

**"A HABILIDADE DE APLICAÇÃO DA ANÁLISE TRANSACIONAL COM
POLICIAIS MILITARES DE UMA CIDADE DO INTERIOR DO ESTADO DE
SÃO PAULO"**

Kátia Vianna Ricardi Camargo de Abreu

UNAT-BRASIL – UNIÃO NACIONAL DE ANALISTAS TRANSACIONAIS

FATEP – FACULDADE DE TECNOLOGIA PAULO FREIRE

RESUMO

Por ocasião da divulgação de um Curso Básico de Análise Transacional – Curso 101 – o Comandante da Polícia Militar do Comando do Policiamento do Interior (CPI-5) se interessou pelo conteúdo programático aplicado às necessidades de sua equipe. Os Policiais Militares participaram de um Curso com o enfoque da Análise Transacional para aplicarem alguns conceitos básicos desta abordagem criada por Eric Berne, na vida pessoal e profissional visando aprimoramento da qualidade de vida e dos serviços prestados. O objetivo deste estudo é relatar esta experiência vivenciada com Policiais Militares do 17º Batalhão e do Centro de Operações da Polícia Militar do Comando do Policiamento do Interior (CPI-5) de uma cidade do interior do Estado de São Paulo e realizar uma análise crítica.

PALAVRAS CHAVES: Polícia Militar; Análise Transacional; Mediação de conflitos; Qualidade de vida; Relações Humanas.

INTRODUÇÃO

Embora o mundo contemporâneo esteja repleto de tecnologia e a comunicação cada vez mais cibernética, veloz, observa-se que a troca de estímulos e respostas entre as pessoas, olho no olho, não dispensa etapas que, uma vez negligenciadas, comprometem o resultado final: o entendimento entre as pessoas dentro de um clima de bem-estar em qualquer circunstância, em qualquer nível de comunicação.

As relações interpessoais e o processo de comunicação, necessários em qualquer ambiente, buscam a qualidade, porém, não é raro encontrarem dificuldades, tornando as mesmas relações interpessoais conflituosas em grau leve, moderado ou crônico, causando até mesmo o rompimento de relacionamentos ou danos para os envolvidos.

Em junho de 2008, divulgamos um Curso Básico de Análise Transacional – Curso 101 – e seu conteúdo programático, ocasião em que recebi um e-mail do Comandante da Polícia Militar do Comando do Policiamento do Interior (CPI-5), interessado na possibilidade de aplicação deste conteúdo para os Policiais Militares desta região.

O Comandante expressou seu desejo de realizar um plano-piloto para capacitação de seus agentes policiais, utilizando a abordagem da Análise Transacional para os Policiais Militares desenvolverem habilidades de comunicação principalmente nas intervenções de ocorrência, quando surgem conflitos sociais entre as partes. Segundo ele, seria um reforço na formação do Policial Militar para lidar com as situações envolvendo relacionamento interpessoal e comunicação. Assim sendo, diante de uma ocorrência, além das providências procedimentais para restabelecer a ordem e garantir a segurança dos envolvidos, os princípios da Análise Transacional seriam utilizados para a compreensão do comportamento humano bem como para abrir possibilidades de intervenções mediadoras e prevenir conflitos. Esta capacitação poderia portanto, contribuir com uma nova postura organizacional perante a administração de relações interpessoais conflituosas, trazendo benefícios e melhora significativa da percepção que a população tem do trabalho do Policial Militar. Como consequência, poderia aumentar os níveis de confiança e credibilidade na instituição e diminuir o número de queixas registradas pela comunidade sobre a conduta dos Policiais.

Segundo Reis (2009, p. 60)

De acordo com os Boletins no âmbito do Batalhão, no ano de 2007 foram lavradas 24.713 ocorrências, sendo que 49,4% delas foram registros de crimes, contravenções penais e atos infracionais, enquanto que 50,6% foram infrações de natureza não criminal. Constatou-se, portanto que o número de registro de ocorrências criminais foi inferior às não criminais, o que demonstra que as intervenções policiais vão muito além de prender ou conduzir criminosos.

Em análise das reclamações registradas contra policiais militares, Reis (2009, p. 65) afirma que "no ano de 2007 foram instauradas 91 Investigações Preliminares (IP) no âmbito do 17º BPM/I", das quais 88% tinham por objetivo apurar reclamação de civis contra policiais militares. Deste percentual, 11% eram referentes à forma de abordagem, ou seja, referiam-se ao procedimento

do agente policial durante as abordagens, revistas e recolhimento de veículo. "No entender dos reclamantes houve abuso por parte dos policiais militares, mesmo não tendo sido constatada nenhuma irregularidade, ou mesmo por conta deste fato, como uma espécie de "vingança", "retaliação" ou "represália". (REIS, 2009, p. 66).

Em artigo denominado Democracia e Violência Policial: o caso da polícia militar, Guimarães, Torres e Faria (3) afirmam que nos últimos anos, tem ocorrido um aumento significativo nos crimes de abuso de autoridade por parte da polícia sendo que a impunidade estava contribuindo para isso. Por isso, conforme Oliveira e Tosta (2001 apud GUIMARÃES, 2010, p. 63), deve-se enfatizar a idéia de que "para combater a criminalidade é necessário que a instituição policial expresse confiança e respeito social".

No entanto, quando a população desenvolve uma imagem negativa da polícia, esta confiança encontra dificuldades para se estabelecer.

O objetivo da Polícia Comunitária* é aproximar-se da comunidade para o desenvolvimento de uma cultura de paz. Durante a maior parte do tempo, o Policial Militar, em seu trabalho rotineiro, está em interação com pessoas, comunicando-se com elas.

Quando esta comunicação não é adequada aumentam as possibilidades de se instalar um conflito entre o Policial Militar e o cidadão que se sente desconfortável ou até mesmo ofendido, durante a operação de trabalho rotineira.

A falta de habilidade do Policial Militar no processo de comunicação, em alguns casos, favoreceria tais conflitos entre Policiais e civis.

O Policial Militar poderia realizar seu trabalho com todas as características operacionais e postura adequada, acrescido de uma comunicação na qual as partes envolvidas se sentissem confortáveis.

*A filosofia de Polícia Comunitária foi introduzida no final da década de 80 e início dos anos 90, a partir de alguns programas que surgiram de modo voluntário e sem uma fundamentação teórica e técnica, desenvolvidos pelas corporações policiais militares dos estados brasileiros, que buscavam uma postura diferenciada de atuação junto à comunidade, fugindo aos padrões tradicionais de atendimento emergencial (REIS, 2009 apud BRANDÃO, 2004)

Nas reuniões com o Comandante do Comando do Policiamento do Interior (CPI-5) ouvi vários relatos de situações rotineiras que no meu entendimento, são distorções no processo de comunicação intra e interpessoal. Através da compreensão e aplicação da Análise Estrutural e Funcional dos Estados de Ego, Análise das Transações, Análise dos Jogos e teoria das Emoções, a administração dos conflitos poderia ter resultados diferentes no dia-a-dia dos policiais. Verificar como estes profissionais iriam reagir diante destas informações, aguçou a minha curiosidade para desenvolver este trabalho. Tornou-se um projeto atraente descobrir se eles colocariam ou não em prática estes conceitos para evitar desfechos desconfortáveis na comunicação com a sociedade civil e até mesmo entre eles, policiais, no ambiente de trabalho e na vida pessoal.

O Comandante relatou-me que, para a realização desta proposta de trabalho com os Policias Militares à luz da Análise Transacional, inspirou-se na Comunicação Tática também conhecida como Judô Verbal, utilizada por alguns policiais do mundo, especialmente os da cidade de Nova York. Trata-se de uma tática de comunicação desenvolvida pelo Dr. George J. Thompson, PhD, presidente e fundador do Instituto de Judô Verbal. Ele criou um programa de treinamento para acalmar pessoas difíceis e sob influências emocionais graves. O programa consiste em redirecionar o comportamento de pessoas hostis, lidar com situações potencialmente perigosas e obter soluções pacíficas. O Judô Verbal ensina a usar presença e palavras como ferramentas em vez de armas, gerando cooperação nos envolvidos. (13,14)

Outra preocupação relatada pelo Comandante do Comando do Policiamento do Interior (CPI-5) dizia respeito à qualidade de vida e atenção à saúde mental do policial enquanto trabalhador.

Em estudo com Policiais Civis e Militares do Rio de Janeiro - RJ (8), os autores Minayo, Souza e Constantino abordaram o ponto de vista da opinião pública negativa sobre policiais. Segundo os autores do estudo, a opinião negativa faz parte do ônus da atividade que desempenham no mundo inteiro sendo que estes estudos mostram um elevado grau de sofrimento no trabalho do Policial Militar pela falta de reconhecimento social.

Em estudo realizado com Policias Militares na cidade de João Pessoa - PB (12) os autores Silva e Vieira afirmam que o acúmulo de funções atribuídas à

Polícia Militar, atrelado ao modelo policial pautado em atividades distintas, prevenção e investigação, fomenta questões sobre a aplicabilidade da organização do trabalho policial frente à realidade social vigente. Essas questões adquirem importância, sobretudo, quando dizem respeito às implicações desses fatores na saúde mental do Policial Militar.

Assim, a preocupação do Comandante foi proporcionar um caminho para enriquecer a capacitação do Policial Militar de modo a administrar suas emoções diante das situações estressantes e conflituosas para promover a prevenção do equilíbrio emocional desta população.

A atividade da Polícia Militar é eminentemente voltada para as relações humanas. A formação dos Policiais não os capacita sobre o entendimento das relações humanas com profundidade para que possam exercer suas funções de forma a conduzir os conflitos entre os cidadãos e até mesmo os próprios conflitos com expressiva segurança e tranquilidade.

Assim, a Polícia Militar do CPI-5 buscando cumprir sua missão constitucional de preservação da ordem pública e em consonância com os princípios da Polícia Comunitária, acreditou que, através da metodologia da Análise Transacional focada na mediação de conflitos, teria possibilidade de abrir mais um canal de aproximação com a comunidade, tornando-a cada vez mais apta a lidar com suas próprias demandas. Ao tratar os relacionamentos conflituosos entre as pessoas, sobretudo aquelas que possuem relações continuadas (famílias, vizinhos, etc.), de forma diferenciada, o Policial estaria contribuindo para a construção de uma cultura de não violência, para a boa convivência social e para a diminuição da reincidência de intervenções junto aos mesmos autores de conflitos.

De acordo com Krausz (5), "os que estão familiarizados com a teoria dos Estados de Ego sabem o quanto ela é impactante e o quanto atua como elemento estimulador do autoconhecimento, do olhar para dentro de si, do buscar respostas para perguntas singelas".

A Análise Transacional, criada pelo psiquiatra canadense Eric Berne, tem como característica a compreensão, predição e mudança do comportamento das pessoas de forma simples sem ser simplista.

Berne (1988, p. 32) descreveu a Análise Transacional como "uma teoria de personalidade e de ação social". A troca de estímulo e resposta entre as

peçoas, por ele denominada Transaço, é a unidade da aáo social, chave da comunicaáo saudável ou tóxica, geradora de bem-estar ou mal-estar nos relacionamentos interpessoais.

Afirma Krausz (2002, p. 108) que:

A competência interpessoal, a gestão construtiva dos relacionamentos está diretamente relacionada à nossa capacidade de utilizar adequadamente nossos estados de ego, de estar em contato com o "aqui e agora", com a realidade interna e externa. Neste sentido, compreender a dinâmica dos relacionamentos, entender o processo de comunicação, esmiuçado de forma magistral pela teoria das transações, nos auxilia a encontrar opções para equacionarmos muitas das dificuldades que encontramos no processo de Com-Viver.

A Análise Transacional possibilita descobertas de opções saudáveis para administrar as dificuldades vivenciadas diariamente no processo de comunicação e seus conceitos são facilmente aplicáveis.

Berne (1974, p. 49) em "Os Jogos da Vida" afirma que:

Os procedimentos podem ser bem sucedidos, os rituais podem ser eficientes, e os passatempos proveitosos, mas por definição todos são sinceros; eles podem envolver uma disputa, mas não um conflito, e o seu desfecho pode ser sensacional mas não é dramático. Por outro lado, um jogo é basicamente desonesto e seu desfecho tem um certo caráter de dramaticidade.

Os Polícias Militares convivem com este caráter dramático dos jogos psicológicos principalmente durante as ocorrências e muitas vezes participam dos jogos psicológicos por falta de informação sobre comportamento humano.

Helena Junior (1988, p. 82-83) considera que:

A presença do Estado de Ego Adulto é de extrema importância ao processo de mediar por apresentar características indispensáveis tais como: analisar os fatos e a realidade; buscar e propor alternativas; lidar com responsabilidade; identificar mensagens ocultas que levam à manipulação; confrontar e buscar compromisso. Convidar as pessoas envolvidas a atuarem a maior parte do tempo com os seus Estados de Ego Adulto é atribuição do Mediador, e não é tarefa das mais fáceis. O Estado de Ego Pai é relevante na medida em que as partes apresentam-se na maioria das vezes envolvidas emocionalmente na situação. Esse envolvimento emocional necessita ser neutralizado e abrandado por proteção, compreensão, conforto e afetuosidade. Sua potência, utilizada dessa maneira, irá diminuir, acalmar ou diluir a

energia emocional do Estado de Ego Criança, frequentemente responsável pelo impasse, revide, omissão, boicote e descompromisso na negociação.

Apoiada nestas afirmações, acreditei que seria interessante e útil a compreensão e aplicação destes conceitos pelos Policiais Militares para atuarem como mediadores nos conflitos de forma mais consistente.

Segundo Krausz (1997):

A abordagem berniana da comunicação, embora desenvolvida há quase cinquenta anos (...) explora aspectos e nuances da comunicação interpessoal, criando um modelo simples, lógico e elegante para a compreensão do comportamento humano.

Concordo com os autores citados acima no que concerne à aplicabilidade dos conceitos da Análise Transacional nas relações interpessoais com o objetivo de torná-las facilmente compreensíveis e eficazes na comunicação para promover o bem-estar entre as pessoas e mais que isso, promover o resgate do bem-estar, quando as pessoas estão envolvidas em relações conflituosas.

Baseado nestes autores, decidi inserir os conceitos básicos da Análise Transacional num Curso para os soldados do CPI-5.

O objetivo deste estudo é relatar e realizar uma análise crítica desta experiência vivenciada em uma cidade do interior do Estado de São Paulo com Policiais Militares que receberam um treinamento à luz da Análise Transacional para aplicabilidade de alguns de seus conceitos básicos na vida pessoal e profissional.

O CURSO

Constou no Projeto como objetivo geral, transmitir aos policiais informações que facilitasse o entendimento das relações interpessoais, promovesse a qualidade de vida e a qualidade nos serviços prestados. Os objetivos específicos apresentados foram capacitar os profissionais com informações específicas sobre comportamento humano agregadas à formação corporativa, utilizar os conceitos da Análise Transacional para a compreensão da comunicação no processo de mediação de conflitos, exercitar a imparcialidade na administração de conflitos e a administração saudável das

emoções no decorrer da prática profissional através do desenvolvimento da inteligência emocional, prevenir a saúde mental dos profissionais e minimizar o desgaste inerente ao exercício da profissão repassado para a vida pessoal, promover o desenvolvimento e a adequação da comunicação entre os profissionais e a sociedade civil de tal forma que a mediação de conflitos possa ocorrer satisfatoriamente para ambas as partes, diminuindo o número de queixas.

O Curso foi chamado de “Mediação de Conflitos – Estratégias para um atendimento com qualidade”. A carga horária foi de 15 horas com cada turma. Dele participaram cinco turmas, cada uma delas com 25 soldados. Havia pelo menos um oficial em cada turma.

O programa do Curso foi dividido em cinco Módulos. O Módulo I teve como conteúdo Estados de Ego – Análise Estrutural e Funcional. O Módulo II abordou as patologias dos Estados de Ego, as Transações e as Regras de Comunicação segundo Berne. O Módulo III abordou Reconhecimento Humano, os experimentos de Harlow, Spitz, Levine e as relações do conteúdo das Transações na administração de conflitos. O Módulo IV teve como conteúdo a teoria dos Jogos Psicológicos e o Módulo V, a teoria das Emoções.

Posteriormente, o Comandante do Policiamento do Interior-5, organizou o livro “Proteja-se! Vamos criar uma cultura de paz e segurança” (9) com textos escritos por vários Policiais Militares, sendo que um deles, “Mediação de Conflitos”, de autoria da Major PM Reis, registrou e reconheceu o trabalho realizado: “No ano de 2008, a psicóloga Kátia Ricardi desenvolveu um projeto piloto sobre Mediação de Conflitos para um grupo de policiais militares de Rio Preto e região, com resultados altamente satisfatórios” (SERBETO, 2009, p. 33-34). Esta Major PM Reis participou de uma das turmas do Curso e decidiu relatar a experiência do Curso de mediação de conflitos realizada no 17º BPM/I em seu trabalho de monografia apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo, denominado “Polícia e mediação de conflitos”, razão pela qual realizamos várias citações neste trabalho. Nesta oportunidade, a autora relatou a forma como o Comandante decidiu pela escolha dos participantes:

Para a realização do Curso, foram selecionados os integrantes da 1ª Companhia PM do 17º BPM/I, considerando como critério ser este

grupo de policiais militares atuantes na área da Companhia territorial de maior população e de maior índice criminal de São José do Rio Preto, que é a cidade sede do CPI-5. Trata-se da região que reúne o maior número de moradias populares e como consequência disso, "constitui-se na maior população socialmente desprestigiada da cidade, submoradias, aglomerados desordenados de residências e outros fatores historicamente precursores de conflitos. Participaram do Curso também os policiais que prestam serviço no COPOM, devido estarem em constante contato com o público externo e serem responsáveis pela distribuição das ocorrências às viaturas operacionais. (REIS, p. 67)

Alguns depoimentos dos Policiais Militares que participaram do Curso:

Depoimento Um:

"Achei interessante, pois é fundamental no convívio familiar, agora dá para entender mais as pessoas, os seus estados de ego, a mudança de comportamento. Vou procurar entender melhor meus familiares para que possa ter um desempenho melhor no meu trabalho, que só será realizado com sucesso se obter um relacionamento familiar satisfatório. Depois que passar todas as equipes deveria ter um ciclo voluntário para os casais". F. G.

Este depoimento evidencia a motivação do Policial Militar em aplicar os conceitos transmitidos no Curso para administrar os conflitos na sua vida familiar e a partir daí, ter melhores condições no seu trabalho. Sabemos que as pessoas carregam para o mundo corporativo seus conflitos internos e suas relações interpessoais conflituosas na família. A aplicação da Análise Transacional começa, portanto, nas relações com as pessoas que se tem mais intimidade, neste caso, a família, para que a qualidade de vida se estenda às relações interpessoais no universo corporativo.

Depoimento Dois:

"Gostei do conteúdo apresentado no Curso e da dinâmica e aplicação dos conceitos aprendidos, a Dra. Soube mediar o conflito entre os participantes que no início se apresentaram resistentes, porém, ao término ficou notável que todos gostaram, sendo este o termômetro de que o Curso foi muito bom, gostaria de saber mais sobre o assunto". L.C.G.

Neste depoimento constatamos que o conteúdo do Curso voltado inicialmente para administração de conflitos entre o Policial Militar e a Comunidade, se fez prática dentro do próprio Curso. Ou seja, diante dos

conflitos que surgiram no decorrer dos Módulos, os Polícias vivenciaram a aplicabilidade da Análise Transacional através das transações realizadas entre os participantes do Curso.

Depoimento Três:

"Dia de Treinamento: Confesso que no início do curso, havia na minha mente um ponto de interrogação. Durante o curso, o ponto deu espaço ao conhecimento. Já no primeiro dia, no caminho para casa, fui parado por um rapaz em um veículo que me convidou a entrar no triângulo de conflito, me acusando de tê-lo fechado no trânsito. Simplesmente não entrei no jogo; disse a ele que, se realmente fiz aquilo, que me desculpasse. Então ele me apertou a mão. Algo mudou em mim. Obrigado". J. O. D.

Este Policial Militar confirma que nas primeiras horas de informação sobre Análise Transacional, conseguiu modificar sua conduta diante do convite para entrar em um conflito. Ele demonstra que absorveu informações sobre Jogos Psicológicos descrevendo a mudança comportamental que parece ter lhe proporcionado bem-estar.

Depoimento Quatro:

"Quando me avisaram que teria que participar do curso de mediação de conflitos, achei que fosse um desperdício de meu tempo, pois achava que sabia muito deste assunto, devido aos vinte anos de experiência no relacionamento e nas mediações dos conflitos; vim para o curso com pedras nas mãos, pois estava perdendo meu horário de folga. Hoje saio com uma visão totalmente contrária, vejo que o tempo que achava estar perdendo, ganhei, o que achava que sabia, vi que não sei, aprendi neste curso e aperfeiçoei os meus conhecimentos. Obrigado e espero poder colocar em prática o aprendizado". C. A. S.

O Policial Militar, de modo geral, não tem treinamentos frequentes voltados para relacionamento interpessoal e como sua vivência é muito rica de acontecimentos envolvendo pessoas, acaba se apoiando na sua experiência com intervenções intuitivas. Este Policial, baseado na sua experiência de vinte anos, tinha a sensação de saber tudo e não acreditar que um Curso pudesse lhe acrescentar algum conhecimento útil. A Análise Transacional, por ser uma teoria de fácil entendimento e aplicação imediata, parece tê-lo convencido de que seu investimento de tempo não foi em vão.

Depoimento Cinco:

"Este curso proporcionou momentos de reflexão em todos os sentidos, não apenas no aspecto profissional, mas também no aspecto familiar. É preciso mudanças e hoje estamos em uma nova fase, onde nós profissionais precisamos nos aperfeiçoar a cada dia, buscar novos ideais e novas ideias a fim de melhorar não só o nosso trabalho, mas também a qualidade de vida. É só assim que podemos nos destacar perante a população, é buscando o aprimoramento a cada dia. Obrigado por possibilitar uma nova fase, onde a satisfação profissional depende de cada um de nós e dos nossos companheiros". L. S. S.

Este depoimento retrata o desejo do Policial Militar de renovação, reciclagem dentro da corporação, como forma de construir uma imagem positiva diante da comunidade e de desfrutar de uma vida saudável. Chamou à atenção sua observação demarcatória, atribuindo a uma nova fase de atuação após o Curso.

CONSIDERAÇÕES

No decorrer do Curso, observei que as cinco turmas apresentaram um comportamento grupal percorrendo as seguintes etapas: 1. Resistência: as primeiras quatro horas de treinamento foram marcadas por vários policiais declarando-se contrários à existência do treinamento. Alguns expressaram a rebeldia de forma declarada e adequada, outros de forma declarada e não adequada e outros ainda, de forma passiva. 2. Conscientização: no decorrer das primeiras quatro horas, as informações que os policiais receberam sobre os Estados de Ego possibilitaram uma revisão de conceitos e de postura comportamental. Percebi à medida que a teoria dos Estados de Ego, Análise Estrutural e Funcional foram demonstradas, que os policiais se identificaram, se autodiagnosticaram e o comportamento inicial de rebeldia passou a dar espaço para o silêncio e postura de atenção para o conteúdo ministrado. 3. Mudança: como consequência das informações recebidas, com cerca de oito horas de treinamento, foi nítida a mudança de postura comportamental daqueles que a princípio declararam-se incrédulos ao treinamento e contrários à sua existência. Demonstraram adequação e tiveram participação saudável. Utilizaram os conceitos básicos da Análise Transacional para a administração de conflitos no próprio grupo. 4. Afetividade: o final de cada turma de

treinamento foi coroado com *feedbacks* positivos e entrega de certificados com despedidas em clima de cordialidade, gratidão, afeto e alegria.

De modo geral, os policiais demonstraram uma moral excessivamente voltada para a crítica negativa. Sem perceberem, atuam profissionalmente apoiados em um padrão de conduta (automação de função), sem considerarem as variações individuais e circunstanciais de cada atendimento ou ocorrência.

A forte necessidade de se sentirem úteis e importantes para a sociedade e, ao mesmo tempo, o não reconhecimento de acordo com as expectativas, gera sentimentos de frustração, mágoa, ressentimentos que se transformam em hostilidade e agressividade.

O estresse não necessariamente ocorre pela função exercida, mas se soma a ela. Nos depoimentos muitos policiais deixaram evidente que as dificuldades de relacionamento não são apenas no trabalho, interna e externamente, mas também na família.

Alguns policiais buscam o desenvolvimento da espiritualidade para conseguirem se manter num grau de equilíbrio e conduta humanitária.

São dotados de emoções intensas, fortes e necessitam de compreensão por conviverem com jogos psicológicos de segundo e terceiro graus diariamente, no policiamento ostensivo e durante as ocorrências.

A necessidade de equilíbrio emocional é evidente para que possam administrar os conflitos gerados entre os cidadãos.

No decorrer da vivência neste trabalho, percebi situações distintas de administração de conflitos: 1. Situação de conflito decorrente da existência do Curso, que foram resolvidos nas primeiras quatro horas com esclarecimentos e informações. 2. Situações de conflitos internos da corporação, revelados pelos policiais de forma declarada ou sutil, no decorrer do Curso para ilustrar os conceitos da Análise Transacional. 3. Situações de conflitos entre os cidadãos envolvidos nas ocorrências e atendimentos de modo geral, reveladas através das dramatizações e exemplos fornecidos pelos policiais durante a compreensão dos conceitos da Análise Transacional. Nestas situações, os policiais reconheceram a existência de conflitos entre os cidadãos e os policiais e treinaram a utilização de opções saudáveis.

Quero registrar que considero o impacto da habilidade da facilitadora como fator interveniente para os resultados deste trabalho. A Análise

Transacional enquanto filosofia de vida, introjetada no desempenho de quem a administrou enquanto teoria da personalidade envolveu os participantes de forma a convidá-los para uma reflexão e mudança positiva de conduta. Portanto, não é apenas uma teoria que determinou os resultados alcançados, mas a habilidade em administrar os conceitos e transformá-los em prática no aqui e agora, mostrando para os participantes do Curso, como se faz, fazendo.

A partir desta experiência vivenciada com os Policiais Militares no Comando do Policiamento do Interior (CPI-5), sugiro algumas ações no sentido de minimizar as lacunas identificadas: Criar um departamento de recursos humanos regionalizado, responsável pelo desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento humano. Planejar ações para atingir de forma mais efetiva o relacionamento social entre os Policiais Militares e promover a integração entre os policias com a participação da família. Realizar eventos lúdicos para minimizar a forte carga negativa que os Policias recebem quando estão na ativa. Realizar com mais freqüência treinamentos na área de desenvolvimento humano. Programar Palestras com assuntos de interesse dos policiais e familiares. Capacitar as lideranças para gestão de pessoas, onde não é apenas a questão hierárquica que determina o cumprimento das ações, mas a reflexão, conscientização e finalmente a compreensão das ações. Criar espaço para reflexão dos líderes a respeito da postura diante dos liderados. Realizar treinamentos específicos para o Centro de Operações da Polícia Militar (COPOM), de tal forma que o atendimento das ligações no 190 possa se realizar de acordo com os procedimentos já existentes, porém aperfeiçoados no que diz respeito à comunicação saudável com o cidadão que utiliza deste serviço. Realizar um trabalho de conscientização a respeito da importância do atendimento psicológico clínico disponibilizado, para dissolver a resistência instalada.

Sugiro aos leitores interessados no estudo do comportamento humano que realizem outros estudos tendo como público-alvo não só os Policiais Militares, mas todos os profissionais que estão inseridos neste contexto onde a mediação de conflitos é pertinente (enfermeiros, cuidadores, etc) com a finalidade de gerar novos conhecimentos e novas compreensões envolvendo esta população, que tanto contribui para com a nossa sociedade.

REFERÊNCIAS

1. BERNE, E. **Os Jogos da Vida**. Rio de Janeiro : Artenova, 1974.
2. _____. **O que você diz depois de dizer olá?**. São Paulo : Nobel, 1988.
3. GUIMARÃES, J. G.; TORRES, A. R. R.; FARIA, M. R. G. V. Democracia e violência policial: o caso da polícia militar. **Psicologia em Estudo**, v. 10, n. 2, p. 263-271, 2005.
4. HELENA JÚNIOR, W. A Mediação: um desafio organizacional hoje. **REBAT**, v. 1, n. 1, p. 82-83, jun. 1988.
5. KRAUSZ, R. R. Análise Transacional: teoria do comportamento ou filosofia de vida? **REBAT**, v.11/12, n. 1, p. 108, jun. 2001/2002.
6. _____. Os níveis de comunicação. **REBAT**, v. 7/8, n. 1, p. 77, jun. 1997/1998.
7. _____. **Trabalhabilidade**. São Paulo : Nobel, 1999.
8. MINAYO, M. C. S.; SOUZA, E. R.; CONSTANTINO, P. Riscos percebidos e Vitimização de policiais civis e militares na (in)segurança pública. **Cadernos De Saúde Pública**. v. 23, n. 11, p. 2767-2779, nov. 2007.
9. REIS, H. S. **Polícia e mediação de conflitos: capacitação de policiais Militares mediadores**. (Trabalho apresentado no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, I) Polícia Militar do Estado de São Paulo, Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores "Cel. PM Nelson Freire Terra", São Paulo, 2009.
10. SECAF, V. **Artigo científico: do desafio à conquista**. São Paulo: Reis Editorial, 2000.
11. SERBETO, J. C. O. D. (Org.) **Proteja-se! Vamos criar uma cultura de paz e Segurança**. São José do Rio Preto: Gráfica Solução Impressa, 2009.
12. SILVA, M. B.; VIEIRA, S. B. O processo de trabalho do militar estadual e a Saúde mental. **Saúde e Sociedade**, v. 17, n. 4, p. 161-170, out/dez. 2008.
13. VERBAL JUDO INSTITUTE. Judô verbal. Disponível em: <http://www.verbaljudo.org/>. Acesso em 14 mar. 2010.
14. VERBAL JUDO INSTITUTE. Judô verbal. Disponível em: <http://www.verbal-judo.com/>. Acesso em 14 mar. 2010.