



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO**  
**POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO**  
**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR GONÇALVES DIAS**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE**  
**SEGURANÇA PÚBLICA/2023**



**CEGESP /2023**

**MARCELA SOARES MOUSINHO DA SILVA**

**TREINAMENTO EM PLENO SERVIÇO:** uma proposta de implantação nas unidades operacionais da PMMA

SÃO LUÍS - MA  
DEZEMBRO/2023

**MARCELA SOARES MOUSINHO DA SILVA**

**TREINAMENTO EM PLENO SERVIÇO:** uma proposta de implantação nas unidades operacionais da PMMA

Projeto de intervenção apresentado ao Cursode Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) ofertado em Parceria pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Segurança Pública.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup> Dra. Zenir de Jesus Lins Pontes

SÃO LUÍS - MA  
DEZEMBRO/2023

Silva, Marcela Soares Mousinho da

Treinamento em pleno serviço: uma proposta de implantação nas unidades operacionais da PMMA. / Marcela Soares Mousinho da Silva. - São Luís, 2023.

51 f. il.

Orientadora: Profª Dra. Zenir de Jesus Lins Pontes  
Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) Gestão de Segurança Pública  
– Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Treinamento em Pleno Serviço. 2. Método Giraldi. 3. Norma de Planejamento e Conduta de Instrução. I. Pontes, Zenir de Jesus Lins. II. Título.

CDU: 658.5

**MARCELA SOARES MOUSINHO DA SILVA**

**TREINAMENTO EM PLENO SERVIÇO:** uma proposta de implantação nas unidades operacionais da PMMA

Projeto de intervenção apresentado ao Course de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) ofertado em Parceria pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA) e a Polícia Militar do Maranhão (PMMA) como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Segurança Pública.

Aprovado em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Dra. Zenir de Jesus Lins Pontes (Orientadora)

---

Cel Paulo Alfredo Donjie de Oliveira

---

Profº Dr. Tadeu Gomes Teixeira  
Universidade Federal do Maranhão-UFMA

## AGRADECIMENTOS

Agradecer acima de tudo à Deus, que é o começo, meio e fim da nossa existência.

À minha família, pelas horas furtadas em razão da busca desse sonho de progressão na carreira com ascensão ao próximo posto.

Ao carinho, dedicação e companheirismo do meu esposo, que esteve ao meu lado me auxiliando com as crianças e com minha parte das tarefas domésticas, além do suporte logístico para que eu pudesse me dedicar aos estudos.

Às minhas meninas, que buscaram meios de diminuir minha ausência através de chamadas de vídeo, pra tirar dúvidas escolares e mediar conflito entre as duas. As cartinhas carinhosas e amorosas que faziam e deixavam nas minhas coisas. Cartas essas que muitas das vezes foram combustível de bom ânimo em meio ao cansaço da rotina escolar.

Aos meus pais, que sempre se esforçaram para estar pertinho de mim aos fins de semanas tornando essas pequenas horas, mais especiais.

À minha querida professora, orientadora, Zenir Pontes, pela orientação, pela preocupação, pelo tempo dispensado, pela compreensão, pelo carinho, por tudo, obrigada.

Aos instrutores, coordenador, comandantes e professores que nos proporcionaram o acesso ao mais diversificado leque de conhecimento, dentro das limitações existentes, deixo aqui meu muito obrigado e gratidão.

Aos colegas de sala, cada um com sua característica, que deixarei guardada no relicário da vida. Costumo dizer que meus colegas de curso são como irmãos, aos quais destino estima, carinho e admiração. Desejo sucesso a cada um de vocês e com toda certeza irei me alegrar com a promoção de todos, independentemente de ser antes ou depois da minha, pois sempre deixei o tempo de todas as coisas nas mãos do grande criador e confio, aceito e me alegro com o tempo dele em minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho caracteriza o treinamento em pleno serviço apresentando uma proposta de implantação nas unidades operacionais da PMMA. Com o processo de transformação constante em todas as áreas do mercado de trabalho, surge a ideia do projeto de intervenção, uma proposta audaciosa que busca trazer para o palco da Polícia Militar do Maranhão (PMMA) o Treinamento em Pleno Serviço. Imagine um teatro onde os policiais são os atores principais, aprimorando suas habilidades em um cenário controlado, mas incrivelmente realista. Este treinamento não é apenas um ensaio, é o grande espetáculo, preparando nossos bravos policiais para enfrentar uma variedade de situações que podem encontrar em seu palco diário - as ruas. Para que este trabalho fosse desenvolvido, definiu-se tecer o Método Giraldi nas linhas das Normas Para o Planejamento e Conduta do Ensino-NPCE e as Normas de Planejamento e Conduta de Instrução (NPCI), já estabelecidas e em vigor pela PMMA. Esta adaptação garantirá que a instrução seja um ato contínuo, uma performance permanente para os policiais que desempenham sua função incansavelmente, dia após dia. Assim, cada dia se torna uma oportunidade para aprender, crescer e brilhar ainda mais no palco da segurança pública.

Palavras-chave: Treinamento. Treinamento em Pleno Serviço. Método Giraldi.

## **ABSTRACT**

This work characterizes full-service training, presenting a proposal for implementation in PMMA's operational units. With the process of constant transformation in all areas of the job market, the idea of the intervention project emerged, an audacious proposal that seeks to bring Full Service Training to the Maranhão Military Police (PMMA) stage. Imagine a theater where police officers are the main actors, honing their skills in a controlled but incredibly realistic setting. This training is not just a rehearsal, it is the big show, preparing our brave police officers to face a variety of situations they may encounter on their daily stage - the streets. For this work to be developed, it was decided to weave the Giraldi Method along the lines of the Norms for Planning and Conduct of Education-NPCE and the Norms for Planning and Conduct of Instruction (NPCI), already established and in force by the PMMA. This adaptation will ensure that instruction is a continuous act, a permanent performance for police officers who perform their role tirelessly, day after day. Thus, each day becomes an opportunity to learn, grow and shine even brighter on the public safety stage.

Keywords: Training. Full Service Training. Giraldi Method.

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

APMGD	- Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias”
CFAP	- Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças – CFAP
CCEAL	- Código de Conduta para os Encarregados da Aplicação da Lei
CMT	- Colégios Militares Tiradentes
EE	- Estabelecimentos de Ensino
NPCI	- Norma de Planejamento e Conduta de Instrução
NPCE	- Planejamento e Conduta do Ensino
PMMA	- Polícia Militar Maranhão
PE	- Polos de Ensino
UPMs	- Unidades Policiais Militares



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	- Benefícios do uso do T&D.....	19
Quadro 01	- 5W2H.....	23
Quadro 02	-Cronograma.....	26

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>INTERESSADO.....</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
<b>5.1</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>15</b>
<b>5.2</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>15</b>
<b>6</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
<b>6.1</b>	<b>Treinamento em pleno serviço do Método Giraldi.....</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>23</b>
<b>7.1</b>	<b>Diagnóstico do ambiente.....</b>	<b>23</b>
<b>7.2</b>	<b>Proposta de intervenção.....</b>	<b>24</b>
<b>7.3</b>	<b>Cronograma.....</b>	<b>25</b>
<b>7.4</b>	<b>Recursos necessários.....</b>	<b>26</b>
<b>7.5</b>	<b>Resultados esperados.....</b>	<b>27</b>
<b>8</b>	<b>RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>29</b>
<b>9</b>	<b>DECLARAÇÃO DE CESSÃO DE DIREITOS DE USO.....</b>	<b>30</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

---

O artigo 144 da Constituição Federal de 1988 estabelece que a segurança pública é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos. Nesse contexto, a Polícia Militar é uma das instituições responsáveis pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

A Assembleia Geral das Nações Unidas, em sua Resolução nº 34/169 de 17 de dezembro de 1979, adotou o Código de Conduta para os Encarregados da Aplicação da Lei (CCEAL). Este código, em seus Artigos 1º e 2º, estabelece que:

Art. 1º - Os funcionários responsáveis pela aplicação da lei devem cumprir, a todo o momento, o dever que a lei lhes impõe, servindo a comunidade e protegendo todas as pessoas contra atos ilegais, em conformidade com o elevado grau de responsabilidade que sua profissão requer.

Art. 2º - No cumprimento do seu dever, os funcionários responsáveis pela aplicação da lei devem respeitar e proteger a dignidade humana, manter e apoiar os direitos fundamentais de todas as pessoas. (ASSEMBLÉIA GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS apud SECRETARIA NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS, 1998, p.45).

A Polícia Militar Maranhão (PMMA) é uma instituição de grande importância para a segurança e a ordem pública no estado. Fundada em 17 de junho de 1836, a PMMA completará 188 anos em 17 de junho de 2024.

Ao longo desses anos, a PMMA tem se dedicado incansavelmente à manutenção da ordem e à garantia da segurança dos cidadãos maranhenses. Com presença em todos os municípios do estado do Maranhão, ela tem sido um pilar fundamental na proteção da comunidade e na prevenção do crime.

A PMMA é composta por homens e mulheres dedicados que trabalham dia e noite para garantir que os cidadãos possam viver suas vidas em paz e segurança. Eles estão sempre prontos para responder a qualquer chamado, seja para prevenir ou responder a incidentes criminais, para ajudar em situações de emergência ou para fornecer assistência à comunidade.

A PMMA continua a evoluir e a se adaptar aos desafios do século XXI, sempre com o compromisso de servir e proteger a população do Maranhão, bem como, durante esse processo possuir manual de cultura que esteja implícito em todas as intervenções da Corporação, em qualquer parte do território maranhense.

Para desempenhar a função de policial militar, os membros da Polícia Militar do Estado do Maranhão passam por um rigoroso processo de treinamento. Este treinamento é

projetado para equipá-los com as habilidades e conhecimentos necessários para cumprir seu dever constitucional de manter a ordem e garantir a segurança dentro dos preceitos basilares da administração Pública que são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Após a conclusão deste treinamento inicial, os policiais são enviados para as ruas para fazer valer a lei e proteger os cidadãos. No entanto, é importante notar que o treinamento não termina aqui tendo vista nossa sociedade está em uma evolução constante, requerendo assim educação e o treinamento dos policiais militares em caráter contínuo.

As leis estão em constante mudança, o que pode gerar incertezas para os agentes de segurança pública ao logo do desempenho de sua função. Além disso, os policiais enfrentam diversos desafios em seu trabalho diário. Por isso, é crucial que os policiais militares se mantenham em constante aprendizado e adaptação, atualizando-se com as melhores práticas e técnicas. Isso os prepara para lidar com qualquer situação, permitindo que sirvam e protejam a comunidade da melhor maneira possível, sempre dentro dos limites legais exigidos por sua função.

Considerando a necessidade de treinamento continuado, a PMMA criou as Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino – NPCE que tem como finalidade estabelecer, orientar e desenvolver atividades relativas à formação, aperfeiçoamento, especialização, atualização profissional e adaptação de Oficiais e Praças, através dos órgãos de execução da Diretoria de Ensino: Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” - APMGD, Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças - CFAP, Colégios Militares Tiradentes - CMT, denominados Estabelecimentos de Ensino(EE) e pelas Unidades Policiais Militares - UPMs com encargos de ensino, doravante denominadas Polos de Ensino – PE.

Após o Planejamento e Conduta de Ensino surge a necessidade do Planejamento e Conduta de instrução que é regulamentado pela Norma de Planejamento e Conduta de Instrução (NPCI) que tem por finalidade normatizar o planejamento e o desenvolvimento da instrução na Polícia Militar do Maranhão - PMMA, regulando a sua coordenação, fiscalização, avaliação e controle, através da Diretoria de Ensino - DE, bem como estabelecer metodologia que a torne efetiva e produtiva. A NPCI foi aprovada pela Portaria nº 051- GCG/2017, de 01 de junho de 2017, considerando a necessidade de atualização das normas para o planejamento e conduta do ensino e da instrução e das normas para seleção e indicação de candidatos para cursos e estágios, para o biênio 2017/2018. A NPCI define os conceitos, objetivos, princípios, documentos, métodos, processos, avaliação e prescrições diversas da

instrução policial militar, visando à manutenção e o desenvolvimento do preparo individual do policial militar para o cumprimento de sua missão constitucional. A NPCI também estabelece as disciplinas básicas para instrução, a distribuição das horas aulas, os locais de instrução, a instrução à distância, as preleções diárias, as formaturas, as visitas e inspeções, as competições desportivas, a segurança dos quartelamentos, a remessa de documentos e as fontes de consulta. A NPCI é um documento elaborado pela Diretoria de Ensino a cada dois anos, para normatizar as instruções na Corporação durante o biênio considerado.

Dentro do que requer as normas e diretrizes e a necessidade de treinamento constante e continuado a gente vem propor o treinamento em pleno serviço do Método Giraldi que é o método que mais se adequa à necessidade.

## 2 INTERESSADO

---

O treinamento continuado na modalidade Treinamento em pleno serviço do método Giraldi é uma iniciativa que visa aprimorar as habilidades e competências dos policiais militares no uso da força e da arma de fogo, de acordo com os princípios da legalidade, proporcionalidade e necessidade. Esse treinamento é de interesse de diversos atores sociais, tais como:

O Estado, como órgão responsável pela segurança pública, que busca garantir a eficiência e a qualidade do serviço prestado pelos policiais militares, bem como evitar possíveis responsabilizações civis, administrativas ou penais por ações indevidas ou abusivas.

A sociedade em geral, como beneficiária direta do serviço ofertado, que espera contar com policiais militares preparados, capacitados e respeitosos dos direitos humanos, que atuem de forma preventiva e repressiva na manutenção da ordem pública, preservando a vida, a integridade física e o patrimônio das pessoas.

A Polícia Militar, como órgão competente pela manutenção da ordem pública, que tem o dever de proporcionar aos seus integrantes um treinamento adequado e contínuo, que os habilite a enfrentar as diversas situações de risco e conflito que possam surgir no exercício da função policial militar, com segurança, eficácia e profissionalismo.

Os próprios policiais militares, que com o treinamento adequado diminuem sobremaneira os riscos de responderem por imperícia, imprudência ou negligência no uso da força e da arma de fogo, bem como aumentam a sua autoconfiança, o seu desempenho e a sua satisfação profissional.

### 3 PROBLEMA

---

A Polícia Militar do Maranhão (PMMA) está presente em todos os municípios do estado, o que significa que o treinamento deve ser distribuído de maneira eficaz e eficiente em todas essas áreas.

A necessidade de oferecer treinamento contínuo na PMMA, em toda a extensão do estado, é um problema identificado que requer atenção.

O treinamento contínuo é crucial para garantir que os policiais militares estejam sempre atualizados com as melhores práticas e técnicas, permitindo-lhes servir e proteger a comunidade da melhor maneira possível. No entanto, a vasta extensão geográfica do estado do Maranhão pode representar um desafio logístico para a implementação eficaz do treinamento contínuo, o que gera um problema a ser solucionado.

Além disso, a diversidade das áreas, desde áreas urbanas densamente povoadas até áreas rurais remotas, significa que os policiais podem enfrentar uma variedade de situações e desafios. Portanto, o treinamento deve ser adaptado para atender às necessidades específicas de cada área. Assim sendo apresentamos o problema a ser solucionado com o Projeto de Intervenção proposto. Como implantar o Treinamento em Pleno Serviço, do Método Giraldi, na Polícia Militar do Maranhão?

## 4 JUSTIFICATIVA

---

A adoção do Treinamento em Pleno Serviço, do Método Giraldi, pode ser uma estratégia eficaz para a Polícia Militar do Maranhão. Aqui estão algumas razões pelas quais essa abordagem pode ser benéfica:

- a) **Treinamento Prático:** O treinamento em pleno serviço permite que os policiais apliquem o que aprenderam em um ambiente controlado, mas realista. Isso pode ajudar a reforçar as habilidades e técnicas aprendidas durante o treinamento.
- b) **Adaptação às Situações da Vida Real:** Ao treinar em pleno serviço, os policiais podem se familiarizar com as situações que podem encontrar em seu trabalho diário. Isso pode ajudá-los a se adaptar melhor a essas situações quando ocorrerem na vida real.
- c) **Melhoria Contínua:** O treinamento em pleno serviço permite uma avaliação contínua do desempenho dos policiais. Isso pode ajudar a identificar áreas de melhoria e fornecer feedback oportuno para ajudar os policiais a aprimorar suas habilidades.
- d) **Eficiência:** O treinamento em pleno serviço pode ser mais eficiente, pois permite que os policiais treinem enquanto ainda realizam suas funções regulares. Isso pode ser especialmente útil para a Polícia Militar do Maranhão, que precisa fornecer treinamento em todo o estado.
- e) **Atualização de Conhecimentos:** O treinamento em pleno serviço permite que os policiais se mantenham atualizados com as últimas técnicas e práticas. Isso é crucial em um campo que está sempre evoluindo, como a aplicação da lei.

Portanto, a adoção do treinamento em pleno serviço pode ser uma estratégia eficaz para garantir que a Polícia Militar do Maranhão esteja sempre preparada para servir e proteger a comunidade. No entanto, é importante garantir que esse treinamento seja bem planejado e executado para maximizar seus benefícios, baseados nas Normas de Planejamento de Conduta do Ensino – NPCE.



## 5 OBJETIVOS

---

### 5.1 Objetivo Geral

Implantar o Treinamento em Pleno Serviço, do Método Giraldi, na Polícia Militar do Maranhão, para ajudar os policiais a aprimorar suas habilidades e competências, permitindo-lhes desempenhar suas funções de maneira mais eficaz.

### 5.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do treinamento em pleno serviço podem variar dependendo das necessidades específicas da força policial e do conteúdo do treinamento. No entanto, aqui estão alguns objetivos específicos que geralmente são associados ao treinamento em pleno serviço:

- **Desenvolver habilidades técnicas:** Isso pode incluir habilidades de manuseio de armas, técnicas de defesa pessoal, procedimentos de primeiros socorros e habilidades de condução de veículos de emergência.
- **Melhorar a tomada de decisão:** O treinamento em pleno serviço muitas vezes se concentra em ajudar os policiais a tomarem decisões rápidas e eficazes em situações de alta pressão.
- **Promover a comunicação eficaz:** Isso pode envolver o desenvolvimento de habilidades de comunicação interpessoal, bem como o uso eficaz dos sistemas de comunicação da força policial.
- **Aumentar a compreensão das leis e regulamentos:** Isso pode envolver o estudo detalhado das leis e regulamentos que os policiais devem cumprir e aplicar.
- **Promover a saúde e o bem-estar:** Isso pode envolver o treinamento físico para garantir que os policiais estejam em boa forma física, bem como o treinamento em técnicas de gerenciamento de estresse.
- **Desenvolver uma compreensão das comunidades servidas:** Isso pode envolver o aprendizado sobre as comunidades específicas que os policiais atendem, incluindo seus desafios e necessidades únicas.

- **Estabelecer** o treinamento em pleno serviço como um processo contínuo e que deve ser adaptado às necessidades em constante mudança da força policial e da comunidade que ela serve.

## 6 REVISÃO DE LITERATURA

---

Cada vez mais, as empresas têm implementado programas de treinamento de funcionários. Mas qual é a importância do investimento na capacitação dos profissionais?

As organizações sofreram grandes transformações ao longo do tempo. É claro que assegurar bons salários e benefícios que atendam às necessidades dos colaboradores, elas precisam assegurar um ambiente de trabalho estimulante para os que a compõe, assim sendo elas não podem perder de vista a importância do treinamento para seus colaboradores, de modo que eles possam ter conhecimento e desenvolver habilidades suficientes para desempenhar suas tarefas no dia a dia. Assim sendo necessário se faz dizer o que é treinamento segundo Marras (2011, p. 56):

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. [...] O treinamento pode ser definido como um processo sistemático de aperfeiçoamento das capacidades das pessoas, porém considerando que a cada vez que se discute um procedimento está se fazendo um treinamento de uma pessoa ou grupo, o treinamento ganha uma definição mais abrangente.

Treinar as pessoas passou a ser papel importante e preponderante das organizações devido os resultados positivos resultantes dos seus investimentos e proporcionados pela sua prática.

Os treinamentos podem ser utilizados, também, para ensinar os procedimentos do negócio, regras internas e normas de segurança, assim favorecendo o desempenho dos colaboradores e evitando a ocorrência de acidentes laborais.

Ainda segundo Marras (2011, p. 56), “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”.

Já Chiavenato (2014, p. 340) afirma que o treinamento:

[...] é imprescindível, pois é considerado um meio de desenvolver as competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 220) dizem que “o treinamento é então qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou

entidade, aumentando sua capacidade, melhorando tais funções ou atividades ou preparando para exercer novas funções ou atividades”.

Outro aspecto que merece ser destacado sobre o treinamento é que ele não pode ser realizado apenas uma vez para novos colaboradores, ele precisa ser constante nas organizações bem administradas e se elas não investirem em treinamentos continuados podem enfrentar dificuldades resultantes da falta de pessoal qualificado.

O treinamento continuado na Polícia Militar do Maranhão (PMMA) é uma necessidade que se impõe diante dos desafios e exigências do cenário profissional atual. A PMMA, como uma organização que presta serviços de segurança pública à sociedade, deve estar preparada para atender às demandas e expectativas da população, bem como para enfrentar as situações de risco e violência que se apresentam no cotidiano.

Para isso, é fundamental que os policiais militares estejam capacitados e atualizados em relação às técnicas, procedimentos, normas e legislações que regem a sua atividade. O treinamento continuado é uma forma de proporcionar a educação permanente dos profissionais, visando o aprimoramento das suas competências e habilidades, bem como o desenvolvimento de novos conhecimentos e atitudes.

Segundo Chiavenato (2014, p. 390), os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar os colaboradores da empresa para uma execução imediata de uma determinada tarefa ou função.
2. Proporcionar oportunidades para o crescimento dos colaboradores da organização, não apenas para cargos atuais como para futuras funções na qual a pessoa possa ser considerada.
3. Criar um clima organizacional mais favorável, aumentar a motivação, torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência, mudando assim as atitudes das pessoas.

Com base em Mourão; Monteiro e Viana (2014), a capacitação e a requalificação profissional possibilitam a educação continuada e treinamento para a carreira profissional, ajudando no desenvolvimento de novas habilidades e mantendo o profissional atualizado sobre as tendências atuais.

Com relação a este aspecto, apresentamos o gráfico desenvolvido por Chiavenato (2020) onde é apresentado os benefícios do treinamento.

Figura 01 - Benefícios do uso do T&D



Fonte: Chiavenato (2020) adaptado pela autora (2023)

Vale ressaltar que o treinamento na PMMA contribui para a valorização e motivação dos policiais militares, que se sentem reconhecidos e estimulados pela instituição. O treinamento também favorece a integração e o trabalho em equipe, fortalecendo os laços entre os colegas e a identidade organizacional.

No âmbito profissional competitivo, ocorre uma seleção natural, na qual os melhores se sobressaem, destacando-se aqueles que dispõem da dedicação, do comprometimento, da adaptabilidade com relação às mudanças constantes de um sistema volátil, competitivo e exigente, que é o campo profissional. As organizações seguem criando, modernizando e redesenhando cargos na tentativa de diminuir o quadro de funcionários para a realização de tarefas, visando sobreviver às consequências causadas por uma economia instável (MINARELLI, 2020).

Nesse contexto, o treinamento continuado na PMMA é uma estratégia para garantir a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pela corporação, bem como para assegurar a competitividade e a empregabilidade dos seus membros.

O treinamento continuado permite que os policiais militares acompanhem as mudanças e inovações que ocorrem no ambiente externo e interno da organização, bem como que se preparem para as oportunidades de crescimento e ascensão profissional.

O objetivo do treinamento e desenvolvimento é ajudar os funcionários a compreenderem as metas da organização, para contribuírem de forma significativa no desempenho da mesma (LOPEZ; SANTOS, 2021).

De acordo com Ferreira e Assmar (2008), é essencial que as organizações incentivem seus colaboradores a atingir os objetivos fundamentais definidos pela empresa. A disseminação ampla desses objetivos contribui para uma maior compreensão da cultura organizacional. Isso, por sua vez, aumenta as chances de bom desempenho, uma vez que a visão compartilhada desses objetivos estará acessível a todos.

O treinamento deve ser um processo contínuo, que visa o desenvolvimento pessoal para a melhoria das atividades dos colaboradores, e conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se dos processos mais importantes da gestão de pessoas, pois ele é desenhado para construir talentos. O desenvolvimento de pessoas é direcionado para o futuro, é focado nos cargos no qual as pessoas irão ocupar futuramente. Foca em desenvolver novas habilidades e competências que serão requeridas ao novo cargo (CHIAVENATO, 2014).

Portanto, o treinamento continuado na PMMA deve ser uma prática essencial para o aperfeiçoamento profissional dos policiais militares, bem como para o alcance dos objetivos institucionais. O treinamento continuado representa um investimento na qualificação do capital humano da corporação, que é o seu principal recurso e diferencial.

Uma das formas de aprimorar as habilidades dos policiais é oferecer-lhes treinamento em pleno serviço, ou seja, durante o exercício de suas funções, denominado Treinamento em pleno Serviço, do Método Giraldi. Esse tipo de treinamento permite que os policiais se atualizem sobre as novas técnicas, tecnologias e procedimentos que podem melhorar seu desempenho e segurança. Além disso, o treinamento em pleno serviço pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais profissional, ética e comprometida com os direitos humanos.

### **6.1 Treinamento em pleno serviço do Método Giraldi**

O Treinamento em Pleno Serviço do Método Giraldi, criado pelo coronel Nilson Giraldi, que consiste em um conjunto de princípios e regras para o uso da força policial de forma racional e proporcional. O método Giraldi baseia-se em evidências científicas e experiências internacionais sobre as melhores práticas de policiamento. O método Giraldi visa

reduzir os riscos de confrontos violentos, preservar a vida dos policiais e dos cidadãos e fortalecer a confiança da sociedade na polícia.

Observe o que preceitua o treinamento em pleno serviço do Método Giraldi:

No ‘Treinamento em Pleno Serviço’ será observado toda a doutrina, princípios, fundamentos e finalidades do “Método Giraldi”. Será aplicado por professores do “Método Giraldi”. É o treinamento e a avaliação do “Método Giraldi” em “pleno serviço”, isto é, policiais que estão executando serviço na rua são convocados para deslocar-se, com sua viatura, até o local de uma “ocorrência policial simulada”, com ou sem disparos reais, montada pelo professor do “Método” no interior de um “Centro de Treinamento na Preservação da Vida”, ou em qualquer outro local. (GIRALDI, 2009, p. 45)

Ainda com relação ao método citado, o próprio Giraldi (2009, p. 46) afirma ainda que;

O “Treinamento em Pleno Serviço” poderá ser executado sob forma de “teatro” ou com disparos reais em “Pistas Policiais de Aplicação” (os mais diversos tipos). Para o “Treinamento em Pleno Serviço”, através de ocorrências policiais simuladas, sob forma de “teatro” ou com disparos reais, basta o professor imitar a realidade, e as necessidades específicas da OPM em que é aplicado (a partir de pelotão). A escolha de como será executado dependerá da sua finalidade, necessidades, materiais existentes, características da área de atuação da OPM que o executa, inclusive para execução do “TAT”. O tipo de ocorrência policial simulada obedecerá aos fins a que se destina e às necessidades da OPM que a executa (nível pelotão para cima).

Com relação `escolha da ocorrência policial simulada, poderá ir da mais simples até a mais complexa, de acordo com seus objetivos e das necessidades da OPM, a partir do nível pelotão. Quando da escolha, Giraldi (2009, p. 46) ainda afirma que:

[...] Poderá ser de curta, média ou longa. Também de acordo com seus objetivos será elaborada e montada para ser executada por “equipes de patrulheiros”, “grupos táticos”, etc., que se encontram de serviço na atividade fim, no momento, nas ruas. Os policiais executantes estarão na rua, trabalhando; sabem que esse sistema de treinamento (“Treinamento em Pleno Serviço”), com “ocorrência policial simulada”, está sendo adotado, mas não sabem quando serão acionados para participar, nem que tipo de ocorrência simulada irão solucionar. Sempre surpresa. Todo o esquema tem que ser elaborado com perfeito entrosamento entre a OPM dos policiais executantes, professor (es), auxiliares, “central”, e responsável pelo local da “ocorrência policial simulada”. Fará parte de uma programação geral de instrução da OPM.

Outro aspecto que merece destaque é com relação ao dia e horário da semana escolhidos, o que é defendido por Giraldi (2009, p. 47) da seguinte forma:

O dia da semana e o horário escolhido para acionamento dos policiais que estão de serviço na rua, com a finalidade de participar desse tipo de treinamento, através de “ocorrência policial simulada”, será aquele em que, tradicionalmente, o número de ocorrências reais é bastante baixo, inclusive nos sábados, domingos, feriados, à noite, etc. Antes da convocação da guarnição o professor (e auxiliares) providenciará tudo o que for necessário para a execução do “Treinamento em Pleno Serviço”, seja sob forma de “teatro” (sem disparos reais), seja com disparos reais em “PPA”, Uma vez montada a ocorrência policial simulada sob forma de “teatro”, ou com disparos reais, o professor (es) e auxiliares colocam-se em pontos estratégicos, em condições

de observar e acompanhar os policiais executantes. Professor (es) com prancheta nas mãos para anotação daquilo que julgar necessário.

O treinamento em pleno serviço do Método Giraldi é baseado na simulação de situações de risco para o uso racional da arma de fogo. Este método é aplicado em quase todas as Polícias Militares do Brasil e tem como princípio o uso progressivo da força, inclusive a arma de fogo, com a finalidade de preparar o policial para servir e proteger a sociedade e a ele próprio.

O Método Giraldi é baseado nas neurociências, nas leis, nos Direitos Humanos, na Carta da ONU para o assunto, nos tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário, nas dificuldades financeiras das polícias brasileiras<sup>1</sup>. O treinamento é contínuo e é considerado um investimento, pois uma polícia é consequência do seu treinamento<sup>2</sup>.

Os resultados do Método Giraldi são impressionantes. Ele reduziu em mais de 98% a morte de policiais em serviço, reduziu em 100% a morte de pessoas inocentes por policiais em serviço, reduziu em 100% a perda da liberdade do policial em virtude do uso incorreto da sua arma de fogo, e reduziu em 100% a possibilidade de um projétil disparado pelo policial se transformar em “bala perdida”.



## 7 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Não se pode propor um projeto de intervenção sem que se tenha feito um diagnóstico da situação. Para que se embasasse o referido diagnóstico utilizamos a ferramenta 5W2H.

### 7.1 Diagnóstico do ambiente

Para que se fizesse um diagnóstico com mais propriedade, utilizamos a ferramenta 5W2H, o que subsidiará a proposta de intervenção que aparecerá no subitem 7.2.

A análise com base no 5W2H assegurou respostas para fazermos a nossa proposta de intervenção com mais propriedade e embasamento relacionada à utilização do Treinamento em Pleno Serviço na Polícia Militar do Maranhão.

Apresentamos a seguir a condução de como foi utilizada a ferramenta citada.

Aqui está a necessidade de treinamento em pleno serviço apresentada no formato 5W2H:

Quadro 01 - 5W2H

O que?	Implementação do treinamento em pleno serviço para a Polícia Militar do Maranhão (PMMA).
Por que?	Para melhorar as habilidades e competências dos policiais, atualizar constantemente seus conhecimentos, adaptá-los a situações da vida real, promover a segurança, fortalecer a cultura organizacional e o desenvolvimento profissional contínuo.
Onde?	Em todas as unidades da PMMA no estado do Maranhão
Quando?	O treinamento deve ser contínuo e ocorrer regularmente ao longo do ano. As datas e horários específicos devem ser determinados com base nas necessidades e disponibilidade das unidades da PMMA.
Quem?	Todos os membros da PMMA, desde recrutas até oficiais de alto escalão. O treinamento deve ser conduzido por instrutores qualificados dentro da PMMA ou por especialistas externos (quando o treinamento requerer conhecimentos específicos jurídicos ou técnicos), conforme necessário.
Como?	Através de uma combinação de treinamento prático, simulações, workshops, cursos online e outras formas de aprendizado. Dentro do que está regulamentado pelas normas vigentes estabelecidas pela Diretoria de ensino através das NPCI e NPCE O treinamento deve ser adaptado para atender às necessidades específicas de diferentes unidades e indivíduos dentro da PMMA visando atender as nuances sociais e jurídicas apresentadas no âmbito da segurança pública.
Quanto?	O custo do treinamento dependerá de vários fatores, incluindo o número de equipes envolvidas, a duração do treinamento, os materiais necessários e os custos dos instrutores. O orçamento deve ser planejado com cuidado para garantir que o treinamento seja custo-efetivo dentro da realidade e necessidade de cada unidade orçamentária destacada.

Fonte: Autoria própria, 2023

## 7.2 Proposta de intervenção

Adaptar o treinamento em pleno serviço do Método Giraldi à Norma de Planejamento e Conduta de Instrução (NPCI) da Polícia Militar do Maranhão (PMMA) envolve uma série de etapas. Aqui estão algumas sugestões:

- 1) **Adequação da NPCE:** A primeira etapa é adequar completamente o TPS às Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino – NPCE da PMMA. Isso inclui, orientar e desenvolver atividades relativas à formação, aperfeiçoamento, especialização, atualização profissional e adaptação de Oficiais e Praças.
- 2) **Análise da NPCI:** A segunda etapa é aplicar ao TPS a NPCI da PMMA. Isso inclui uma revisão detalhada de todas as diretrizes, procedimentos e requisitos estabelecidos na NPCE.
- 3) **Entendimento do Método Giraldi:** Em seguida, é necessário ter um domínio completo do Método Giraldi, incluindo seus princípios, técnicas e objetivos. Pelos oficiais que irão ministrar o método.
- 4) **Identificação de Áreas de Sobreposição e Divergência:** Uma vez que ambos os conjuntos de diretrizes sejam compreendidos, as áreas de sobreposição e divergência entre a NPCE e NPCI e o Método Giraldi devem ser identificadas. Isso ajudará a determinar como o Método Giraldi pode ser integrado à NPCI e onde podem ser necessárias adaptações.
- 5) **Desenvolvimento de um Plano de Implementação:** Com base na análise acima, um plano de implementação pode ser desenvolvido. Isso deve incluir detalhes sobre como o Método Giraldi será integrado à NPCI, quais adaptações serão necessárias e como essas adaptações serão realizadas.
- 6) **Treinamento e Educação:** Antes da implementação, é importante garantir que todos os policiais militares estejam familiarizados com o Método Giraldi e como ele se relaciona com a NPCI. Isso pode envolver sessões de treinamento e educação, bem como materiais de referência.
- 7) **Avaliação e Ajuste Contínuos:** Após a implementação, é importante monitorar continuamente a eficácia do treinamento em pleno serviço do Método Giraldi dentro do quadro da NPCI. Isso permitirá que quaisquer problemas sejam identificados e corrigidos prontamente, e que o treinamento continue a evoluir e melhorar ao longo do tempo.

A implementação do treinamento em pleno serviço do Método Giraldi dentro das Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino – NPCE e das Norma de Planejamento e Conduta de Instrução - NPCI pode apresentar vários desafios. Aqui estão alguns dos principais:

- 1) **Entendimento e Adaptação:** Compreender completamente o Método Giraldi e aNPCI e adaptá-los para trabalhar juntos pode ser um desafio significativo. Isso requer uma compreensão profunda de ambos os conjuntos de diretrizes e a capacidade de identificar áreas de sobreposição e divergência.
- 2) **Treinamento e Educação:** Garantir que todos os policiais militares estejam familiarizados com o Método Giraldi e como ele se relaciona com a NPCI pode ser um desafio logístico, especialmente considerando a vasta extensão geográfica do estado do Maranhão.
- 3) **Recursos:** A implementação do treinamento em pleno serviço pode exigir recursos significativos, incluindo tempo, pessoal e dinheiro. Isso pode ser um desafio, especialmente em áreas onde os recursos são limitados.
- 4) **Avaliação e Ajuste Contínuos:** Monitorar a eficácia do treinamento em pleno serviço e fazer ajustes conforme necessário pode ser um processo desafiador e demorado.
- 5) **Resistência à Mudança:** Como em qualquer organização, pode haver resistência à mudança. Convencer todos os envolvidos da importância e dos benefícios do treinamento em pleno serviço pode ser um desafio.
- 6) **Consistência:** Garantir a consistência do treinamento em todo o estado pode ser um desafio, especialmente dada a diversidade das áreas servidas pela Polícia Militar do Maranhão.

Esses desafios, no entanto, não são intransponíveis. Com planejamento cuidadoso, compromisso com a excelência e a disposição para adaptar e evoluir, a implementação do treinamento em pleno serviço do Método Giraldi dentro da NPCI pode ser um sucesso.

### 7.3 Cronograma

Aqui está um cronograma proposto para o período de agosto de 2023 a janeiro de 2024.

Quadro 02 - Cronograma

MÊS	ATIVIDADE
Agosto 2023	Definição do tema e revisão da literatura
Setembro 2023	Ideia inicial para o treinamento
Outubro 2023	Aplicação do 5W2H
Novembro 2023	Coleta de dados internos e externos relevantes
Dezembro 2023	Elaboração do treinamento em pleno serviço
Janeiro 2024	Desenvolvimento de documentos adicionais
Fevereiro 2024	Regulamentação sobre a adequação do treinamento em pleno serviço à NPCI da PMMA
Março 2024	Revisão final do Projeto de intervenção e do artigo
Abril 2024	Defesa do trabalho
Mai 2024	Adoção do treinamento em pleno serviço
Junho 2024	Avaliação dos resultados da intervenção

Fonte: Autoria própria, 2023

Note que este é apenas um cronograma proposto e pode ser necessário ajustá-lo com base nas necessidades específicas e circunstâncias imprevistas. Além disso, algumas atividades podem se sobrepor ou ocorrer simultaneamente. Por exemplo, a coleta de dados pode continuar ao longo de todo o projeto, e o desenvolvimento de documentos adicionais pode começar assim que a ideia inicial do treinamento for estabelecida.

#### 7.4 Recursos necessários

Os recursos necessários para a aplicação do treinamento em pleno serviço podem incluir:

1) Instrutores Qualificados: Os instrutores são um recurso crucial para o treinamento em pleno serviço. Vale ressaltar que os 1º e 2º tenentes QOPM, que são recém-formados na academia de polícia militar e têm contato direto com a tropa e as ocorrências, seriam instrutores ideais.

2) Materiais de Treinamento: Isso pode incluir manuais, guias, equipamentos de treinamento físico, armas de treinamento, equipamentos de proteção individual, veículos e qualquer outro material necessário para o treinamento.

- 3) Instalações de Treinamento: Dependendo da natureza do treinamento, podem ser necessárias instalações específicas, como salas de aula, áreas de treinamento físico, campos de tiro, pistas de obstáculos, etc.
- 4) Tempo: O tempo é um recurso importante. Os policiais precisarão ser liberados de suas funções regulares para participar do treinamento.
- 5) Apoio Administrativo e Logístico: Isso pode incluir pessoal para gerenciar a programação do treinamento, manter registros de treinamento, organizar o transporte e acomodação (se necessário), e outras tarefas administrativas e logísticas.
- 6) Tecnologia: Dependendo do conteúdo do treinamento, podem ser necessários recursos tecnológicos, como computadores, software de treinamento, simuladores, etc.
- 7) Avaliação e Feedback: Recursos para avaliar o desempenho dos policiais durante o treinamento e fornecer feedback construtivo.

Lembre-se, a implementação eficaz do treinamento em pleno serviço requer planejamento cuidadoso e gestão eficaz de recursos.

Importante deixar claro que não se estipulou valores, porque as situações encontradas em cada caso devem ser analisadas no momento oportuno.

## **7.5 Resultados esperados**

Espera-se que o policial se capacite dentro das diretrizes adotadas pela Diretoria de Ensino da PMMA sem sair de sua unidade de lotação, aproveitando os recursos e as oportunidades disponíveis e demanda do seu ambiente de trabalho. Evitando o deslocamento para as unidades de ensino, que muitas vezes são distantes ou têm vagas limitadas. A única exceção seriam os cursos que são pré-requisitos para a promoção ou os cursos de unidades especializadas, que exigem uma formação específica e diferenciada.

Outro resultado é que o ensino em pleno serviço não interfere nas escalas de serviço, pois o policial pode realizar as atividades de aprendizagem no seu horário de folga ou em momentos de menor demanda operacional. Assim, não há prejuízo para a segurança pública nem para a qualidade do serviço prestado à população. Além disso, o policial pode aplicar os conhecimentos adquiridos na sua prática profissional, contribuindo para a melhoria contínua do seu desempenho e da sua instituição.

Lembre-se, a implementação eficaz do treinamento em pleno serviço requer planejamento cuidadoso e gestão eficaz de recursos.

## **8 RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

---

Nome: Marcela Sorares Mousinho da Silva

Patente: Capitã QOPM

Matrícula: 1684885

Lotação: 1º Esquadrão de Polícia Montada

E-mail: marcelasmouzinho@gmail.com


Telefone:98982267086

## 9 DECLARAÇÃO DE CESSÃO DE DIREITOS DE USO

---

Eu, **Marcela Sorares Mousinho da Silva**, Matrícula nº 1884885 - Capitã QOPM, assumo inteira responsabilidade pelas informações prestadas. Declaro estar ciente que este projeto será cedido à Polícia Militar do Maranhão (PMMA) para seu uso, adequação e implantação em conformidade às demandas e possibilidades institucionais, respeitados os direitos legais de propriedade intelectual.

São Luís - MA, 06 de dezembro de 20223

Documento assinado digitalmente  
 **MARCELA SOARES MOUZINHO DA SILVA**  
Data: 16/01/2024 18:52:10-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Cap. QOPM Marcela Sorares Mousinho da Silva



## REFERÊNCIAS

---

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2020.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CONSIDERAÇÕES GERAIS (MÉTODO GIRALDI) - NORMAS EDUCACIONAIS. Disponível em: <https://1library.org/article/considera%C3%A7%C3%B5es-gerais-m%C3%A9todo-giraldi-normas-educacionais.yj7075my>. Acesso em: 18 dez. 2023.

ESTADO DO MARANHÃO. **Polícia Militar do Maranhão - Comando Geral**. Disponível em: [https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPCRIM/portal-ceap/normas/BG13016072020\\_-\\_Procedimento\\_Operacional\\_Padr%C3%A3o.pdf](https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPCRIM/portal-ceap/normas/BG13016072020_-_Procedimento_Operacional_Padr%C3%A3o.pdf). Acesso em: 20 dez. 2023.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.

GIRALDI, Dante. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do cirque du soleil. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M.B. **Competência empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.

LEAL, Eveline. **Cultura, satisfação e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LEGISLAÇÃO DISCIPLINAR APLICÁVEL À POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO. Disponível em: <https://pm.ssp.ma.gov.br/2021/04/legislacao-disciplinar-aplicavel-a-policia-militar-do-maranhao/>. Acesso em: 20 dez. 2023.

LEI N.º 6.513, DE 30 DE NOVEMBRO DE 1995. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br/wp-content/uploads/2017/05/Lei-nº-6.513-de-30-de-novembro-de-1995-Estatuto-dos-Militares.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

LEI Nº 3.743 - de 02 de dezembro de 1975. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/lei-Nº-3.743-de-02-de-dezembro-de-1975.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2023.

LOPEZ, R. de P; SANTOS, S. R. dos. **Manual de treinamento e desenvolvimento: uma abordagem técnica e pedagógica**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2021.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: como entrar, permanecer e progredir no mercado de trabalho**. Porto Alegre, PLUS / Simplíssimo, 2020.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO MARANHÃO. Disponível em: <http://www.pm.ma.gov.br/>. Acesso em: 22 dez. 2023.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradula; FONTOURA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAMAYO, Álvaro. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

TIRO DEFENSIVO NA PRESERVAÇÃO DA VIDA (TDPV) – **Método Giraldi**. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/tiro-defensivo-na-preservacao-da-vida-tdpv-metodo-giraldi>. Acesso em: 21 dez. 2023.

SEGURANÇA: **Método Giraldi redefine postura policial perante o crime**. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/eventos/seguranca-metodo-giraldi-redefine-postura-policial-perante-o-crime/>. Acesso em: 10 dez. 2023

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A – ARTIGO APRESENTADO PARA O PROJETO DE INTERVENÇÃO

### **TREINAMENTO EM PLENO SERVIÇO:** uma proposta de implantação nas unidades operacionais da PMMA

*Marcela Soares Mouzinho da Silva<sup>1</sup>  
Zenir de Jesus Lins Pontes<sup>2</sup>*

#### **RESUMO**

O presente trabalho caracteriza o treinamento em pleno serviço apresentando uma proposta de implantação nas unidades operacionais da PMMA. Com o processo de transformação constante em todas as áreas do mercado de trabalho, surge a ideia do projeto de intervenção, uma proposta audaciosa que busca trazer para o palco da Polícia Militar do Maranhão (PMMA) o Treinamento em Pleno Serviço. Imagine um teatro onde os policiais são os atores principais, aprimorando suas habilidades em um cenário controlado, mas incrivelmente realista. Este treinamento não é apenas um ensaio, é o grande espetáculo, preparando nossos bravos policiais para enfrentar uma variedade de situações que podem encontrar em seu palco diário - as ruas. Para que este trabalho fosse desenvolvido, definiu-se tecer o Método Giralde nas linhas das Normas Para o Planejamento e Conduta do Ensino-NPCE e as Normas de Planejamento e Conduta de Instrução (NPCI), já estabelecidas e em vigor pela PMMA. Esta adaptação garantirá que a instrução seja um ato contínuo, uma performance permanente para os policiais que desempenham sua função incansavelmente, dia após dia. Assim, cada dia se torna uma oportunidade para aprender, crescer e brilhar ainda mais no palco da segurança pública.

Palavras-chave: Treinamento. Treinamento em Pleno Serviço. Método Giralde.

#### **ABSTRACT**

This work characterizes full-service training, presenting a proposal for implementation in PMMA's operational units. With the process of constant transformation in all areas of the job market, the idea of the intervention project emerged, an audacious proposal that seeks to bring Full Service Training to the Maranhão Military Police (PMMA) stage. Imagine a theater where police officers are the main actors, honing their skills in a controlled but incredibly realistic setting. This training is not just a rehearsal, it is the big show, preparing our brave police officers to face a variety of situations they may encounter on their daily stage - the streets. For this work to be developed, it was decided to weave the Giralde Method along the lines of the Norms for Planning and Conduct of Education-NPCE and the Norms for Planning and Conduct of Instruction (NPCI), already established and in force by the PMMA. This adaptation will ensure that instruction is a continuous act, a permanent performance for police officers who perform their role tirelessly, day after day. Thus, each day becomes an opportunity to learn, grow and shine even brighter on the public safety stage.

Keywords: Training. Full Service Training. Giralde Method.

---

<sup>1</sup> Oficial da PM-MA, Capitão QOPM MARCELA MOUZINHO. e-mail: marcelasmouzinho@gmail.com

<sup>2</sup> Professora da UFMA – doutora em Ciências da educação. E-mail: zenir.pontes@ufma.br

## 1 INTRODUÇÃO

O artigo 144 da Constituição Federal de 1988 estabelece que a segurança pública é dever do Estado e direito e responsabilidade de todos. Nesse contexto, a Polícia Militar é uma das instituições responsáveis pela preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

A Assembleia Geral das Nações Unidas, em sua Resolução nº 34/169 de 17 de dezembro de 1979, adotou o Código de Conduta para os Encarregados da Aplicação da Lei (CCEAL). Este código, em seus Artigos 1º e 2º, estabelece que:

Art. 1º - Os funcionários responsáveis pela aplicação da lei devem cumprir, a todo o momento, o dever que a lei lhes impõe, servindo a comunidade e protegendo todas as pessoas contra atos ilegais, em conformidade com o elevado grau de responsabilidade que sua profissão requer.

Art. 2º - No cumprimento do seu dever, os funcionários responsáveis pela aplicação da lei devem respeitar e proteger a dignidade humana, manter e apoiar os direitos fundamentais de todas as pessoas. (ASSEMBLÉIA GERAL DAS NAÇÕES UNIDAS apud SECRETARIA NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS, 1998, p.45).

A Polícia Militar Maranhão (PMMA) é uma instituição de grande importância para a segurança e a ordem pública no estado. Fundada em 17 de junho de 1836, a PMMA completará 188 anos em 17 de junho de 2024.

Ao longo desses anos, a PMMA tem se dedicado incansavelmente à manutenção da ordem e à garantia da segurança dos cidadãos maranhenses. Com presença em todos os municípios do estado do Maranhão, ela tem sido um pilar fundamental na proteção da comunidade e na prevenção do crime.

A PMMA é composta por homens e mulheres dedicados que trabalham dia e noite para garantir que os cidadãos possam viver suas vidas em paz e segurança. Eles estão sempre prontos para responder a qualquer chamado, seja para prevenir ou responder a incidentes criminais, para ajudar em situações de emergência ou para fornecer assistência à comunidade.

A PMMA continua a evoluir e a se adaptar aos desafios do século XXI, sempre com o compromisso de servir e proteger a população do Maranhão, bem como, durante esse processo possuir manual de cultura que esteja implícito em todas as intervenções da Corporação, em qualquer parte do território maranhense.

Para desempenhar a função de policial militar, os membros da Polícia Militar do Estado do Maranhão passam por um rigoroso processo de treinamento. Este treinamento é projetado para equipá-los com as habilidades e conhecimentos necessários para cumprir seu

dever constitucional de manter a ordem e garantir a segurança dentro dos preceitos basilares da administração Pública que são a legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Após a conclusão deste treinamento inicial, os policiais são enviados para as ruas para fazer valer a lei e proteger os cidadãos. No entanto, é importante notar que o treinamento não termina aqui tendo vista nossa sociedade está em uma evolução constante, requerendo assim educação e o treinamento dos policiais militares em caráter contínuo.

As leis estão em constante mudança, o que pode gerar incertezas para os agentes de segurança pública ao logo do desempenho de sua função. Além disso, os policiais enfrentam diversos desafios em seu trabalho diário. Por isso, é crucial que os policiais militares se mantenham em constante aprendizado e adaptação, atualizando-se com as melhores práticas e técnicas. Isso os prepara para lidar com qualquer situação, permitindo que sirvam e protejam a comunidade da melhor maneira possível, sempre dentro dos limites legais exigidos por sua função.

Considerando a necessidade de treinamento continuado, a PMMA criou as Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino – NPCE (ANEXO 1) que tem como finalidade estabelecer, orientar e desenvolver atividades relativas à formação, aperfeiçoamento, especialização, atualização profissional e adaptação de Oficiais e Praças, através dos órgãos de execução da Diretoria de Ensino: Academia de Polícia Militar “Gonçalves Dias” - APMGD, Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças - CFAP, Colégios Militares Tiradentes - CMT, denominados Estabelecimentos de Ensino (EE) e pelas Unidades Policiais Militares - UPMs com encargos de ensino, doravante denominadas Polos de Ensino – PE.

Após o Planejamento e Conduta de Ensino surge a necessidade do Planejamento e Conduta de instrução que é regulamentado pela Norma de Planejamento e Conduta de Instrução (NPCI) que tem por finalidade normatizar o planejamento e o desenvolvimento da instrução na Polícia Militar do Maranhão - PMMA, regulando a sua coordenação, fiscalização, avaliação e controle, através da Diretoria de Ensino - DE, bem como estabelecer metodologia que a torne efetiva e produtiva. A NPCI foi aprovada pela Portaria nº 051- GCG/2017, de 01 de junho de 2017, considerando a necessidade de atualização das normas para o planejamento e conduta do ensino e da instrução e das normas para seleção e indicação de candidatos para cursos e estágios, para o biênio 2017/2018. A NPCI define os conceitos, objetivos, princípios, documentos, métodos, processos, avaliação e prescrições diversas da instrução policial militar, visando à manutenção e o desenvolvimento do preparo individual

do policial militar para o cumprimento de sua missão constitucional. A NPCI também estabelece as disciplinas básicas para instrução, a distribuição das horas aulas, os locais de instrução, a instrução à distância, as preleções diárias, as formaturas, as visitas e inspeções, as competições desportivas, a segurança dos aquartelamentos, a remessa de documentos e as fontes de consulta. A NPCI é um documento elaborado pela Diretoria de Ensino a cada dois anos, para normatizar as instruções na Corporação durante o biênio considerado.

Dentro do que requer as normas e diretrizes e a necessidade de treinamento constante e continuado a gente vem propor o treinamento em pleno serviço do Método Giraldi que é o método que mais se adequa à necessidade.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

Cada vez mais, as empresas têm implementado programas de treinamento de funcionários. Mas qual é a importância do investimento na capacitação dos profissionais?

As organizações sofreram grandes transformações ao longo do tempo. É claro que assegurar bons salários e benefícios que atendam às necessidades dos colaboradores, elas precisam assegurar um ambiente de trabalho estimulante para os que a compõe, assim sendo elas não podem perder de vista a importância do treinamento para seus colaboradores, de modo que eles possam ter conhecimento e desenvolver habilidades suficientes para desempenhar suas tarefas no dia a dia. Assim sendo necessário se faz dizer o que é treinamento segundo Marras (2011, p. 56):

Treinamento é um processo de assimilação cultural em curto prazo que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho. [...] O treinamento pode ser definido como um processo sistemático de aperfeiçoamento das capacidades das pessoas, porém considerando que a cada vez que se discute um procedimento está se fazendo um treinamento de uma pessoa ou grupo, o treinamento ganha uma definição mais abrangente.

Treinar as pessoas passou a ser papel importante e preponderante das organizações devido os resultados positivos resultantes dos seus investimentos e proporcionados pela sua prática.

Os treinamentos podem ser utilizados, também, para ensinar os procedimentos do negócio, regras internas e normas de segurança, assim favorecendo o desempenho dos colaboradores e evitando a ocorrência de acidentes laborais.

Ainda segundo Marras (2011, p. 56) “o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de conhecimentos, habilidades ou atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um”.

Já Chiavenato (2014, p. 340) afirma que o treinamento:

[...] é imprescindível, pois é considerado um meio de desenvolver as competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 220) dizem que “o treinamento é então qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou entidade, aumentando sua capacidade, melhorando tais funções ou atividades ou preparando para exercer novas funções ou atividades”.

Outro aspecto que merece ser destacado sobre o treinamento é que ele não pode ser realizado apenas uma vez para novos colaboradores, ele precisa ser constante nas organizações bem administradas e se elas não investirem em treinamentos continuados podem enfrentar dificuldades resultantes da falta de pessoal qualificado.

O treinamento continuado na Polícia Militar do Maranhão (PMMA) é uma necessidade que se impõe diante dos desafios e exigências do cenário profissional atual. A PMMA, como uma organização que presta serviços de segurança pública à sociedade, deve estar preparada para atender às demandas e expectativas da população, bem como para enfrentar as situações de risco e violência que se apresentam no cotidiano.

Para isso, é fundamental que os policiais militares estejam capacitados e atualizados em relação às técnicas, procedimentos, normas e legislações que regem a sua atividade. O treinamento continuado é uma forma de proporcionar a educação permanente dos profissionais, visando o aprimoramento das suas competências e habilidades, bem como o desenvolvimento de novos conhecimentos e atitudes.

Segundo Chiavenato (2014, p. 390), os principais objetivos do treinamento são:

1. Preparar os colaboradores da empresa para uma execução imediata de uma determinada tarefa ou função.
2. Proporcionar oportunidades para o crescimento dos colaboradores da organização, não apenas para cargos atuais como para futuras funções na qual a pessoa possa ser considerada.
3. Criar um clima organizacional mais favorável, aumentar a motivação, torná-los mais receptivos às técnicas de supervisão e gerência, mudando assim às atitudes das pessoas.



Com base em Mourão; Monteiro e Viana (2014), a capacitação e a requalificação profissional possibilitam a educação continuada e treinamento para a carreira profissional, ajudando no desenvolvimento de novas habilidades e mantendo o profissional atualizado sobre as tendências atuais.

Com relação a este aspecto, apresentamos o gráfico desenvolvido por Chiavenato (2023) onde é apresentado os benefícios do treinamento.

Figura 01 - Benefícios do uso do T&D



Fonte: Chiavenato (2020) adaptado pela autora (2023)

Vale ressaltar que o treinamento na PMMA contribui para a valorização e motivação dos policiais militares, que se sentem reconhecidos e estimulados pela instituição. O treinamento também favorece a integração e o trabalho em equipe, fortalecendo os laços entre os colegas e a identidade organizacional.

No âmbito profissional competitivo, ocorre uma seleção natural, na qual os melhores se sobressaem, destacando-se aqueles que dispõem da dedicação, do comprometimento, da adaptabilidade com relação às mudanças constantes de um sistema volátil, competitivo e exigente, que é o campo profissional. As organizações seguem criando, modernizando e redesenhando cargos na tentativa de diminuir o quadro de funcionários para a realização de tarefas, visando sobreviver às consequências causadas por uma economia instável (MINARELLI, 2020).

Nesse contexto, o treinamento continuado na PMMA é uma estratégia para garantir a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pela corporação, bem como para assegurar a competitividade e a empregabilidade dos seus membros.

O treinamento continuado permite que os policiais militares acompanhem as mudanças e inovações que ocorrem no ambiente externo e interno da organização, bem como que se preparem para as oportunidades de crescimento e ascensão profissional.

O objetivo do treinamento e desenvolvimento é ajudar os funcionários a compreenderem as metas da organização, para contribuírem de forma significativa no desempenho da mesma (LOPEZ; SANTOS, 2021).

De acordo com Ferreira e Assmar (2008), é essencial que as organizações incentivem seus colaboradores a atingir os objetivos fundamentais definidos pela empresa. A disseminação ampla desses objetivos contribui para uma maior compreensão da cultura organizacional. Isso, por sua vez, aumenta as chances de bom desempenho, uma vez que a visão compartilhada desses objetivos estará acessível a todos.

O treinamento deve ser um processo contínuo, que visa o desenvolvimento pessoal para a melhoria das atividades dos colaboradores, e consequentemente, o desempenho organizacional. Trata-se dos processos mais importantes da gestão de pessoas, pois ele é desenhado para construir talentos. O desenvolvimento de pessoas é direcionado para o futuro, é focado nos cargos no qual as pessoas irão ocupar futuramente. Foca em desenvolver novas habilidades e competências que serão requeridas ao novo cargo (CHIAVENATO, 2014).

Portanto, o treinamento continuado na PMMA deve ser uma prática essencial para o aperfeiçoamento profissional dos policiais militares, bem como para o alcance dos objetivos institucionais. O treinamento continuado representa um investimento na qualificação do capital humano da corporação, que é o seu principal recurso e diferencial.

Uma das formas de aprimorar as habilidades dos policiais é oferecer-lhes treinamento em pleno serviço, ou seja, durante o exercício de suas funções, denominado Treinamento em pleno Serviço, do Método Giraldi. Esse tipo de treinamento permite que os policiais se atualizem sobre as novas técnicas, tecnologias e procedimentos que podem melhorar seu desempenho e segurança. Além disso, o treinamento em pleno serviço pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais profissional, ética e comprometida com os direitos humanos.

## **2.1 Treinamento em pleno serviço do Método Giraldi**

O Treinamento em Pleno Serviço do Método Giraldi, criado pelo coronel Nilson Giraldi, que consiste em um conjunto de princípios e regras para o uso da força policial de

forma racional e proporcional. O método Giraldi baseia-se em evidências científicas e experiências internacionais sobre as melhores práticas de policiamento. O método Giraldi visa reduzir os riscos de confrontos violentos, preservar a vida dos policiais e dos cidadãos e fortalecer a confiança da sociedade na polícia.

Observe o que preceitua o treinamento em pleno serviço do Método Giraldi:

No ‘Treinamento em Pleno Serviço’ será observado toda a doutrina, princípios, fundamentos e finalidades do “Método Giraldi”. Será aplicado por professores do “Método Giraldi”. É o treinamento e a avaliação do “Método Giraldi” em “pleno serviço”, isto é, policiais que estão executando serviço na rua são convocados para deslocar-se, com sua viatura, até o local de uma “ocorrência policial simulada”, com ou sem disparos reais, montada pelo professor do “Método” no interior de um “Centro de Treinamento na Preservação da Vida”, ou em qualquer outro local.

Ainda com relação ao método citado, o próprio Giraldi (2009, p. 46) afirma ainda que;

O ‘Treinamento em Pleno Serviço’ poderá ser executado sob forma de “teatro” ou com disparos reais em “Pistas Policiais de Aplicação” (os mais diversos tipos). Para o “Treinamento em Pleno Serviço”, através de ocorrências policiais simuladas, sob forma de “teatro” ou com disparos reais, basta o professor imitar a realidade, e as necessidades específicas da OPM em que é aplicado (a partir de pelotão). A escolha de como será executado dependerá da sua finalidade, necessidades, materiais existentes, características da área de atuação da OPM que o executa, inclusive para execução do “TAT”. O tipo de ocorrência policial simulada obedecerá aos fins a que se destina e às necessidades da OPM que a executa (nível pelotão para cima

Com relação `escolha da ocorrência policial simulada, poderá ir da mais simples até a mais complexa, de acordo com seus objetivos e das necessidades da OPM, a partir do nível pelotão. Quando da escolha, Giraldi (2009) ainda afirma que:

[...] Poderá ser de curta, média ou longa. Também de acordo com seus objetivos será elaborada e montada para ser executada por “equipes de patrulheiros”, “grupos táticos”, etc., que se encontram de serviço na atividade fim, no momento, nas ruas. Os policiais executantes estarão na rua, trabalhando; sabem que esse sistema de treinamento (“Treinamento em Pleno Serviço”), com “ocorrência policial simulada”, está sendo adotado, mas não sabem quando serão acionados para participar, nem que tipo de ocorrência simulada irão solucionar. Sempre surpresa. Todo o esquema tem que ser elaborado com perfeito entrosamento entre a OPM dos policiais executantes, professor (es), auxiliares, “central”, e responsável pelo local da “ocorrência policial simulada”. Fará parte de uma programação geral de instrução da OPM.

Outro aspecto que merece destaque é com relação ao dia e horário da semana escolhidos, o que é defendido por Giraldi (2009, p. 47) da seguinte forma;

O dia da semana e o horário escolhido para acionamento dos policiais que estão de serviço na rua, com a finalidade de participar desse tipo de treinamento, através de “ocorrência policial simulada”, será aquele em que, tradicionalmente, o número de ocorrências reais é bastante baixo, inclusive nos sábados, domingos, feriados, à noite, etc. Antes da convocação da guarnição o professor (e auxiliares) providenciará tudo o que for necessário para a execução do “Treinamento em Pleno Serviço”, seja sob forma de “teatro” (sem disparos reais), seja com disparos reais em “PPA”, Uma

vez montada a ocorrência policial simulada sob forma de “teatro”, ou com disparos reais, o professor (es) e auxiliares colocam-se em pontos estratégicos, em condições de observar e acompanhar os policiais executantes. Professor (es) com prancheta nas mãos para anotação daquilo que julgar necessário.

O treinamento em pleno serviço do Método Giraldi é baseado na simulação de situações de risco para o uso racional da arma de fogo. Este método é aplicado em quase todas as Polícias Militares do Brasil e tem como princípio o uso progressivo da força, inclusive a arma de fogo, com a finalidade de preparar o policial para servir e proteger a sociedade e a ele próprio<sup>1</sup>.

O Método Giraldi é baseado nas neurociências, nas leis, nos Direitos Humanos, na Carta da ONU para o assunto, nos tratados internacionais dos quais o Brasil é signatário, nas dificuldades financeiras das polícias brasileiras<sup>1</sup>. O treinamento é contínuo e é considerado um investimento, pois uma polícia é consequência do seu treinamento<sup>2</sup>.

Os resultados do Método Giraldi são impressionantes. Ele reduziu em mais de 98% a morte de policiais em serviço, reduziu em 100% a morte de pessoas inocentes por policiais em serviço, reduziu em 100% a perda da liberdade do policial em virtude do uso incorreto da sua arma de fogo, e reduziu em 100% a possibilidade de um projétil disparado pelo policial se transformar em “bala perdida”.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia utilizada na elaboração do projeto de intervenção foi sistematizada em três eixos, são eles: identificação da oportunidade para um treinamento estratégico, diagnóstico preliminar e diagnóstico.

A fase da identificação da necessidade se deu durante a vivência policial, tanto desta quanto de relatos de colegas oficiais nas unidades operacionais tanto da região metropolitana quanto das unidades do interior do estado, quando se percebeu a problemática que envolvia a deficiência de manutenção das instruções que padronizam procedimentos bem como se adequam ao que preceitua a legislação vigente e como isso interfere no desfecho das mais diversas ocorrências afetando diretamente a imagem da instituição, a carreira profissional dos agentes de segurança e a sociedade em geral uma vez que esta é a beneficiária direta do serviço prestado pela PMMA. Partindo do entendimento de que as políticas públicas devem ser voltadas para as causas do problema, identificou-se ali uma oportunidade de intervenção.

O diagnóstico preliminar é a fase em que se faz o estudo da problemática em questão. Ele foi desenvolvido com base em referencial teórico, revisão de literatura, análise documental e em minhas experiências em pesquisas pregressas com o tema.

Posteriormente foi feito o diagnóstico, onde se buscou aprofundar o diagnóstico preliminar a partir dos conhecimentos empíricos das ocorrências, atores que sentem de fato as consequências do problema identificado. Esse diagnóstico teve como principal instrumento de pesquisa a realização de entrevistas semiestruturadas individuais. As entrevistas foram realizadas com quinze oficiais (aqui citados com nomes fictícios, buscando preservar a identidade das fontes, já que se trata de temas sensíveis a segurança do estado), incluindo entre eles três oficiais de unidades especializadas identificados pela maior preparo em relação a tropa convencional pelos próprios policiais militares por possuírem cursos específicos que atuam em ocorrências que requerem procedimento diferenciados dada sua peculiaridade e relevância.

Os entrevistados foram selecionados por regiões geográficas, um oficial de cada região metropolitana e do CPI, exceto os oficiais de tropa especializadas. As entrevistas foram registradas através de áudios gravados após o consentimento dos mesmos para posterior transcrição. Por fim, ao término das entrevistas, foram solicitados os contatos dos entrevistados com o objetivo de contatá-los para eventuais consultas durante a elaboração do projeto assim como o consentimento dos mesmos para utilização das entrevistas para elaboração

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS - PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

Não se pode propor um projeto de intervenção sem que se tenha feito um diagnóstico da situação. Para que se embasasse o referido diagnóstico utilizamos a ferramenta 5W2H.

##### **4.1 Diagnóstico**

Para que se fizesse um diagnóstico com mais propriedade, utilizamos a ferramenta 5W2H, o que subsidiará a proposta de intervenção que aparecerá no subitem 4.2.

A análise com base no 5W2H assegurou respostas para fazermos a nossa proposta de intervenção com mais propriedade e embasamento relacionada à utilização do Treinamento em Pleno Serviço na Polícia Militar do Maranhão.

Apresentamos a seguir a condução de como foi utilizada a ferramenta citada.

Aqui está a necessidade de treinamento em pleno serviço apresentada no formato 5W2H:

Quadro 01 - 5W2H

O que?	Implementação do treinamento em pleno serviço para a Polícia Militar do Maranhão (PMMA).
Por que?	Para melhorar as habilidades e competências dos policiais, atualizar constantemente seus conhecimentos, adaptá-los a situações da vida real, promover a segurança, fortalecer a cultura organizacional e o desenvolvimento profissional contínuo.
Onde?	Em todas as unidades da PMMA no estado do Maranhão
Quando?	O treinamento deve ser contínuo e ocorrer regularmente ao longo do ano. As datas e horários específicos devem ser determinados com base nas necessidades e disponibilidade das unidades da PMMA.
Quem?	Todos os membros da PMMA, desde recrutas até oficiais de alto escalão. O treinamento deve ser conduzido por instrutores qualificados dentro da PMMA ou por especialistas externos (quando o treinamento requerer conhecimentos específicos jurídicos ou técnicos), conforme necessário.
Como?	Através de uma combinação de treinamento prático, simulações, workshops, cursos online e outras formas de aprendizado. Dentro do que está regulamentado pelas normas vigentes estabelecidas pela Diretoria de ensino através das NPCI e NPCE O treinamento deve ser adaptado para atender às necessidades específicas de diferentes unidades e indivíduos dentro da PMMA visando atender as nuances sociais e jurídicas apresentadas no âmbito da segurança pública.
Quanto?	O custo do treinamento dependerá de vários fatores, incluindo o número de equipes envolvidas, a duração do treinamento, os materiais necessários e os custos dos instrutores. O orçamento deve ser planejado com cuidado para garantir que o treinamento seja custo-efetivo dentro da realidade e necessidade de cada unidade orçamentária destacada.

Fonte: Autoria própria, 2023

#### 4.2 Proposta de intervenção

Adaptar o treinamento em pleno serviço do Método Giraldi à Norma de Planejamento e Conduta de Instrução (NPCI) da Polícia Militar do Maranhão (PMMA) envolve uma série de etapas. Aqui estão algumas sugestões:

1) **Adequação da NPCE:** A primeira etapa é adequar completamente o TPS às Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino – NPCE da PMMA. Isso inclui, orientar e desenvolver atividades relativas à formação, aperfeiçoamento, especialização, atualização profissional e adaptação de Oficiais e Praças.

2) **Análise da NPCI:** A segunda etapa é aplicar ao TPS a NPCI da PMMA. Isso inclui uma revisão detalhada de todas as diretrizes, procedimentos e requisitos estabelecidos na NPCE.

3) **Entendimento do Método Giraldi:** Em seguida, é necessário ter um domínio completo do Método Giraldi, incluindo seus princípios, técnicas e objetivos. Pelos oficiais que irão ministrar o método.

4) **Identificação de Áreas de Sobreposição e Divergência:** Uma vez que ambos os conjuntos de diretrizes sejam compreendidos, as áreas de sobreposição e divergência entre a NPCE e NPCI e o Método Giraldi devem ser identificadas. Isso ajudará a determinar como o Método Giraldi pode ser integrado à NPCI e onde podem ser necessárias adaptações.

5) **Desenvolvimento de um Plano de Implementação:** Com base na análise acima, um plano de implementação pode ser desenvolvido. Isso deve incluir detalhes sobre como o Método Giraldi será integrado à NPCI, quais adaptações serão necessárias e como essas adaptações serão realizadas.

6) **Treinamento e Educação:** Antes da implementação, é importante garantir que todos os policiais militares estejam familiarizados com o Método Giraldi e como ele se relaciona com a NPCI. Isso pode envolver sessões de treinamento e educação, bem como materiais de referência.

7) **Avaliação e Ajuste Contínuos:** Após a implementação, é importante monitorar continuamente a eficácia do treinamento em pleno serviço do Método Giraldi dentro do quadro da NPCI. Isso permitirá que quaisquer problemas sejam identificados e corrigidos prontamente, e que o treinamento continue a evoluir e melhorar ao longo do tempo.

A implementação do treinamento em pleno serviço do Método Giraldi dentro das Normas para o Planejamento e Conduta do Ensino – NPCE e das Norma de Planejamento e Conduta de Instrução - NPCI pode apresentar vários desafios. Aqui estão alguns dos principais:

1) **Entendimento e Adaptação:** Compreender completamente o Método Giraldi e a NPCI e adaptá-los para trabalhar juntos pode ser um desafio significativo. Isso requer uma compreensão profunda de ambos os conjuntos de diretrizes e a capacidade de identificar áreas de sobreposição e divergência.

2) **Treinamento e Educação:** Garantir que todos os policiais militares estejam familiarizados com o Método Giraldi e como ele se relaciona com a NPCI pode ser um desafio logístico, especialmente considerando a vasta extensão geográfica do estado do Maranhão.

3) **Recursos:** A implementação do treinamento em pleno serviço pode exigir recursos significativos, incluindo tempo, pessoal e dinheiro. Isso pode ser um desafio, especialmente em áreas onde os recursos são limitados.

4) **Avaliação e Ajuste Contínuos:** Monitorar a eficácia do treinamento em pleno serviço e fazer ajustes conforme necessário pode ser um processo desafiador e demorado.

5) **Resistência à Mudança:** Como em qualquer organização, pode haver resistência à mudança. Convencer todos os envolvidos da importância e dos benefícios do treinamento em pleno serviço pode ser um desafio.

6) **Consistência:** Garantir a consistência do treinamento em todo o estado pode ser um desafio, especialmente dada a diversidade das áreas servidas pela Polícia Militar do Maranhão.

Esses desafios, no entanto, não são intransponíveis. Com planejamento cuidadoso, compromisso com a excelência e a disposição para adaptar e evoluir, a implementação do treinamento em pleno serviço do Método Girdali dentro da NPCI pode ser um sucesso.

### 4.3 Cronograma

Aqui está um cronograma proposto para o período de agosto de 2023 a janeiro de 2024:

Quadro 02 - Cronograma

MÊS	ATIVIDADE
Agosto 2023	Definição do tema e revisão da literatura
Setembro 2023	Ideia inicial para o treinamento
Outubro 2023	Aplicação do 5W2H
Novembro 2023	Coleta de dados internos e externos relevantes
Dezembro 2023	Elaboração do treinamento em pleno serviço
Janeiro 2024	Desenvolvimento de documentos adicionais
Fevereiro 2024	Regulamentação sobre a adequação do treinamento em pleno serviço à NPCI da PMMA
Março 2024	Revisão final do Projeto de intervenção e do artigo
Abril 2024	Defesa do trabalho
Mai 2024	Adoção do treinamento em pleno serviço
Junho 2024	Avaliação dos resultados da intervenção

Fonte: Autoria própria, 2023



Note que este é apenas um cronograma proposto e pode ser necessário ajustá-lo com base nas necessidades específicas e circunstâncias imprevistas. Além disso, algumas atividades podem se sobrepor ou ocorrer simultaneamente. Por exemplo, a coleta de dados pode continuar ao longo de todo o projeto, e o desenvolvimento de documentos adicionais pode começar assim que a ideia inicial do treinamento for estabelecida.

#### 4.4 Recursos necessários

Os recursos necessários para a aplicação do treinamento em pleno serviço podem incluir:

1) **Instrutores Qualificados:** Os instrutores são um recurso crucial para o treinamento em pleno serviço. Vale ressaltar que os 1º e 2º tenentes QOPM, que são recém-formados na academia de polícia militar e têm contato direto com a tropa e as ocorrências, seriam instrutores ideais.

2) **Materiais de Treinamento:** Isso pode incluir manuais, guias, equipamentos de treinamento físico, armas de treinamento, equipamentos de proteção individual, veículos e qualquer outro material necessário para o treinamento.

3) **Instalações de Treinamento:** Dependendo da natureza do treinamento, podem ser necessárias instalações específicas, como salas de aula, áreas de treinamento físico, campos de tiro, pistas de obstáculos, etc.

4) **Tempo:** O tempo é um recurso importante. Os policiais precisarão ser liberados de suas funções regulares para participar do treinamento.

5) **Apoio Administrativo e Logístico:** Isso pode incluir pessoal para gerenciar a programação do treinamento, manter registros de treinamento, organizar o transporte e acomodação (se necessário), e outras tarefas administrativas e logísticas.

6) **Tecnologia:** Dependendo do conteúdo do treinamento, podem ser necessários recursos tecnológicos, como computadores, software de treinamento, simuladores, etc.

7) **Avaliação e Feedback:** Recursos para avaliar o desempenho dos policiais durante o treinamento e fornecer feedback construtivo.

Lembre-se, a implementação eficaz do treinamento em pleno serviço requer planejamento cuidadoso e gestão eficaz de recursos.

#### 4.5 Resultados esperados

Espera-se que o policial se capacite dentro das diretrizes adotadas pela Diretoria de Ensino da PMMA sem sair de sua unidade de lotação, aproveitando os recursos e as oportunidades disponíveis e demanda do seu ambiente de trabalho. Evitando o deslocamento para as unidades de ensino, que muitas vezes são distantes ou têm vagas limitadas. A única exceção seriam os cursos que são pré-requisitos para a promoção ou os cursos de unidades especializadas, que exigem uma formação específica e diferenciada.

Outro resultado é que o ensino em pleno serviço não interfere nas escalas de serviço, pois o policial pode realizar as atividades de aprendizagem no seu horário de folga ou em momentos de menor demanda operacional. Assim, não há prejuízo para a segurança pública nem para a qualidade do serviço prestado à população. Além disso, o policial pode aplicar os conhecimentos adquiridos na sua prática profissional, contribuindo para a melhoria contínua do seu desempenho e da sua instituição.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se fazer uma proposta de implantação nas unidades operacionais da PMMA do Treinamento em pleno serviço – Método Giralde, foram definidos os seguintes objetivos específicos: **1. Desenvolver habilidades técnicas:** Isso pode incluir habilidades de manuseio de armas, técnicas de defesa pessoal, procedimentos de primeiros socorros e habilidades de condução de veículos de emergência. **2. Melhorar a tomada de decisão:** O treinamento em pleno serviço muitas vezes se concentra em ajudar os policiais a tomarem decisões rápidas e eficazes em situações de alta pressão. **3. Promover a comunicação eficaz:** Isso pode envolver o desenvolvimento de habilidades de comunicação interpessoal, bem como o uso eficaz dos sistemas de comunicação da força policial. **4. Aumentar a compreensão das leis e regulamentos:** Isso pode envolver o estudo detalhado das leis e regulamentos que os policiais devem cumprir e aplicar. **5. Promover a saúde e o bem-estar:** Isso pode envolver o treinamento físico para garantir que os policiais estejam em boa forma física, bem como o treinamento em técnicas de gerenciamento de estresse. **6. Desenvolver uma compreensão das comunidades servidas:** Isso pode envolver o aprendizado sobre as comunidades específicas que os policiais atendem, incluindo seus desafios e necessidades únicas. **7 Estabelecer** o treinamento em pleno serviço como um processo contínuo e que deve ser

adaptado às necessidades em constante mudança da força policial e da comunidade que ela serve.

Enfatizamos que ao longo do desenvolvimento do trabalho conseguimos alcançar todos eles, bem como alcançamos, também, o objetivo geral: Implantar o Treinamento em Pleno Serviço, do Método Giraldi, na Polícia Militar do Maranhão, para ajudar os policiais a aprimorar suas habilidades e competências, permitindo-lhes desempenhar suas funções de maneira mais eficaz.

Importante frisar que se os objetivos específicos e geral foram alcançados, o problema (Como implantar o Treinamento em Pleno Serviço, do Método Giraldi, na Polícia Militar do Maranhão?) foi respondido.

Ressaltamos ainda que a proposta de Treinamento em pleno serviço – Método Giraldi visa alcançar uma série de metas e benefícios, tais como: espera-se que o policial se capacite dentro das diretrizes adotadas pela Diretoria de Ensino da PMMA sem sair de sua unidade de lotação, aproveitando os recursos e as oportunidades disponíveis e demanda do seu ambiente de trabalho. Evitando o deslocamento para as unidades de ensino, que muitas vezes são distantes ou têm vagas limitadas. A única exceção seriam os cursos que são pré-requisitos para a promoção ou os cursos de unidades especializadas, que exigem uma formação específica e diferenciada. Outro resultado é que o ensino em pleno serviço não interfira nas escalas de serviço, pois o policial pode realizar as atividades de aprendizagem no seu horário de folga ou em momentos de menor demanda operacional. Assim, não há prejuízo para a segurança pública nem para a qualidade do serviço prestado à população. Além disso, o policial pode aplicar os conhecimentos adquiridos na sua prática profissional, contribuindo para a melhoria contínua do seu desempenho e da sua instituição.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. São Paulo: Atlas: Grupo GEN, 2020.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CONSIDERAÇÕES GERAIS (MÉTODO GIRALDI) - NORMAS EDUCACIONAIS. Disponível em: <https://1library.org/article/considera%C3%A7%C3%B5es-gerais-m%C3%A9todo-giraldi-normas-educacionais.yj7075my>. Acesso em: 18 dez. 2023.

ESTADO DO MARANHÃO. **Polícia Militar do Maranhão - Comando Geral**. Disponível em: [https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPCRIM/portal-ceap/normas/BG13016072020\\_-\\_Procedimento\\_Operacional\\_Padr%C3%A3o.pdf](https://www.mpma.mp.br/arquivos/CAOPCRIM/portal-ceap/normas/BG13016072020_-_Procedimento_Operacional_Padr%C3%A3o.pdf). Acesso em: 20 dez. 2023.

FERREIRA, Maria Cristina; ASSMAR, Eveline Maria Leal. Cultura organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 125-138.

GIRALDI, Dante. Retenção de talentos nas organizações empreendedoras, na era do conhecimento: o case do cirque du soleil. In: ROSA, S.; LAPOLLI, E. M.; FRANZONI, A.M.B. **Competência empreendedora**. Florianópolis: Pandion, 2009.

LEAL, Eveline. **Cultura, satisfação e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LEGISLAÇÃO DISCIPLINAR APLICÁVEL À POLÍCIA MILITAR DO MARANHÃO. Disponível em: <https://pm.ssp.ma.gov.br/2021/04/legislacao-disciplinar-aplicavel-a-policia-militar-do-maranhao/>. Acesso em: 20 dez. 2023.

LEI N.º 6.513, DE 30 DE NOVEMBRO DE 1995. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br/wp-content/uploads/2017/05/Lei-nº-6.513-de-30-de-novembro-de-1995-Estatuto-dos-Militares.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2023.

LEI Nº 3.743 - de 02 de dezembro de 1975. Disponível em: <https://cbm.ssp.ma.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/lei-Nº-3.743-de-02-de-dezembro-de-1975.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2023.

LOPEZ, R. de P; SANTOS, S. R. dos. **Manual de treinamento e desenvolvimento: uma abordagem técnica e pedagógica**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2021.

MARRAS, P.J. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade: como entrar, permanecer e progredir no mercado de trabalho**. Porto Alegre, PLUS / Simplíssimo, 2020.

MOURÃO, Luciana; MONTEIRO, Ana Cláudia Fernandes; VIANA, Viviane Ribeiro. A influência do desenvolvimento profissional e da identificação organizacional na satisfação no trabalho. **Psico**, v. 45, n. 2, p. 198-208, 2014.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO MARANHÃO. Disponível em: <http://www.pm.ma.gov.br/>. Acesso em: 22 dez. 2023.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Claudio Paradula; FONTOURA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAMAYO, Álvaro. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004. TIRO DEFENSIVO NA PRESERVAÇÃO DA VIDA (TDPV) – **Método Giraldi**. Disponível em: <https://pm.es.gov.br/tiro-defensivo-na-preservacao-da-vida-tdpv-metodo-giraldi>. Acesso em: 21 dez. 2023.

SEGURANÇA: **Método Giraldi redefine postura policial perante o crime**. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/eventos/seguranca-metodo-giraldi-redefine-postura-policial-perante-o-crime/>. Acesso em: 10 dez. 2023