, ou ainda diferentes equipes de trabalho. Embora existam mecanismos institucionais, como as ouvidorias e os canais de comunicação hierárquica, e embora haja normas relacionadas à preservação do ambiente organizacional, observa-se a necessidade de ações sistemáticas de capacitação voltadas especificamente à prevenção e à gestão dos conflitos interpessoais entre os próprios servidores da Polícia Penal.

Nesse sentido, a literatura consultada para esta pesquisa não identificou programas de formação continuada estruturados especificamente para servidores da Polícia Penal que integrem, de maneira sistemática, conteúdos relacionados à mediação de conflitos, à Comunicação Não Violenta (CNV) e à gestão de crises nas relações interpessoais. Essa lacuna contribuiu para a definição do problema e para a elaboração da presente proposta de pesquisa.

É importante destacar que o estudo não aborda os conflitos relacionados diretamente à relação entre o servidor e a pessoa privada de liberdade, tampouco trata de protocolos de contenção, de atuação tática ou do uso legítimo da força. O objeto desta investigação está delimitado às relações interpessoais internas da Polícia Penal de Goiás (PPGO), abrangendo as interações entre servidores, entre servidores e superiores hierárquicos e entre diferentes equipes de trabalho.

O ambiente prisional apresenta características que podem aumentar a exposição dos profissionais a situações de estresse, pressão emocional e riscos relacionados ao exercício da função (Bezerra; Assis; Constantino, 2016). Nesse cenário, conflitos cotidianos que não são adequadamente administrados podem afetar as relações entre os servidores e contribuir para a deterioração do clima organizacional. Além disso, podem produzir consequências para a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e, de forma indireta, para o funcionamento e a segurança das unidades prisionais (Frenkel et al., 2021). Estudos relacionados à saúde mental de agentes penitenciários e policiais penais apontam a existência desses fatores em diferentes unidades da

Federação, indicando que se trata de uma questão que ultrapassa situações isoladas e merece atenção institucional.

Diante desse contexto, o problema que orienta esta pesquisa consiste na seguinte questão: como a implementação de uma capacitação sistemática e tecnicamente fundamentada em gestão de crises nas relações interpessoais pode contribuir para a prevenção e o gerenciamento de conflitos entre os servidores da Polícia Penal de Goiás.

A partir desse problema, esta pesquisa tem como objetivo geral de elaborar uma proposta de implementação de um curso de curta duração, na modalidade de educação a distância (EAD), sobre Gestão de Crises nas Relações Interpessoais, destinado aos integrantes da Polícia Penal de Goiás (PPGO). A proposta será fundamentada em conhecimentos relacionados à mediação de conflitos, à Comunicação Não Violenta e à gestão organizacional de crises, contemplando conteúdos, estratégias de aprendizagem e mecanismos de avaliação adequados à realidade institucional.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos quatro objetivos específicos: (a) compreender, com base na literatura especializada, os impactos relacionados à ausência de estratégias adequadas de gestão emocional e de conflitos no ambiente de trabalho da Polícia Penal; (b) analisar as lacunas existentes nas capacitações relacionadas à gestão emocional e às relações interpessoais no âmbito da PPGO, bem como identificar os principais fatores que contribuem para os conflitos entre os servidores; (c) propor uma matriz curricular para o curso, organizada em módulos voltados à mediação de conflitos, à Comunicação Não Violenta e à promoção de relações profissionais mais saudáveis; e (d) apresentar um projeto de implementação da ação formativa, contemplando cronograma, estimativa orçamentária, critérios de avaliação da aprendizagem e indicadores de impacto institucional.

A relevância desta pesquisa está relacionada tanto à dimensão humana quanto à dimensão institucional do problema. No aspecto humano, ambientes de trabalho caracterizados por elevados níveis de estresse, forte hierarquia, riscos ocupacionais e reduzido suporte social podem contribuir para o sofrimento psíquico dos profissionais (Lemos; Faísca, 2015). No aspecto institucional, conflitos não adequadamente administrados podem comprometer a confiança entre os servidores, prejudicar a comunicação interna e afetar a cooperação necessária ao desenvolvimento das atividades. Thoresen et al. (2018) destacam, nesse sentido, que a perda de confiança institucional pode produzir efeitos duradouros sobre as relações e sobre o funcionamento das organizações.

A escolha da modalidade EAD também se justifica pelas características da atividade desenvolvida pelos policiais penais. O trabalho realizado em regime de plantão e em diferentes

escalas de revezamento pode dificultar a participação simultânea dos servidores em ações presenciais de capacitação. A educação a distância, nesse contexto, possibilita maior flexibilidade de horários e amplia o alcance da formação, permitindo que o conteúdo seja acessado de acordo com a disponibilidade dos profissionais.

Além disso, a proposta apresenta relevância acadêmica e profissional por buscar desenvolver uma ação formativa direcionada às necessidades específicas da Polícia Penal de Goiás, em vez de reproduzir modelos genéricos de capacitação. A iniciativa está alinhada à perspectiva de desenvolvimento profissional defendida por White e Heslop (2012), segundo a qual a formação de profissionais de segurança pública deve contribuir efetivamente para o aprimoramento das competências necessárias ao exercício de suas funções.

Dessa forma, a pesquisa busca contribuir para o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente de trabalho da PPGO, oferecendo uma proposta de capacitação que possa auxiliar os servidores na prevenção, no gerenciamento e na resolução adequada de conflitos. Espera-se, com isso, favorecer um ambiente organizacional mais cooperativo, melhorar a comunicação entre os profissionais e contribuir para o funcionamento eficiente da instituição.

Além desta introdução, o trabalho está estruturado em referencial teórico, percurso metodológico, análise dos resultados e discussão e, por fim, considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conflito Interpessoal entre Servidores da Segurança Pública e Fundamentos da Mediação de Conflitos

O conflito interpessoal entre servidores atuantes em organizações de segurança pública manifesta-se com elevada prevalência, derivando não exclusivamente de idiosincrasias de matiz individual, mas de determinantes de ordem estrutural, tais como condições laborais adversas, estratificação hierárquica rígida e mitigação da autonomia decisória (Frenkel et al., 2021). Em investigação de espectro empírico abrangendo 2.567 operacionais de polícia vinculados a cinco nações europeias durante o período pandêmico da Covid-19, Frenkel et al. (2021) constataram que 66% da variância associada ao estresse ocupacional concentrava-se no nível interindividual, e não propriamente em função da natureza intrínseca da atividade profissional, despontando o sexo, a experiência pretérita, a capacidade de regulação emocional,

a avaliação cognitiva do estressor e o treinamento recebido como os principais preditores lineares, ao passo que os déficits de comunicação entre pares figuraram entre os principais agentes estressores indexados. Tal evidência corrobora a tese de que parcela substantiva do sofrimento psicossocial no ecossistema da segurança pública possui gênese relacional, estabelecida na horizontalidade dos pares, em detrimento de uma causalidade estritamente vinculada à periculosidade operacional das missões.

No cenário brasileiro, o caráter de "instituição total" que reveste o aparato prisional hipertrofia essa vulnerabilidade. Conforme postula Owen (2016), as agências de segurança que exercem um poder totalizante sobre seus membros, condição imanente à polícia penal, tendem a diluir as fronteiras entre a esfera profissional e a órbita privada, impondo uma transmutação na qual o conflito relacional abdica de sua natureza meramente funcional para assumir uma dimensão identitária. Em perfeita consonância teórica, a literatura especializada em gestão penitenciária e qualidade de vida no trabalho descreve o perímetro carcerário como um ambiente intrinsecamente propenso a hostilidades, à manifestação do sofrimento humano e a colisões interpessoais, precisamente por se configurar como uma instituição total cujos vetores de desgaste afetam a totalidade dos atores sociais que coabitam o espaço, inclusive, e com especial severidade, os próprios servidores em suas interações recíprocas.

A mediação de conflitos consubstancia-se como um modelo processual de resolução de disputas no qual um terceiro neutro e desinteressado atua como facilitador dos canais comunicativos, perscrutando os interesses subjacentes e coadjuvando as partes na construção consensual de acordos, abstendo-se, contudo, de impor provimentos decisórios judiciais ou administrativos (Moore, 2003). O estudo empírico delineado por Phillips e Cooney (2005), conduzido junto a uma amostragem de 100 indivíduos do sexo masculino reclusos em decorrência de crimes de agressão armada ou homicídio nos Estados Unidos, submeteu a teste a teoria do terceiro proposta por Donald Black, evidenciando que a tipologia do terceiro interveniente na querela desponta como o preditor estatístico de maior robustez em relação ao desfecho: a ingerência de terceiros partidários, aliados ostensivos de um dos polos, incrementou a probabilidade de eclosão de episódios violentos em 184% ($OR = 2,84; p < 0,05$), ao passo que a atuação de agentes de assentimento, isto é, mediadores propriamente ditos, reduziu a aludida probabilidade em 59% ($OR = 0,41; p < 0,05$).

Transposta essa matriz empírica para a realidade orgânica da PPGO, a evidência sugere que o atual arranjo responsivo aos conflitos internos, centralizado na figura de superiores hierárquicos, que tendem a atuar de forma partidária, ou na instância corregedora, que opera

por meio de adjudicação punitiva, pode, paradoxalmente, exacerbar o dissenso em vez de equalizá-lo.

A introdução do mediador par, ou de um agente formalmente designado para tal mister, representa, por conseguinte, uma mutação qualitativa na ecologia do conflito institucional. Lipcamon e Mainwaring (2004) inventariaram quatro fontes recorrentes de conflito interpessoal em ambientes corporativos de elevada exigência psicológica, a saber: diferenças pessoais, falhas informacionais, incompatibilidade de papéis e estresse ambiental, mapeando, outrossim, cinco estratégias cardinais de manejo relacional: imposição, acomodação, evitação, compromisso e colaboração, sob a defesa de que gestores e mediadores devem demonstrar proficiência em sua mobilização contextualizada. Barbuto Jr. e Xu (2006), em pesquisa empírica amparada em 126 líderes e 624 colaboradores, ratificaram a associação significativa entre as fontes motivacionais das lideranças, seus respectivos estilos de gestão de conflitos e a efetividade percebida dessa liderança, revelando que o modelo estrutural equacionado foi capaz de explicar uma parcela substancial da variância associada aos estilos de "obrigação", "dominação", "evitação" e "compromisso". Os achados dão sustentação à necessidade de capacitar não meramente os mediadores designados, mas também o corpo de gestores e supervisores da PPGO, facultando-lhes o reconhecimento de seus próprios estilos de gestão de disputas e os respectivos impactos sobre o clima das equipes sob sua coordenação.

No plano das investigações nacionais, sobressai o estudo de Bezerra et al. (2021), o qual escrutinou os fatores associados ao sofrimento psíquico de agentes penitenciários no estado do Rio de Janeiro, indexando a qualidade das relações interpessoais no ambiente laboral como um dos determinantes centrais do adoecimento mental da categoria. Paixão et al. (2022), em mapeamento sistemático da produção científica brasileira acerca da saúde mental dos operadores do sistema prisional, coligiram achados homólogos em múltiplos estados da federação, o que reforça o entendimento de que a problemática transcende os limites locais, configurando-se como uma invariante estrutural da categoria profissional em âmbito nacional. Tal constatação confere relevância macropolítica e acadêmica, e não meramente regional, à proposta formativa articulada neste documento.

2.2 CNV, Prevenção e Detecção Precoce de Crises Psicossociais entre Servidores

A Comunicação Não Violenta (CNV) confere o substrato microinteracional necessário à modelagem dos protocolos práticos de mediação entre servidores. A CNV postula que toda e

qualquer manifestação conflitiva traduz necessidades humanas universais não atendidas, prescrevendo um protocolo composto por quatro etapas sequenciais: observação fenomênica desprovida de juízo valorativo, expressão autêntica de sentimentos, identificação de necessidades subjacentes e formulação de pedidos claros e exequíveis, expediente apto a substituir a linguagem acusatória por uma semântica de responsabilidade pessoal (Rosenberg, 2003).

Em pesquisa conduzida junto a 1.000 cidadãos holandeses para o desenvolvimento e validação psicométrica da Escala de Sensação de Ser Ouvido (*Feeling Heard Scale*), constatou-se que a experiência de fruição de voz, atenção, empatia e respeito, associada ao estabelecimento de um terreno comum entre os interlocutores, explicou 68% da variância observada na intenção de engajamento em comportamentos construtivos diante de conflitos (Roos; Postmes; Koudenburg, 2023). Evidências conexas sobre justiça interacional em vítimas de infrações penais na Holanda revelaram, analogamente, que a percepção de ter sido tratado com dignidade processual constituiu um preditor mais robusto da satisfação com o rito do que o próprio resultado material da lide (Laxminarayan, 2013). Transpostos para a realidade institucional da PPGO, tais dados sustentam que o rito de mediação em si, caracterizado pelo "ser ouvido com dignidade e respeito", encerra um valor reparador e homeostático equivalente, ou superior, ao conteúdo substancial do acordo final celebrado entre os servidores em litígio.

A CNV estabelece um diálogo teórico direto com a tradição da negociação baseada em princípios emanada de Harvard por Fisher, Ury e Patton (2011), a qual preconiza a dissociação entre os indivíduos e o problema, a centralidade nos interesses em detrimento das posições axiomáticas e a gestação de opções de ganho mútuo antecedendo a deliberação final. Ambas as correntes teóricas convergem para o mesmo axioma pedagógico: a habilidade de mediar conflitos e de se comunicar por vias não violentas não se consubstancia como um traço de personalidade inato, mas sim como uma competência passível de ser ensinada, treinada e sistematicamente avaliada, premissa que arrima a proposição de um itinerário formativo estruturado em oposição a intervenções tópicas ou campanhas efêmeras de sensibilização.

No que concerne à prevenção e à detecção precoce de crises psicossociais, a literatura especializada converge quanto à premência de instrumentalização por meio de ferramentas simples, replicáveis e passíveis de interpretação por agentes não especialistas. A operacionalização de instrumentos de triagem breve, dotados de sistemas de sinalização por níveis de risco (sinalização semafórica), encontra ampla aplicação em matrizes de avaliação de risco em saúde mental e segurança do trabalho, mercê de sua vantagem heurística traduzida

pela intuição e pela celeridade de comunicação a gestores e pares destituídos de formação clínica (Borum, 1996). Inventários validados de avaliação de risco psicossocial no trabalho, a exemplo do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (Kristensen et al., 2005), oferecem uma base metodológica robusta para a seleção de itens e dimensões psicométricas a serem monitoradas periodicamente em ambientes saturados por alta exigência emocional, como o da PPGO.

A literatura científica nacional vocacionada à saúde mental dos agentes penitenciários reitera a urgência do aludido instrumental. Dal Moro e Schnem (2013), em estudo com agentes penitenciários de um estabelecimento prisional catarinense, documentaram sintomas severos de sofrimento psíquico indexados às condições e às relações sociolaborais, ao passo que Lucchese, em investigação sobre a saúde mental do policial militar, associa diretamente as relações interpessoais no exercício profissional ao nível de estresse percebido pelo servidor, conclusão plenamente transponível, por analogia, ao contexto da polícia penal.

Ademais, investigação realizada com 700 indivíduos do sexo masculino na Austrália durante o período pandêmico identificou que homens em união estável exibiram uma razão de chances (*odds ratio*) 37% menor de ideação suicida em comparação com indivíduos solteiros (OR = 0,63; IC95%[0,43,0,92]), revelando, ademais, que estratégias de enfrentamento de cariz evitativo associaram-se a chances 2,1 vezes maiores de ideação suicida (IC95%[1,4,3,2]) (Seidler et al., 2023). Conquanto se trate de um dado demográfico geral e não específico da categoria penal, o achado sublinha o papel profilático de vínculos interpessoais de qualidade e o severo custo psicológico do absenteísmo relacional (evitação), precisamente o padrão comportamental de resposta ao dissenso que a inópia de capacitação formal tende a perpetuar entre os agentes da PPGO.

Sob o prisma pedagógico, a incorporação de instrumentos de autoavaliação e de detecção precoce em um curso de curta duração demanda fundamentação nos princípios da andragogia, a ciência da aprendizagem de adultos. Knowles (2009) argumenta que o público adulto apreende de forma mais efetiva quando o conteúdo formativo se correlaciona diretamente com problemas reais de sua práxis profissional, permitindo-lhes mobilizar a própria experiência como recurso epistêmico e conferindo-lhes autonomia no processo, em oposição a prescrições normativas a serem assimiladas passivamente. Esse pressuposto orienta a opção metodológica do curso pela metodologia do estudo de caso ancorado em registros e simulações práticas de mediação (*roleplaying*), preterindo-se preleções exclusivamente expositivas.

2.3 Gestão Organizacional de Crises, Escalonamento de Conflitos e Modelos de Capacitação Profissional

A gestão de crises organizacionais engloba as dimensões da prevenção, da detecção precoce e da resposta estruturada a riscos, elegendo a comunicação como o elemento nuclear em todas as suas etapas procedimentais (Pintér, 2018). Johnson (1993) sustenta que a antecipação constitui o núcleo da gestão eficaz de crises, fundamentando a necessidade de monitoramento perene do clima organizacional, repelindo atuações puramente reativas subsequentes à eclosão do conflito.

NyBlom (2003) adita que a gestão de crises exige uma comunicação interpessoal intensa e supervisão integrada, elementos frequentemente ausentes em programas fragmentados de capacitação, o que robustece a opção, na presente proposta, por um curso unificado em detrimento de treinamentos avulsos e desarticulados. O modelo de escalonamento de conflitos em cinco níveis, proposto como um dos produtos centrais do curso, encontra respaldo teórico na literatura sobre sistemas de gerenciamento de disputas em múltiplos níveis (*multi-tier dispute management systems*), descritos por Lipsky, Seeber e Fincher (2003), que recomendam que organizações de médio e grande porte disponham de um *continuum* de opções de resolução, do informal ao formal, obstando que a totalidade dos dissensos seja canalizada exclusivamente pela via disciplinar.

A literatura sobre intervenções "sábias" (*wise interventions*), caracterizadas pela precisão, baixa intensidade e aplicação no momento oportuno, reforça que pequenas intervenções bem delineadas possuem o condão de gerar mudanças duradouras no comportamento e no clima de um grupo (Walton; Wilson, 2018), o que justifica teoricamente a arquitetura enxuta do "Termômetro de Clima Relacional" como instrumento semanal de baixo custo cognitivo e elevado potencial de detecção precoce.

Já a equidade processual, constructo desenvolvido por Thibaut e Walker (1975), estabelece que a percepção de justiça em processo de resolução de conflitos vincula-se intimamente à percepção de que ambas as partes dispuseram de oportunidades isonômicas de expressão. Esse princípio deve balizar, na práxis, a condução das sessões de mediação ensinadas no curso, assegurando tempos de fala equilibrados e o registro formal dos termos de acordo firmados entre os servidores, de modo a conferir segurança jurídica e legitimidade institucional ao processo.

Sob a ótica da formação profissional, White e Heslop (2012), em estudo comparado acerca da formação de policiais, enfermeiros e professores no Reino Unido, identificaram três modelos possíveis de capacitação: educar, voltado ao desenvolvimento crítico e reflexivo do profissional, legitimar, voltado ao credenciamento formal e burocrático, e accessorizar, voltado a um treinamento puramente instrumental e de curta duração, desprovido de aprofundamento conceitual. O curso ora proposto situa-se deliberadamente no modelo de "educar": não se limita a transmitir um roteiro inflexível de perguntas a serem feitas em uma mediação, mas busca desenvolver nos servidores da PPGO a compreensão dos fundamentos teóricos da mediação, da comunicação não violenta e da gestão de crises, capacitando-os como mediadores pares reflexivos, e não apenas como aplicadores mecânicos de um *script*.

Essa opção pedagógica dialoga com a noção de "prático reflexivo" de Schön (2000), segundo a qual a competência profissional madura se constrói pela reflexão sobre a própria prática, e não pela aplicação autômata de protocolos, e com o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), que descreve a aprendizagem adulta como um movimento contínuo entre experiência concreta, observação reflexiva, conceituação abstrata e experimentação ativa. É esse ciclo que fundamenta a alternância, na matriz curricular do curso, entre módulos teóricos em EAD assíncrono e módulos presenciais de simulação prática: o agente apreende o protocolo de CNV (conceituação), aplica-o em uma simulação de mediação baseada em caso real da PPGO (experimentação), reflete sobre as potencialidades e fragilidades manifestas (observação reflexiva) e retorna, fortalecido, à sua prática cotidiana (nova experiência concreta).

Finalmente, a articulação desses referenciais com as especificidades do ambiente prisional exige reconhecer, em consonância com Owen (2016), que buscar mediação para um conflito interpessoal pode ser lido, na cultura organizacional de uma instituição total, como sinal de fraqueza. O curso, fundamentado na CNV, não pretende suprimir a hierarquia nem a linguagem própria da corporação; pretende oferecer um espaço paralelo, confidencial e voluntário de resolução de conflitos entre pares, que respeite a estrutura de patentes da PPGO e, justamente por isso, apresente maior probabilidade de adesão e de impacto efetivo na redução do sofrimento psíquico e na melhoria do clima organizacional entre os servidores

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e natureza descritiva, fundamentada em levantamento bibliográfico, documental e normativo, estruturada por meio do método de estudo de caso único, adotando a Polícia Penal de Goiás (PPGO) como contexto institucional para a proposição da solução desenvolvida. Conforme a classificação de Gil (2011), a pesquisa enquadra-se como aplicada por objetivar a elaboração de um produto técnico, consistente na proposta de implementação de um curso de curta duração voltado à gestão de crises nas relações interpessoais, ultrapassando a mera sistematização do conhecimento existente.

O desenvolvimento da pesquisa foi organizado em quatro fases cronológicas e complementares. Na primeira fase, desenvolvida ao longo de quatro semanas, realizou-se levantamento bibliográfico, documental e normativo sobre gestão de conflitos interpessoais, mediação, Comunicação Não Violenta (CNV), gestão organizacional de crises, saúde mental ocupacional e capacitação profissional em organizações de segurança pública. Paralelamente, procedeu-se à análise de legislações, regulamentos, normativas institucionais e documentos públicos relacionados à Polícia Penal de Goiás, buscando compreender o contexto organizacional no qual a proposta seria inserida.

Na segunda fase, executada ao longo de seis semanas, realizou-se análise comparativa de programas de capacitação, matrizes curriculares, planos de ensino, cursos de formação e documentos institucionais disponibilizados por universidades, escolas de governo e instituições de segurança pública brasileiras. Essa etapa teve por finalidade identificar conteúdos recorrentes, competências formativas, metodologias de ensino e lacunas temáticas relacionadas à gestão de conflitos interpessoais, subsidiando a definição da estrutura curricular proposta para o curso.

Na terceira fase, também desenvolvida durante seis semanas, procedeu-se à elaboração da proposta técnica do curso de curta duração, estruturado na modalidade EAD, com carga horária total de 60 horas, distribuídas em seis módulos temáticos. Foram desenvolvidos a matriz curricular, o cronograma de implementação, a estimativa orçamentária, os materiais e instrumentos pedagógicos, os protocolos de mediação, o fluxo de escalonamento de conflitos, o Termômetro de Clima Relacional e os critérios propostos para avaliação da aprendizagem e acompanhamento dos resultados institucionais decorrentes de eventual implementação.

Na quarta fase, com duração de quatro semanas, realizou-se a consolidação da proposta técnica mediante revisão crítica de sua coerência metodológica, compatibilidade com a literatura especializada, aderência às diretrizes normativas aplicáveis e integração entre seus diferentes componentes. Nessa etapa foram promovidos ajustes estruturais na matriz curricular, nos protocolos operacionais e no plano de implementação, buscando assegurar consistência técnica, viabilidade de aplicação e alinhamento com os referenciais científicos e normativos utilizados ao longo da pesquisa.

O produto da investigação consiste em um documento técnico composto pela matriz curricular detalhada do curso, pelo projeto de implementação, pelo cronograma de execução, pela estimativa orçamentária, pelos indicadores propostos de avaliação, pelos protocolos de mediação e escalonamento de conflitos, pelos modelos de atas de acordo e pelo instrumento denominado Termômetro de Clima Relacional, concebidos para subsidiar futuras ações de capacitação voltadas à gestão de crises nas relações interpessoais no âmbito da Polícia Penal de Goiás. Por não envolver coleta de dados diretamente com seres humanos, entrevistas, aplicação de questionários ou utilização de informações pessoais identificáveis, a pesquisa dispensou TCLE.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A proposta de curso é "Gestão de Crise nas Relações Interpessoais da Polícia Penal", aqui concebida para o contexto da Polícia Penal do Estado de Goiás (PPGO). A Figura 1 apresenta todos os eixos estruturantes do curso.

Figura 1: Estruturação Elementar do Curso



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

A escolha por articular os três pilares (Figura 1), e não só um deles isoladamente, decorre da constatação de que programas de capacitação centrados exclusivamente em técnicas de comunicação, sem uma arquitetura organizacional de escalonamento que os sustente, tendem a produzir ganhos pontuais e não duradouros (Lipsky; Seeber; Fincher, 2003). Da mesma forma, protocolos de escalonamento sem o correspondente treinamento comunicacional tendem a ser subutilizados, pois os servidores não se sentem preparados para conduzir a primeira conversa com o colega em conflito. A integração dos três pilares busca, portanto, evitar tanto o formalismo vazio de um fluxograma sem conteúdo pedagógico quanto o voluntarismo de uma sensibilização sem estrutura institucional de suporte.

Do ponto de vista pedagógico, a arquitetura do curso segue o modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984) e os pressupostos andragógicos de Knowles (2009), já apresentados no referencial teórico: cada módulo teórico é seguido, sempre que possível, de aplicação prática baseada em casos reais da PPGO, extraídos, de forma anonimizada, de levantamento documental que será realizado pelo docente em questão durante seu planejamento para o curso. Esta opção pedagógica busca maximizar a relevância percebida do conteúdo pelos servidores, reduzindo a resistência típica de treinamentos genéricos, importados de outras realidades organizacionais, que não dialogam com o cotidiano operacional da corporação.

Nesse campo, a carga horária total de 60 horas foi dimensionada a partir da necessidade, já discutida na justificativa, de conciliar a capacitação com a rotina de escalas de plantão dos agentes penais, sem prejuízo do aprofundamento conceitual que caracteriza o modelo de "educar" defendido por White e Heslop (2012), em contraposição a formatos de "acessorização" de curtíssima duração e baixo impacto formativo.

Confirme Figura 1, a matriz curricular do curso foi estruturada em seis módulos, integrando conteúdos teóricos, protocolos práticos e atividades de simulação. O módulo inaugural apresenta aos servidores os fundamentos conceituais que sustentam todo o curso: a teoria do terceiro na gestão de conflitos (Phillips; Cooney, 2005), os quatro tipos recorrentes de conflito interpessoal identificados na literatura e confirmados *in loco* da PPGO, hierárquico, de pares, funcional e associado ao estresse ambiental (Lipcamon; Mainwaring, 2004), e o impacto documentado de conflitos não resolvidos sobre a saúde do servidor e sobre a segurança operacional da unidade.

O módulo é concebido como fundamentação teórica mínima, necessária para que os módulos seguintes, de caráter mais prático, façam sentido para o servidor, e para que compreenda por que a instituição está investindo tempo e recursos em uma competência

historicamente relegada a segundo plano na formação policial. Módulo de maior carga horária do curso, dedica-se ao ensino do protocolo de quatro etapas da CNV, observação, sentimento, necessidade e pedido (Rosenberg, 2003), representado na Figura 3, com exercícios práticos de identificação de linguagem acusatória em falas reais (anonimizadas) colhidas futuramente para o curso, e de reformulação dessas falas segundo o protocolo, sempre com a permissão dos participantes da aula. É momento elementar para que, futuramente, possam ser realizadas pesquisas internas em relação ao desempenho do curso.

A opção por dedicar a maior carga horária do curso a este módulo justifica-se pela própria vivência (*in loco*) que é observada e notada na instituição por esta autoria, não a falta de vontade de resolver conflitos, mas a ausência de repertório comunicacional para fazê-lo sem escalar a tensão. Exposto isso, é relevante mencionar que este módulo também incorpora conceitos da negociação baseada em princípios de Fisher, Ury e Patton (2011), notadamente a distinção entre posições e interesses, aplicada a exemplos de disputas funcionais entre setores de uma mesma unidade prisional.

Módulo exclusivamente presencial, estruturado em torno de role-playing a partir de estudos de caso reais da PPGO, devidamente anonimizados. Os servidores alternam-se nos papéis de partes em conflito e de mediador, sob supervisão de instrutor capacitado, recebendo devolutiva estruturada ao final de cada simulação. Este módulo materializa, na prática, o ciclo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984): a experiência concreta da simulação, seguida de observação reflexiva orientada pelo instrutor, conceituação abstrata, revisitando os conteúdos dos Módulos 1 e 2, e experimentação ativa em uma nova rodada de simulação.

A escolha por realizar este módulo presencialmente, e não à distância, decorre da constatação, amplamente documentada na literatura sobre formação de mediadores, de que a competência de conduzir uma sessão de mediação real dificilmente se desenvolve sem prática supervisionada e feedback corretivo imediato.

Módulo dedicado ao ensino de um checklist de 14 itens, organizados em indicadores comportamentais, como alteração de humor, isolamento social e comentários sobre desesperança, e indicadores ambientais e organizacionais, como aumento de faltas, queda de desempenho e relatos de colegas sobre mudança de comportamento. O módulo orienta, ainda, o fluxo de acionamento da central de apoio da corporação diante da identificação de sinais de risco elevado, articulando-se diretamente ao quinto nível do fluxo de escalonamento. Trata-se do módulo mais diretamente vinculado à prevenção de desfechos graves, dialogando com a

literatura sobre suporte social como fator protetor contra ideação suicida em populações de alta exigência ocupacional (Seidler et al., 2023; Edmondson et al., 2025).

Módulo que apresenta, de forma detalhada, a árvore de decisão de escalonamento em cinco níveis, mediação entre pares, mediador designado, psicologia/RH, gestão/direção e ouvidoria/corregedoria, detalhada no item 4.4, incluindo prazos de cada etapa e o modelo de ata e termo de acordo a ser preenchido ao final de cada sessão de mediação bem-sucedida.

Módulo final e de menor carga horária, dedicado à apresentação do instrumento de monitoramento contínuo do clima relacional entre as equipes. Servidores são capacitados a interpretar, e não apenas a preencher, os resultados agregados do termômetro, compreendendo seu papel como instrumento de detecção precoce de deterioração relacional, e não como mecanismo de avaliação individual de desempenho, distinção pedagógica central para garantir a adesão voluntária e não defensiva dos servidores ao instrumento.

Terceiro fundamento da Figura 1, o protocolo de comunicação a ser empregado nas sessões de mediação segue as quatro etapas da CNV observação dos fatos sem julgamento, expressão dos sentimentos envolvidos, identificação das necessidades não atendidas e formulação de pedidos claros e possíveis (Rosenberg, 2003). O protocolo é ensinado aos servidores por meio de exemplos construídos a partir de falas reais e anonimizadas, colhidas no levantamento documental, contrastando a formulação original, tipicamente acusatória, com sua reformulação segundo as quatro etapas.

Complementarmente ao protocolo comunicacional, o curso tem o fluxo de escalonamento de conflitos em 5 níveis, concebido como resposta direta à constatação da experiência profissional, de que os servidores não sabem, hoje, "qual é o próximo passo institucional correto" diante de um conflito que a conversa direta não conseguiu resolver, presente na Figura 1.

No primeiro nível, a mediação entre pares, os próprios servidores em conflito são orientados a buscar, voluntariamente e no prazo de até 72 horas, uma conversa estruturada segundo o protocolo de CNV, sem a intervenção de terceiros.

No segundo nível, esgotada ou inviável a mediação entre pares, um mediador designado, servidor capacitado no Módulo 3 e reconhecido pela unidade como referência em mediação, conduz a sessão, no prazo de até cinco dias.

No terceiro nível, quando o conflito envolve componente emocional relevante identificado pelo checklist do Módulo 4, o caso é encaminhado ao setor de psicologia ou de recursos humanos da corporação, no prazo de até dez dias.

No quarto nível, permanecendo o conflito sem solução, ou envolvendo questões de natureza funcional ou hierárquica que extrapolam a competência da mediação, o caso é levado à gestão ou direção da unidade.

No quinto e último nível, reservado a situações de maior gravidade ou a conflitos que envolvam suspeita de falta disciplinar, o caso é encaminhado à ouvidoria ou à corregedoria, conforme os normativos vigentes da Secretaria de Segurança Pública de Goiás.

Este desenho escalonado dialoga diretamente com o modelo de sistemas de gerenciamento de disputas em múltiplos níveis de Lipsky, Seeber e Fincher (2003), e busca corrigir a lacuna que foi identificada: a ausência, na estrutura atual da PPGO, de etapas intermediárias entre a conversa informal e a via disciplinar. A definição de prazos específicos para cada etapa, inspirada na literatura sobre intervenções "sábias" (Walton; Wilson, 2018), que recomenda precisão e oportunidade temporal como fatores determinantes de eficácia, visa evitar que conflitos que poderiam ser resolvidos em única sessão de mediação se prolonguem indefinidamente por falta de encaminhamento claro, fenômeno que é um dos objetivos elementares dessa pesquisa.

Ao final de cada sessão de mediação bem-sucedida, é preenchida uma ata de acordo, assinada por ambas as partes e pelo mediador, conferindo ao compromisso firmado caráter formal, sem que isso implique, necessariamente, tramitação disciplinar. A exigência de registro formal materializa, na prática, o princípio da equidade processual de Thibaut e Walker (1975): ao formalizar o acordo, a instituição sinaliza a ambas as partes que o processo de mediação, e não apenas seu resultado, foi conduzido de forma justa e que o compromisso assumido será acompanhado pela corporação.

O Termômetro de Clima Relacional é um instrumento de aplicação semanal, anônima, respondido por todos os agentes de uma mesma equipe de plantão, composto por duas questões centrais, bem-estar individual do agente na semana em curso e percepção do clima da equipe de plantão, avaliadas em escala Likert de cinco pontos, complementadas por um campo opcional de observações qualitativas.

Os resultados são agregados por equipe e por unidade, e apresentados aos gestores em relatórios periódicos, sem qualquer possibilidade de identificação individual dos respondentes, o que é condição indispensável para garantir a adesão voluntária e sincera dos servidores ao instrumento. A escolha por um instrumento breve, de apenas duas perguntas centrais, fundamentase na constatação de que instrumentos de monitoramento contínuo, para serem sustentáveis ao longo do tempo em ambientes de alta demanda operacional como a rotina

prisional, precisam impor baixo custo cognitivo e temporal aos respondentes (Kristensen et al., 2005).

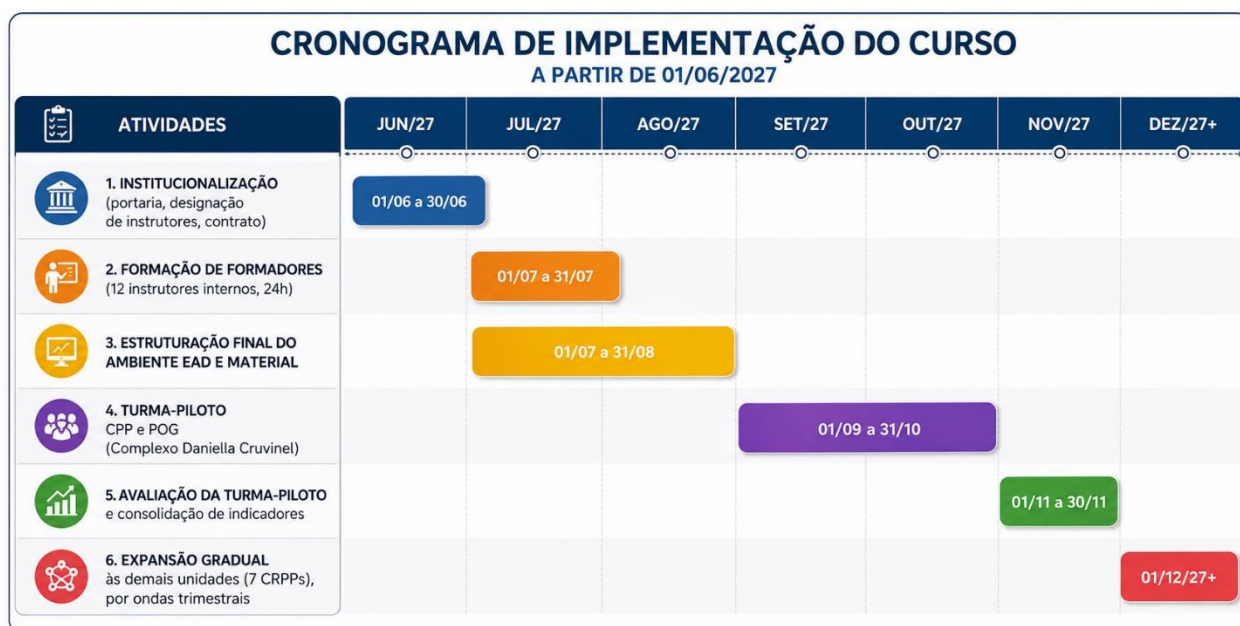
O valor do instrumento não reside em sua sofisticação estatística, mas em sua capacidade de gerar, ao longo do tempo, série histórica que permita à gestão identificar precocemente equipes ou unidades em deterioração relacional, antes que o conflito se manifeste em registros disciplinares ou afastamentos por saúde.

O curso traz também canal de relato anônimo previsto nos normativos da corporação, orientando sobre uso adequado para o reporte de situações que os próprios agentes não se sintam confortáveis em levar diretamente a um mediador ou gestor, reforçando a rede de vigilância colaborativa que a literatura recomenda (Ponce; Somuano; Velázquez López Velarde, 2022) como um complemento, e não substituto, à supervisão hierárquica tradicional.

4.1 Projeto de Implementação

O cronograma de implementação, sintetizado na Figura 2, é organizado em cinco etapas encadeadas, com responsáveis, prazos e entregas definidos.

Figura 2: Cronograma de implementação do curso, com início em 01/06/2027



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

Na primeira etapa, de institucionalização (1º a 30 de junho de 2027), a DGPP publica portaria instituindo formalmente o curso "Gestão de Crise nas Relações Interpessoais da Polícia Penal" como capacitação continuada da corporação, designa os doze instrutores internos que atuarão como formadores, dois servidores por Coordenação Regional de Polícia Penal (CRPP), selecionados entre os agentes com experiência prévia em mediação informal identificados na fase de diagnóstico, e formaliza, por dispensa de licitação com base em cotação de mercado, a contratação de um especialista externo em comunicação não violenta e mediação de conflitos, responsável pela formação inicial dos instrutores internos.

Na segunda etapa, de formação de formadores (1º a 31 de julho de 2027), o especialista externo contratado conduz curso intensivo de 24 horas, em três dias, capacitando os doze instrutores internos nos fundamentos da CNV, nas técnicas de condução de sessões de mediação e na aplicação do checklist de sinais de crise psicossocial. Paralelamente, a equipe de comunicação da DGPP inicia a produção do material didático dos módulos EAD, vídeos, apostilas digitais e casos de estudo anonimizados extraídos do levantamento documental, com entrega prevista para 15 de agosto de 2027.

Na terceira etapa, de estruturação final (1º a 31 de agosto de 2027), o material produzido é carregado no ambiente virtual de aprendizagem já operado pela Escola Superior de Polícia Penal (ESPP) de Goiás, dispensando contratação de nova plataforma; realizam-se testes de usabilidade com um grupo de servidores voluntários e ajustes finais de conteúdo.

Na quarta etapa, de execução da turma-piloto (1º de setembro a 31 de outubro de 2027), o curso é ofertado, com adesão voluntária, às duas maiores unidades prisionais do estado, a Casa de Prisão Provisória (CPP) de Aparecida de Goiânia e a Penitenciária Coronel Odenir Guimarães (POG), ambas integrantes do Complexo Prisional Policial Penal Daniella Cruvinel, em duas turmas simultâneas de até 30 servidores cada, totalizando até 60 concluintes na fase-piloto.

A escolha destas duas unidades justifica-se por concentrarem o maior efetivo de agentes penais do estado e, conseqüentemente, o maior volume absoluto de registros de conflito interpessoal identificado na fase de diagnóstico, o que maximiza a capacidade de a turma-piloto gerar evidência robusta antes da expansão. Na quinta etapa, de avaliação da turma-piloto (1º a 30 nov/27), consolidam-se os resultados do pós-teste, das avaliações práticas do Módulo 3 e dos primeiros ciclos do Termômetro aplicados nas duas unidades-piloto, subsidiando a decisão formal da DGPP sobre a expansão do curso.

A expansão às demais unidades das sete Coordenações Regionais de Polícia Penal do estado tem início em 1º de dez/2027 e ocorre por ondas trimestrais, priorizando, em cada onda, as unidades com maior incidência de registros disciplinares associados a conflitos interpessoais, até a cobertura integral da corporação.

A opção por instrutores internos, capacitados especificamente a atuar como formadores do curso, e por infraestrutura tecnológica já existente na corporação, reduz a dependência de consultorias externas recorrentes e fortalece a sustentabilidade institucional da capacitação ao longo do tempo, em linha com o modelo de "implementação adaptativa" descrito por Frühling e Frey (2025) como o mecanismo de resposta policial a propostas de mudança com maior probabilidade de sucesso, por ser conduzido de dentro da própria corporação.

Os critérios de avaliação do curso são os seguintes. Primeiro, avaliação de conhecimento: pré-teste e pós-teste sobre os fundamentos da CNV, da mediação e do fluxo de escalonamento, aplicados respectivamente no início do Módulo 1 e ao final do Módulo 6, com meta de aprovação, nota igual ou superior a 70%, para pelo menos 80% dos concluintes de cada turma.

Segundo, avaliação prática: desempenho nas simulações de mediação do Módulo 3, registrado por instrumento de observação estruturada preenchido pelo instrutor, com critérios objetivos de aderência ao protocolo de CNV e à condução equânime dos turnos de fala.

Terceiro, avaliação de reação: questionário de satisfação aplicado ao final do curso, com meta de nota média igual ou superior a 4 em escala de 1 a 5. Os indicadores de impacto de médio prazo, a serem apurados seis e doze meses após o encerramento da turma-piloto nas duas unidades avaliadas, são: (i) redução de pelo menos 20% no número de registros disciplinares associados a conflitos interpessoais entre servidores; (ii) média do Termômetro de Clima igual ou superior a 4,0, em escala de 1 a 5, em ao menos 70% das equipes de plantão avaliadas a partir do terceiro mês de aplicação; e (iii) utilização voluntária do primeiro nível do fluxo de escalonamento, mediação entre pares, em ao menos 60% dos conflitos formalmente abertos, como indicador de confiança dos servidores no novo canal.

5 CONCLUSÃO

A investigação desenvolvida neste trabalho permitiu constatar que os conflitos interpessoais vivenciados na rotina da Polícia Penal de Goiás não representam episódios isolados, mas sim o reflexo de um ambiente de trabalho exposto a altos níveis de estresse e a uma rigidez estrutural. A ausência de mecanismos institucionais voltados para a mediação de

divergências entre os próprios servidores acaba por alimentar um ciclo silencioso de desgaste psíquico, afetando a convivência das equipes e comprometendo, em última análise, a própria segurança das operações nas unidades prisionais.

Ao propor o curso de capacitação focado em Gestão de Crises nas Relações Interpessoais, este estudo buscou ir além do diagnóstico do problema, entregando uma alternativa prática e aplicável à realidade da PPGO. A matriz curricular estruturada, ao associar os pilares da Comunicação Não Violenta e da mediação entre pares a ferramentas simples de acompanhamento — como o termômetro de clima relacional e o protocolo de escalonamento em cinco níveis —, demonstrou que é viável promover intervenções preventivas sem ferir a hierarquia ou a disciplina inerentes à corporação.

Conclui-se que o fortalecimento da Polícia Penal passa inevitavelmente pela valorização e pelo cuidado com o seu corpo funcional. Investir na capacitação para a resolução pacífica de disputas endógenas não significa fragilizar a autoridade, mas municiar o servidor com ferramentas emocionais e técnicas capazes de preservar sua saúde mental e garantir a coesão do grupo no cumprimento de sua missão institucional.

REFERÊNCIAS

- ARENA, Andrew F. et al. Global PTSD prevalence among active first responders and trends over recent years: A systematic review and meta-analysis. **Clinical Psychology Review**, v. 120, 2025.
- BACKMAN, C; LÖFSTRAND, C. Representations of policing problems and body-worn cameras in existing research. **International Criminal Justice Review**, v. 32, n. 3, p. 270-290, 2022.
- BARBUTO JR., John E.; XU, Ye. Sources of motivation, interpersonal conflict management styles, and leadership effectiveness: A structural model. **Reports**, v. 98, n. 1, p. 3-20, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BAROCAS, Harvey A. Police crisis intervention and the prevention of violence. **The American Journal of Psychoanalysis**, v. 32, n. 2, p. 211-215, 1972.
- BAROCAS, Harvey A. Urban policemen: Crisis mediators or crisis creators? **American Journal of Orthopsychiatry**, v. 43, n. 4, p. 632-639, 1973.
- BEZERRA, C. M. et al. Fatores associados ao sofrimento psíquico de agentes penitenciários do estado do Rio de Janeiro, Brasil. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, 2021.
- BEZERRA, Cláudia de Magalhães; ASSIS, Simone Gonçalves de; CONSTANTINO, Patricia. Psychological distress and work stress in correctional officers: a literature review. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, p. 2135-2146, 2016.
- BORUM, Randy. Improving the clinical practice of violence risk assessment: technology, guidelines, and training. **American Psychologist**, v. 51, n. 9, p. 945-956, 1996.
- BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º [...]. Brasília: Presidência da República, 2011.
- BRIDGETT, Christopher; POLAK, Paul. Social systems intervention and crisis resolution. Part 1: Assessment. **Advances in Psychiatric Treatment**, v. 9, n. 6, p. 424-431, 2003.
- BROWN, Michael E.; HERR, Patricia L. **Resolving workplace disputes: a manager's guide to using mediation**. New York: AMACOM, 2010.
- CADIDÉ, G. B.; BERÊDO, V. C.; SILVA, M. S.; SANTOS, D. A. Riscos ocupacionais e sua influência na saúde de policiais penais: uma revisão integrativa. **Saúde**, v. 13, n. 3, p. 42-51, 2022.
- COUTO, Gleiber; BRITO, Emerson de Araújo Garro; VASCONCELOS-SILVA, André; LUCCHESI, Roselma. Saúde mental do policial militar: relações interpessoais e estresse no exercício profissional. **Revista Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 30, n. 68, p. 185-194, jan./mar. 2012.
- DAGGENVOORDE, Thea H.; GIJSMAN, Harm J.; GOOSSENS, Peter J.J. Emergency care in case of acute psychotic and/or manic symptoms: Lived experiences of patients and their families with the first interventions of a mobile crisis team. **Psychiatric Care**, v. 4, n. 4, p. 462-68, 2018.
- DAL MORO, Elisamra; SEHNEM, Scheila. Saúde mental de agentes penitenciários de um presídio catarinense. **Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 31, n. 74, p. 507-517, jul./set. 2013.
- DE LEO, Amalia et al. Protective and risk factors of italian healthcare professionals during the covid-19 pandemic outbreak: A qualitative study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 18, n. 2, p. 1-17, 2021.

- DEUTSCH, Morton. **The resolution of conflict: constructive and destructive processes**. New Haven: Yale University Press, 1973.
- D'OSTERLINCK, Franky; BROEKAERT, Eric. Integrating school-based and therapeutic conflict management models at schools. **Journal of School Health**, v. 73, n. 6, p. 222-225, 2003.
- EDMONDSON, Sally et al. Thriving Under Threat: A Scoping Review of Human Thriving in Recurring Potentially Traumatic, Elevated Threat and High Stress Work. **Health**, v. 41, n. 4, 2025.
- FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Getting to yes: negotiating agreement without giving in**. 3. ed. New York: Penguin Books, 2011.
- FRENKEL, Marie Ottilie et al. The impact of the COVID-19 pandemic on European police officers: Stress, demands, and coping resources. **Journal of Criminal Justice**, v. 72, 2021.
- FRIEDMAN, Z. et al. Power and conflict: The effect of a superior's interpersonal behaviour on trainees' ability to challenge authority during a simulated emergency. **Anaesthesia**, v. 70,, 2015.
- FRÜHLING, Hugo; FREY, Antonio. Politicians and police in the face of democratic change in Chile and Colombia. **Policing and Society**, v. 35, n. 4, p. 398-422, 2025.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOLIKOV, A.; GUSEV, A.; TERESCHENKO, E. Professional profiles and interpersonal competence. **Journal of Applied Psychology**, v. 110, n. 2, 2025.
- GOMES, Christian; COUSTASSE, Alberto. Tweeting and treating: How hospitals use twitter to improve care. **Health Care Manager**, v. 34, n. 3, p. 203-214, 2015.
- GORBENKO, Ksenia et al. Innovating in a crisis: A qualitative evaluation of a hospital and Google partnership to implement a COVID-19 inpatient video monitoring program. **Journal of the American Medical Informatics Association**, v. 29, n. 9, p. 1618-1630, 2022.
- GRANEL, Nina et al. Patient safety culture in Hungarian hospitals. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 32, n. 2, p. 412-424, 2019.
- HUSTED, J.R.; CHARTER, R.A.; PERROU, B. California law enforcement agencies and the mentally ill offender. **American Academy of Psychiatry and the Law**, v. 23, n. 3, p. 315-329, 1995.
- JOHNSON, Daniel G. Crisis Management: Forewarned is Forearmed. **Journal of Business Strategy**, v. 14, n. 2, p. 58-64, 1993.
- KALK, Nicola J. et al. Substance use in psychiatric crisis. **Psychological Medicine**, v. 52, 2022.
- KATSH, Ethan; RIFKIN, Janet. **Online dispute resolution: resolving conflicts in cyberspace**. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- KATZ, Daniel et al. Exposure to incivility hinders clinical performance in a simulated operative crisis. **BMJ Quality and Safety**, v. 28, n. 9, p. 750-757, 2019.
- KNOWLES, Malcolm S. **Andragogy in action**. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- KOLB, David A. **Experiential learning**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.
- KRISTENSEN, Tage S. et al. The Copenhagen Psychosocial Questionnaire: a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, v. 31, n. 6, p. 438-449, 2005.
- KUHN, A.M.; YOUNGBERG, B.J. The need for risk management to evolve to assure a culture of safety. **Quality & safety in health care**, v. 11, n. 2, p. 158-162, 2002.

- LAPOSA, Judith M.; ALDEN, Lynn E.; FULLERTON, Louise M. Work stress and posttraumatic stress disorder in ED nurses/personnel. **Journal of Emergency Nursing**, v. 29, n. 2003.
- LAXMINARAYAN, Malini. Interactional justice, coping and the legal system: Needs of vulnerable victims. **International Review of Victimology**, v. 19, n. 2, p. 145-158, 2013.
- LAZZARO-SALAZAR, M; SCHNURR, S. "that'd be another crisis nearly avoided": Humor and conflict management in hospital handover meetings. **Humor**, v. 38, n. 1, p. 91-115, 2025.
- LEMOES, Ida; FAÍSCA, Luis. Psychosocial adversity, delinquent pathway and internalizing psychopathology in juvenile male offenders. **Law and Psychiatry**, v. 42-43, p. 49-57, 2015.
- LINNIK, L.; SEPP, J. Problems Causing Work-Related Stress and Strategies for Coping with Stress Suggested by Nurses During Covid-19 Pandemic. **WSEAS Transactions on Business and Economics**, v. 20, p. 1477-1491, 2023.
- LIPCAMON, J D.; MAINWARING, B A. Conflict resolution in healthcare management. **Radiology management**, v. 26, n. 3, p. 48-51, 2004.
- LIPSKY, David B.; SEEGER, Ronald L.; FINCHER, Richard D. **Emerging systems for managing workplace conflict: lessons from American corporations for managers and dispute resolution professionals**. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- MACNAMARA, J. The Work and 'Architecture of Listening': Addressing Gaps in Organization Public Communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 10, n. 2, 2016.
- McDERMOTT, Peter J.; HULSE, Diana. Interpersonal skills training in police academy curriculum. **FBI Law Enforcement Bulletin**, v. 81, p. 16, 2012.
- MOORE, Christopher W. **The mediation process: practical strategies for resolving conflict**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.
- NAKASH, Maayan; BOUHNICK, Dan. Influence of covid-19 on employees' use of organizational information systems. **Interdisciplinary Journal of Information**, v. 18, p. 353-368, 2023.
- NASCIMENTO, F. E. M. De carcereiro a policial penal: entre nomenclaturas, imagem social e atribuições. **Revista de Estudos de Conflito e Controle Social**, v. 15, n. 3, p. 883-910, 2022.
- NYBLOM, Steven E. Understanding crisis management. In: **ASSE Professional Development Conference and Exposition 2003**, 2003.
- O'NEILL, Siobhan et al. Suicide in Northern Ireland: An analysis of gender differences in demographic, psychological, and contextual factors. **Crisis**, v. 37, n. 1, p. 13-20, 2016.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. Reading: Addison-Wesley, 1992.
- OWEN, Olly. **Government Properties**. Africa, v. 86, n. 1, p. 37-58, 2016.
- PAIXÃO, W. H. P. et al. A saúde mental dos agentes do sistema prisional: mapeamento de estudos brasileiros. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 4, p. 1-11, 2022.
- PHILLIPS, Scott; COONEY, Mark. Aiding peace, abetting violence: Third parties and the management of conflict. **American Sociological Review**, v. 70, n. 2, p. 334-354, 2005.
- PINTÉR, Dániel Gergő. Media bias and the role of internet-user-generated content in crisis management: A case-study about the communication of the Hungarian police force after the 2016 Budapest explosion. **Corvinus Journal of Sociology and Social Policy**, v. 9, n. 1, 2018.

- PONCE, Aldo F.; SOMUANO, Ma. Fernanda; VELÁZQUEZ LÓPEZ VELARDE, Rodrigo. Meet the victim: Police corruption, violence, and political **Governance**, v. 35, n. 3, p. 887-907, 2022.
- ROOS, Carla Anne; POSTMES, Tom; KOUDENBURG, Namkje. **Feeling heard**: Operationalizing a key concept for social relations. *PLoS ONE*, v. 18, n. 11, 2023.
- ROSENBERG, Marshall B. **Nonviolent communication: a language of life**. 2. ed. Encinitas: PuddleDancer Press, 2003.
- RULE, Colin. **Online dispute resolution for business: B2B, e-commerce, consumer, employment, insurance, and other commercial conflicts**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- SANDHU, Ravi S. et al. Role-based access control models. *IEEE Computer*, v.14, 1996.
- SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem**. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- SEIDLER, Zac E. et al. Suicidal ideation in men during COVID-19: an examination of protective factors. *BMC Psychiatry*, v. 23, n. 1, 2023.
- SMITH, Rivka. Identifying risk work tensions in policing and mental health partnerships in England. *Policing and Society*, v. 36, n. 4, p. 422-440, 2026.
- SULER, John. The online disinhibition effect. *CyberPsychology & Behavior*, New Rochelle, v. 7, n. 3, p. 321-326, 2004.
- SZELUGA-ROMANSKA, Marta; MODZELEWSKA, Anna. Novel Tools as New Challenges to HRM Communicational Practices (and the Increasingly Important Social Role of the Manager). In: **Managing Human Resources: the New Normal**, p. 75-96, 2022.
- THIBAUT, John; WALKER, Laurens. **Procedural justice: a psychological analysis**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1975.
- TSENG, Hsin-Chao; CHEN, Thai-Form; CHOU, Shieu-Ming. Sars: Key factors in crisis management. *Journal of Nursing Research*, v. 13, n. 1, p. 58-65, 2005.
- VEIL, Shari R. Clearing the Air: Journalists and Emergency Managers Discuss Disaster Response. *Journal of Applied Communication Research*, v. 40, n. 3, p. 289-306, 2012.
- WALTON, Gregory M.; WILSON, Timothy D. Wise interventions: Psychological remedies for social and personal problems. *Psychological Review*, v. 125, n. 5, p. 617-655, 2018.
- WHITE, David; HESLOP, Richard. Educating, legitimising or accessorising? Alternative conceptions of professional training in UK higher education: A comparative study of teacher, nurse and police officer educators. *Police Practice and Research*, v. 13, n. 4, p. 342-356, 2012.
- WOODS, Marilyn J. Interpersonal communication for police officers: using needs assessment to prepare for skeptical trainees. *Business Communication Quarterly*, v. 63, n. 4, p. 40-48, 2000.

APÊNDICE A

PLANO DE ENSINO

CURSO: CURSO DE GESTÃO DE CRISE NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS DA POLÍCIA PENAL (60h)

Ementa geral

Estudo dos fundamentos teóricos e práticos da gestão de crises interpessoais no contexto da Polícia Penal, abordando técnicas de mediação de conflitos, Comunicação Não Violenta (CNV), gestão organizacional de crises e protocolos institucionais de intervenção. Desenvolvimento de competências para identificação de sinais de crise, mediação entre servidores, comunicação assertiva, escalonamento adequado de ocorrências e encaminhamento aos níveis institucionais competentes, visando à preservação da saúde ocupacional, do clima organizacional e da eficiência institucional.

Objetivo geral

Capacitar os policiais penais para identificar, prevenir e gerenciar crises nas relações interpessoais, utilizando técnicas de mediação, Comunicação Não Violenta, protocolos de intervenção e fluxos institucionais de escalonamento, contribuindo para a melhoria do clima organizacional e da saúde ocupacional.

Objetivo específicos

- Compreender os fundamentos da gestão de crises interpessoais.
- Conhecer os princípios da mediação de conflitos aplicados ao ambiente institucional.
- Desenvolver habilidades de Comunicação Não Violenta.
- Identificar sinais iniciais de sofrimento psicossocial.
- Aplicar protocolos de mediação e escalonamento de conflitos.
- Utilizar ferramentas para avaliação do clima organizacional.
- Reconhecer os limites da atuação do policial penal e os critérios para encaminhamento aos setores especializados.
- Promover uma cultura institucional baseada no diálogo, respeito e prevenção de conflitos.

DISCIPLINAS E ESTRUTURAS DIDÁTICAS

1 – Fundamentos da Gestão de Crises Interpessoais (10h – EAD)

Ementa

Introdução aos conceitos de crise interpessoal, fatores desencadeantes, impactos nas organizações e fundamentos da mediação de conflitos no ambiente institucional.

Objetivo Geral:

Compreender os fundamentos da gestão de crises interpessoais e sua aplicação na Polícia Penal.

Objetivos Específicos:

- Conceituar crise interpessoal.
- Identificar fatores geradores de conflitos.
- Compreender os princípios da mediação.
- Reconhecer o papel institucional do mediador.

Conteúdos Programáticos

- Conceitos de conflito e crise.
- Teoria da Mediação de Conflitos de Terceiros (Phillips & Cooney; Moore).
- Tipos de conflitos organizacionais.
- Papel da Polícia Penal na prevenção de conflitos.
- Ética e imparcialidade do mediador.

2 - Comunicação Não Violenta Aplicada à Mediação (15h) Ementa

Aplicação dos fundamentos da Comunicação Não Violenta como ferramenta para prevenção e resolução de conflitos interpessoais.

Objetivo Geral:

Desenvolver competências comunicacionais voltadas à mediação de conflitos.

Objetivos Específicos

- Compreender os fundamentos da CNV.
- Desenvolver comunicação empática.
- Aplicar técnicas de escuta ativa.
- Favorecer o diálogo construtivo.

Conteúdos Programáticos

- Fundamentos da CNV (Marshall Rosenberg).
- Escuta qualificada.
- Empatia.
- Comunicação assertiva.
- Barreiras da comunicação.
- Estratégias de diálogo.

3 – Simulações de Mediação entre Pares (10h)**Ementa**

Vivência prática de técnicas de mediação em situações simuladas envolvendo conflitos interpessoais entre servidores.

Objetivo Geral

Aplicar técnicas de mediação em situações práticas.

Objetivos Específicos

- Desenvolver habilidades de negociação.
- Exercitar técnicas de mediação.
- Tomar decisões em situações simuladas.
- Avaliar alternativas de resolução de conflitos.

Conteúdos Programáticos

- Estudos de caso.
- Simulações práticas.

- Técnicas de negociação.
- Construção de acordos.
- Feedback coletivo.

IV - Identificação de Sinais de Crise Psicossocial (10h)

Ementa

Reconhecimento de indicadores comportamentais e psicossociais relacionados ao sofrimento emocional no ambiente de trabalho.

Objetivo Geral

Capacitar para identificação precoce de situações de risco psicossocial.

Objetivos Específicos

- Reconhecer sinais de sofrimento.
- Identificar fatores de risco.
- Compreender fatores de proteção.
- Favorecer intervenções preventivas.

Conteúdos Programáticos

- Saúde mental ocupacional.
- Estresse ocupacional.
- Burnout.
- Assédio moral.
- Indicadores de risco.
- Encaminhamento adequado.

V – Protocolos de Escalonamento de Conflitos (10h)

Ementa

Procedimentos institucionais para escalonamento de crises interpessoais e encaminhamento aos setores competentes.

Objetivo Geral

Aplicar corretamente os protocolos institucionais de gestão de crises.

Objetivos Específicos

- Conhecer os fluxos institucionais.
- Identificar critérios de encaminhamento.
- Aplicar protocolos de atuação.
- Registrar adequadamente as ocorrências.

Conteúdos Programáticos

- Fluxo institucional.
- Registro das ocorrências.
- Critérios de escalonamento.
- Gestão documental.
- Responsabilidades institucionais

VI - Termômetro de Clima Relacional (5h – EAD)**Ementa**

Ferramentas para diagnóstico e monitoramento do clima organizacional e das relações interpessoais.

Objetivo Geral

Utilizar instrumentos para avaliação do clima organizacional.

Objetivos Específicos

- Compreender indicadores de clima.
- Aplicar instrumentos de avaliação.
- Interpretar resultados.
- Propor ações preventivas.

Conteúdos Programáticos

- Clima organizacional.
- Indicadores de relacionamento.
- Ferramentas diagnósticas.
- Planejamento de ações preventivas.

METODOLOGIA

A disciplina será ministrada por meio de aula expositiva dialogada, com linguagem simples, objetiva e acessível, utilizando recursos audiovisuais, estudos de caso, exemplos práticos do cotidiano policial penal e análise de situações reais. A abordagem será progressiva, voltada especialmente aos alunos em início de carreira, buscando consolidar conceitos essenciais de forma clara e aplicada à realidade institucional.

AValiação

A avaliação será contínua e processual, considerando a participação, o interesse, a disciplina, a postura em sala e a assimilação dos conteúdos teóricos apresentados, podendo incluir avaliação teórica objetiva ou atividade avaliativa, conforme normas e diretrizes da Escola Superior de Polícia Penal.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

BRADBERRY, Travis; GREAVES, Jean. **Inteligência emocional 2.0**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração**. 43. ed. São Leopoldo: Sinodal; Petrópolis: Vozes, 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

KABAT-ZINN, Jon. **Mindfulness para iniciantes: use a arte da atenção plena para focar o momento presente e vivenciar a paz e o bem-estar**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 4. ed. São Paulo: Ágora, 2006.

VESSER, Marc. **A armadura invisível: inteligência emocional e gestão de crises para a polícia penal**. [S. l.: s. n.], 2024. (Documento Técnico).

ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. **QS: inteligência espiritual**. Rio de Janeiro:

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Violência social sob a perspectiva da saúde pública**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2006.

PIRES, Inês. **Ética no serviço público**. Brasília: ENAP, 2007.

ROSENBERG, Marshall. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. São Paulo: Ágora, 2006.

SCHÖN, Donald. **Educando o profissional reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

VASCONCELOS, Celso dos Santos. **A prática da sala de aula: proposta de intervenção através da reflexão crítica**. São Paulo: Libertad, 2002.