



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA  
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS  
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



**LEONARDO MARTINS MOURA**

**GESTÃO E TREINAMENTO CONTÍNUO DE DEFESA PESSOAL POLICIAL NA  
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

**GOIÂNIA-GO**

**2024**



LEONARDO MARTINS MOURA

**GESTÃO E TREINAMENTO CONTÍNUO DE DEFESA PESSOAL POLICIAL NA  
POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Me. Leon Denis da Costa.

GOIÂNIA-GO

2024

## GESTÃO E TREINAMENTO CONTÍNUO DE DEFESA PESSOAL POLICIAL NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

### CONTINUOUS MANAGEMENT AND TRAINING OF POLICE SELF-DEFENSE IN THE GOIÁS MILITARY POLICE

Leonardo Martins Moura<sup>1</sup>

Leon Denis da Costa<sup>2</sup>

#### Resumo

Este estudo investigou como criar mecanismos na gestão para incentivar a prática voluntária e contínua de Defesa Pessoal na Polícia Militar de Goiás (PMGO). Utilizou de respostas de questionários aplicados a tropa, entrevistas com oficiais gestores e pesquisa em outras corporações policiais militares. Os resultados demonstraram ineficiência ou inexistência de treinamento de defesa pessoal na instituição. A maioria dos policiais compreende a Defesa Pessoal como um nível de força na sua atuação profissional e a relevância da oferta de treinamento institucional de forma contínua e regionalizada. A pesquisa revela propostas de criação de um programa de treinamento voluntário com acompanhamento especializado, oferta de incentivos, campanhas de conscientização e regulamentação do treinamento como critério para promoções. Essas medidas visam melhorar a qualidade do treinamento, motivar os policiais e construir uma cultura de segurança na corporação.

**Palavras-chave:** Defesa Pessoal; Treinamento; Gestão; Incentivo Institucional.

#### Abstract

This study investigated how to create management mechanisms to encourage the voluntary and continuous practice of Self-Defense in the Military Police of Goiás (PMGO). It used responses from questionnaires administered to the troops, interviews with managing officers, and research in other military police organizations. The results demonstrated inefficiency or lack of self-defense training within the institution. Most police officers understand Self-Defense as a level of force in their professional performance and recognize the importance of continuously and regionally offering institutional training. The research proposes the creation of a voluntary training program with specialized supervision, provision of incentives, awareness campaigns, and the regulation of training as a criterion for promotions. These measures aim to improve the quality of training, motivate the police officers, and build a culture of safety within the corporation.

**Keywords:** Self-Defense; Training; Management; Institutional Incentive;

---

<sup>1</sup>Aluno do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito e Licenciado em Educação Física. Email:leonardo.eusou@gmail.com.

<sup>2</sup> Tenente-Coronel PMGO. Mestre em Sociologia (UFG), Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública (UEG). Orientador e Professor Titular do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: leondenis1978@gmail.com.

## 1 INTRODUÇÃO

A polícia é o órgão do Estado que tem a legitimidade e a competência para fazer uso da força no seio da sociedade (Bayley, 2002) no desempenho de sua atuação profissional sendo de forma especial, no exercício de aplicação da lei. A defesa pessoal é um conjunto de técnicas baseadas em artes marciais que fornece o conhecimento adequado de técnicas e táticas que podem ser empregadas pelos policiais para o controle, contato, submissão e imobilização de pessoas nas intervenções policiais mediante o uso da força física.

Deste modo, a defesa pessoal é classificada como um dos níveis de força em que o policial militar no Brasil possui para responder a um comportamento agressivo, não cooperativo ou de oposição à lei. Este poder-dever de uso da força está normatizado na Portaria Interministerial 4226/2010 (Brasil, 2010) que estabelece diretrizes sobre o Uso da Força por Agentes de Segurança Pública. Na Polícia Militar de Goiás (PMGO) o emprego da força está instituído no Manual de Procedimento Operacional Padrão (Goiás, 2023) com o emprego da doutrina de uso seletivo da força, e as técnicas de uso da força com as mãos livres e com uso de bastões policiais estão estabelecidas no recente Manual de Defesa Pessoal Policial (Goiás, 2023).

Em que pese institucionalmente existir a previsão do treinamento, formação, capacitação, qualificação e atualização na matéria de Defesa Pessoal Policial ministrada nos Cursos de Formação, Estágios de Adaptação, Curso de Aperfeiçoamento e de Habilitação, contudo, de acordo com a carreira das praças prevista na Lei nº 15.704/2006, o policial militar estará em contato com as respectivas aulas tão somente, e em média, a cada 5 anos de serviço, de forma esporádica ao longo da vida na caserna, o que o impossibilitará de ter domínio das teorias e técnicas necessárias à sua efetiva atuação profissional, caso não o faça de forma voluntária e contínua, por conta própria, fora da instituição.

A defesa pessoal é essencial na atividade policial e o uso adequado da força para uma atuação policial eficiente serve para impedir o agravamento de situações, preservar a segurança e a integridade física dos envolvidos e só pode ser alcançado através de treinamento contínuo, visando o domínio das teorias e técnicas elencadas no referido manual da institucional.

Elaborar essa pesquisa é relevante e fundamenta-se na necessidade do conhecimento da realidade da tropa em relação ao tema Defesa Pessoal, promover institucionalmente o incentivo da busca pessoal pelo treinamento e aprimoramento, com foco na segurança pessoal, segurança de terceiros, eficiência na atuação policial, uso adequado da força quando

necessário, redução de incidentes que podem ser críticos e mitigação dos riscos reais à incolumidade física dos policiais, são justificantes deste trabalho.

Desta feita, como viabilizar e incentivar de maneira efetiva e contínua o treinamento voluntário da tropa em Defesa Pessoal Policial considerando as teorias e técnicas adotadas pela Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO)?

Portanto, o objetivo geral é estudar a viabilidade de desenvolver mecanismos institucionais no âmbito da gestão para incentivar a tropa à prática voluntária e contínua da Defesa Pessoal Policial na corporação. Os objetivos específicos são conhecer a realidade da tropa, identificar suas necessidades e propor estratégias para que possamos fazer com que o treinamento efetivo, contínuo e voluntário de defesa pessoal seja uma realidade cotidiana na tropa.

Este estudo utilizar-se-á de uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa, para realizar o levantamento das informações e dados necessários. Aplicação de questionários à tropa, pesquisa em outras Organizações Militares Coirmãs para verificar como alcançam os resultados razoáveis de treinamento contínuo e paralelismo com a metodologias já aplicadas na PMGO são as formas escolhidas para tanto.

O treinamento voluntário e contínuo da tropa em Defesa Pessoal Policial é um desafio presente em nossa realidade, agora amenizada em razão de doutrina institucionalizada específica à área, que orienta as teorias e técnicas consideradas básicas para a atuação profissional, eficiente e segura. Conhecer a realidade da tropa, identificar suas necessidades e desenvolver estratégias institucionais para viabilizar o apreçamento adequado são de suma importância para que possamos ter um efetivo capaz e qualificado quando da sua atuação.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

Este trabalho tem como objetivo principal aprofundar o conhecimento sobre os fundamentos da gestão de organizações, gestão de pessoas e gestão por competências, buscando construir uma base teórica sólida para a compreensão e análise do tema central: o treinamento contínuo de defesa pessoal na PMGO. Através da análise de conceitos e práticas relevantes, este estudo busca entender como essas áreas se interligam e contribuem para o sucesso da corporação, especialmente no que tange ao aprimoramento das habilidades de defesa pessoal dos policiais.

Importante é avaliar nos diversos níveis de gestão, gestão de organizações, gestão de pessoas e gestão por competências, como a instituição reconhece o tema da defesa pessoal

policial e como ela trata o assunto, quais as importâncias reconhecidas, quais as formas de trabalho e construção do conhecimento e/ou cultura interna frente aos policiais militares ao longo de suas carreiras.

## 2.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

A gestão de organizações se refere ao conjunto de práticas, métodos e estratégias utilizados para administrar de forma eficiente uma instituição como a PMGO, visando alcançar seus objetivos de forma eficaz e garantir a segurança da população. Nesse contexto, autores como Drucker (1999) são uma referência importante ao discutir sobre:

- Estratégias organizacionais: propõe uma abordagem emergente da estratégia organizacional, destacando a importância da flexibilidade e adaptação às mudanças do ambiente externo. Um exemplo prático disso na PMGO seria a capacidade de se adaptar e criar treinamentos específicos para a utilização de novos armamentos como exemplo a apresentação e ensino de técnicas de retenção e contra retenção com armas longas, ao tornar esse tipo de arma o armamento primário do policial militar.
- Modelos de gestão: enfatiza a importância da inovação e do foco no cliente como elementos-chave para o sucesso organizacional. Na PMGO, isso se traduz na busca por métodos inovadores de policiamento, como o uso de drones para monitoramento e inteligência artificial para análise de dados, e no atendimento humanizado e personalizado à população, como sugestão.

Como exemplo, a implementação de um sistema de gestão da qualidade na PMGO, poderia contribuir para a padronização dos processos, a redução de erros e a melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade.

Um sistema de gestão de qualidade pode ter como parâmetros de análise a aplicação de testes de qualificação e/ou habilitação, via provas teóricas e/ou práticas, para o acompanhamento do desenvolvimento e evolução da tropa quanto à determinado assunto/matéria.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas na corporação se concentra em atrair, desenvolver e reter talentos humanos para garantir a excelência na prestação de serviços de segurança pública.

Nesse sentido, autores como Chiavenato (2004) e Marras (2000) se destacam ao discutirem sobre:

- **Recrutamento e seleção:** A instituição precisa de um processo de recrutamento e seleção rigoroso e eficaz para garantir que apenas os candidatos mais qualificados e aptos ingressem na corporação. Isso pode ser feito através da aplicação de testes físicos, psicológicos e de conhecimentos específicos, além de uma análise criteriosa dos antecedentes dos candidatos.
- **Treinamento e desenvolvimento:** O treinamento contínuo em defesa pessoal é apenas um dos pilares da gestão de pessoas na PMGO. A instituição também precisa investir em treinamentos em diversas áreas, como primeiros socorros, direitos humanos, uso de tecnologias e técnicas de policiamento ostensivo e preventivo.
- **Gestão por competências:** Essa abordagem, defendida por autores como Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2001), visa alinhar as habilidades dos colaboradores às necessidades da organização. Na instituição, isso significa identificar as competências essenciais para um policial eficiente e garantir que todos os membros da corporação as desenvolvam ao longo de suas carreiras.

Exemplificando, a adoção de um programa de carreira com base em competências na corporação permitiria que os policiais progredissem na carreira de acordo com o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos, motivando-os a buscar o aprimoramento contínuo e contribuindo para a retenção de talentos, o que é realidade na PMGO através do Teste de Aptidão Profissional, aplicado anualmente à tropa.

Ao se analisar a realidade da instituição, percebemos que diante das orientações doutrinárias sobre a gestão de pessoas, a corporação já vem há algum tempo realizando todas as ações adequadas ao ingresso, treinamento, desenvolvimento, ficando por lapidar assuntos pontuais como o tratado neste trabalho a respeito da defesa pessoal policial.

### 2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências se torna crucial para o sucesso da PMGO, pois permite identificar e desenvolver as habilidades necessárias para o desempenho eficaz das funções de um policial. Autores como Zarifian (2001) e Le Boterf (1995) propõem:

- **Identificação de competências:** A instituição precisa mapear as competências essenciais para um policial eficiente, como liderança, comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas e tomada de decisões em situações de risco.

- Avaliação de competências: Através de avaliações periódicas, a corporação pode identificar as necessidades de desenvolvimento de cada policial e direcionar os treinamentos de forma personalizada.
- Desenvolvimento de competências: A PMGO deve oferecer oportunidades de desenvolvimento de competências através de treinamentos presenciais, online, workshops, simulações e outras metodologias inovadoras.

A instituição pode implementar um sistema de tutoria para que policiais experientes orientem e acompanhem o desenvolvimento de novos integrantes da corporação, compartilhando suas experiências e conhecimentos práticos.

A gestão de organizações, gestão de pessoas e gestão por competências são áreas interligadas que desempenham um papel fundamental no sucesso e na sustentabilidade da PMGO. O entendimento desses conceitos e fundamentos é essencial para o desenvolvimento de práticas e políticas eficazes de gestão e desenvolvimento na corporação, especialmente para o incentivo ao treinamento contínuo de defesa pessoal. Treinamentos atualizados e ministrados por profissionais qualificados permitem que os policiais desenvolvam as habilidades técnicas e táticas necessárias para se defenderem de agressões físicas e imobilizar suspeitos com segurança e eficiência.

Além disso, o treinamento contínuo de defesa pessoal contribui para:

- Aumento da confiança e da autoestima: Policiais bem treinados em defesa pessoal sentem-se mais confiantes para lidar com situações de risco, o que pode reduzir o uso excessivo da força e contribuir para uma atuação policial mais serena e assertiva.
- Diminuição dos índices de lesões: O treinamento adequado em técnicas de defesa pessoal pode ajudar os policiais a se esquivarem de ataques e se defenderem de forma a minimizar o risco de lesões.
- Melhora da condição física: O treinamento de defesa pessoal envolve exercícios físicos que contribuem para o condicionamento geral dos policiais, o que melhora sua performance no trabalho e sua saúde a longo prazo.

Este estudo explora os conceitos de gestão de organizações, gestão de pessoas e gestão por competências, demonstrando sua importância para o sucesso da PMGO, incluindo o fomento do treinamento contínuo de defesa pessoal.

Através de pesquisas contínuas e da implementação de práticas baseadas em evidências, a instituição pode aprimorar o seu programa de treinamento de defesa pessoal, garantindo a segurança e a eficácia do trabalho policial em Goiás.

Chiavenato (2014) apresenta diversas estratégias e métodos para promover e implementar mudanças na cultura organizacional, visando alinhar os valores, crenças e comportamentos dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização. Algumas das estratégias e métodos abordados por Chiavenato incluem:

- **Diagnóstico da Cultura Organizacional:** Antes de promover mudanças na cultura, é essencial realizar um diagnóstico preciso da cultura existente na organização. Isso envolve identificar os valores, normas, símbolos e comportamentos predominantes que moldam a cultura organizacional atual.
- **Definição de Objetivos Claros:** Estabelecer objetivos claros e específicos para a mudança cultural é fundamental. Os objetivos devem estar alinhados com a visão e missão da organização, proporcionando uma direção clara para o processo de mudança.
- **Capacitação e Desenvolvimento:** Investir em programas de capacitação e desenvolvimento que ajudem os colaboradores a adquirir as habilidades e competências necessárias para se adaptarem à nova cultura organizacional.

O que acaba por bem definir as intenções deste trabalho, realizarmos um diagnóstico da realidade atual da tropa formada e gestores sobre o tema da defesa pessoal policial, chegar a propostas factíveis para promover e estimular o treinamento contínuo, bem como alcançarmos a capacitação e o desenvolvimento adequado dos policiais militares.

Por se tratar de um tema que transita livremente pelos tipos de gestões abordados, gestão por competências, gestão de pessoas e gestão de organizações, e ainda, por se correlacionar com assuntos que dizem respeito não apenas às pessoas, mas à instituição como um todo, por envolver mais de um ramo da gestão administrativa da corporação, percebemos por bem tratarmos então especificamente como um tema estrito à gestão de organizações.

Assim, nosso escopo de trabalho focará nessa modalidade de gestão que é crucial para o sucesso de qualquer instituição de respeito como a PMGO, pois afetará em apontamentos relacionados às áreas de planejamento, organização, direção e controle de recursos, a bem da verdade, indicará objetivos estratégicos a serem alcançados em médio e longo prazos para tornar-se a atuação policial militar mais segura e eficiente através dos pontos a abordados neste artigo.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa se caracteriza por uma abordagem quantitativa e qualitativa, fundamentada na análise aprofundada e interpretativa de dados, essa escolha se justifica pela

necessidade de compreender as percepções, experiências e necessidades dos policiais em relação à defesa pessoal, buscando desvendar as motivações, expectativas e desafios vivenciados pelos profissionais (Marras, 2000).

Analisar as políticas e práticas oficiais da PMGO em relação à defesa pessoal, buscando compreender os mecanismos de gestão e as diretrizes que orientam o treinamento (Dutra, 2001).

A pesquisa qualitativa permite a imersão no universo dos participantes, possibilitando a construção de um conhecimento rico e contextualizado. A população-alvo da pesquisa é composta pelos policiais militares ativos da Polícia Militar de Goiás (PMGO), aproximadamente 12 mil indivíduos.

A seleção da amostra será realizada de forma deliberada e criteriosa, buscando garantir a representatividade dos diferentes grupos que compõem a população. Para tanto, serão utilizados métodos qualitativos de amostragem, como a amostragem por saturação, que visa coletar dados até que a saturação teórica seja atingida (Glaser e Strauss, 1967). A saturação teórica ocorre quando a coleta de novos dados não gera novas informações relevantes para a pesquisa, indicando que a amostra é suficiente para responder aos objetivos do estudo.

Através de levantamento documental, serão analisados documentos oficiais da PMGO, como manuais de procedimentos, relatórios de treinamento e portarias, visando compreender as políticas e práticas oficiais da instituição em relação à defesa pessoal (Dutra, 2001). A análise documental permitirá a identificação de normas, diretrizes e procedimentos que orientam a gestão da defesa pessoal na corporação. Como também um comparativo de documentos de instituições coirmãs, no tocante a matéria de defesa pessoal, instruções para tropa formada e portarias regulamentadoras.

Análise de dados obtidos de questionários direcionados à policiais formados e aplicação de questionários aos gestores da PMGO, buscando aprofundar a compreensão sobre as políticas e práticas de gestão da defesa pessoal na corporação (Marras, 2000). Questionário elaborado de forma estruturada, mas que permitirá a flexibilidade para explorar temas emergentes e obter informações relevantes para o estudo, objetivando coletar as informações e opiniões dos decisores dentro da instituição.

Foram utilizados 3 (três) questionários para o levantamento das informações necessárias às discussões referentes ao tema deste trabalho, a gestão e o treinamento contínuo da defesa pessoal policial na PMGO.

O primeiro questionário reúne um compilado e análise de dados de questionários aplicados pelos orientandos do Tenente-Coronel Leon Denis da Costa, também orientador deste Artigo Científico, em diversos trabalhos de conclusão de curso, entre setembro e novembro de 2023, referentes à primeira turma do Curso de Formação de Praças de 2023.

Nos dados obtidos do primeiro questionário (em anexo) analisamos as informações que foram levantadas junto à tropa, conhecimentos sobre a defesa pessoal e sua prática no dia-a-dia. Neste, contamos com a participação de 721 (setecentos e vinte e um) militares, distribuídos em vários quartéis, especializados e não especializados, em sua maioria constantes no 1º CRPM.

Neste primeiro levantamento de dados analisamos o foco da relação entre o militar e a defesa pessoal, buscamos compreender e conhecer a realidade da tropa, identificar suas necessidades para propor estratégias para que possamos fazer com que o treinamento efetivo, contínuo e voluntário de defesa pessoal se torne uma realidade.

No segundo questionário (em anexo) foram obtidos dados juntos aos comandantes de CRPMs e grandes comandos especializados na corporação, para conseguirmos compreender a relação dos grandes gestores, a tropa e a defesa pessoal policial. Conseguimos a participação de todos os comandos de CRPMs e de todos os grandes comandos operacionais especializados, alcançamos as 23 (vinte e três) respostas esperadas.

Na segunda enquête focamos na compreensão da proficiência dos grandes gestores da corporação no tocante ao tema do trabalho. Perceber como os decisores integram a relação da defesa pessoal policial e sua importância frente à atuação da Polícia Militar, a importância dada ao treinamento, as condições dos CRPMs quanto ao local ou espaço para treinamento, bem como as opiniões dos gestores sobre as formas mais adequadas de se alcançar o treinamento contínuo de defesa pessoal pela tropa formada.

No terceiro e último questionamento (em anexo) tentou-se angariar as informações a respeito da defesa pessoal policial nas outras organizações militares coirmãs para verificar como alcançam os resultados razoáveis de treinamento contínuo. Formalizamos o questionamento adequadamente para que o mesmo fosse distribuído pelo Conselho Nacional de Comandantes Gerais (CNCG) das PMs, via Comando Geral da PMGO, mas, não obtivemos qualquer resposta.

A ideia com este terceiro questionário era levantar as informações e documentações/normatizações das PMs em nível nacional para podermos ter um parâmetro sobre como o tema é tratado nas instituições policiais militares no Brasil.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 DEFESA PESSOAL NO DIA-A-DIA DA TROPA

Como dito no capítulo anterior, as análises de dados almejam entender a realidade da tropa formada com relação à defesa pessoal, reconhecimento da importância dada ao assunto, existência de contato e/ou treinamento da tropa de forma contínua, relação entre a defesa pessoal e a atividade pessoal, ideais da prática da defesa pessoal, oferta de treinamento pela PMGO e tempo necessário dedicado ao treinamento para a aptidão e prontidão do policial militar.

Dos questionamentos realizados apresentamos as principais informações:

Quadro 1 – Principais levantamentos, quantitativo de respostas e percentual.

Visão geral	Quantitativo	Percentual
Quantidade de policiais que responderam ao questionário.	721	6% (do efetivo total da PMGO)
Tempo de instituição entre 6 e 10 anos.	400	55,5%
Reconhecem o uso de técnicas de defesa pessoal como um nível de resposta de força policial em serviços policiais com resistência ativa ou comportamento não cooperativo	636	88,3%
Têm conhecimento ou domínio de técnicas de defesa pessoal ou alguma arte marcial.	354	49,1%
Afirmam que raramente depara com situações em que precisa empregar força física que requer habilidades de defesa pessoal para conter um agressor.	389	54%
Consideram relevante haver um treinamento constante em defesa pessoal ofertado pela PMGO.	645	89,5%
Consideram extremamente importante o treinamento de técnicas de defesa pessoal.	447	62%
Acreditam que o treinamento de defesa pessoal deveria ser realizado semanalmente.	360	50%
Avaliam como satisfatório o treinamento de defesa pessoal recebido na formação ou aperfeiçoamento policial no último curso presencial realizado.	229	31,9%
Afirmam que quartel no qual trabalham não fornece recursos adequados para o treinamento em defesa pessoal, como instalações, equipamentos e instrutores qualificados.	382	53%
Afirmam que já utilizaram técnicas de defesa pessoal em situações reais no serviço policial.	666	92,4%

Entendem como eficazes a utilização de técnicas de defesa pessoal nas situações reais nas quais foram necessárias.	397	55,1%
Acreditam que o treinamento de defesa pessoal contribui positivamente para seu bem-estar e segurança no trabalho.	684	94,9%

Fonte: Dados da pesquisa (2024) adaptados pelo Autor (2024).

Como pudemos perceber, obtivemos resposta de uma parcela significativa de policiais militares (721), que correspondem a um nível amostral de praticamente o dobro de pessoas pesquisadas (411) para uma pesquisa com nível de confiança acima de 95% numa distribuição homogênea de população (80/20), assim, numa pesquisa de resultados altamente confiável como orientam Andrade e Souza (2019).

A análise das respostas do questionário revela um cenário com pontos fortes e fracos em relação ao treinamento de defesa pessoal na PMGO. A grande maioria dos policiais reconhece a importância da defesa pessoal, mas há uma necessidade clara de aprimorar os programas de treinamento para garantir que todos os policiais estejam equipados com as habilidades e recursos necessários para lidar com situações que exijam o uso de força.

Gráfico 1 – A tropa e o reconhecimento da defesa pessoal como nível de força.

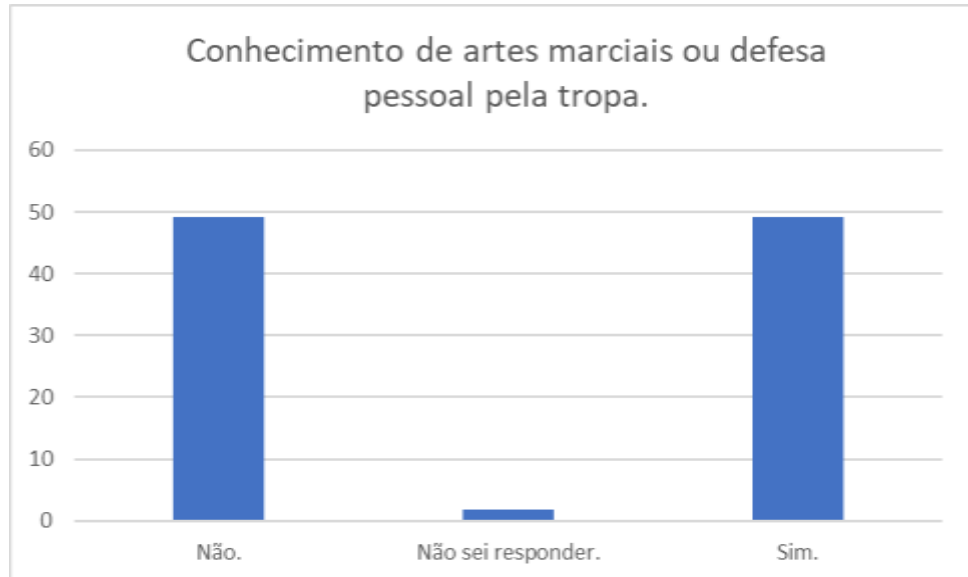


Fonte: Dados da pesquisa (2024) adaptados pelo Autor (2024).

Considerando a forte concordância nas respostas sobre a positividade para o bem-estar e segurança no trabalho, a efetividade na utilização de técnicas de defesa pessoal, a real necessidade de utilização da defesa pessoal na atividade policial, o reconhecimento da importância do treinamento da defesa pessoal e o reconhecimento da defesa pessoal como

nível de força de resposta da atividade policial, inferimos que a tropa formada entende a necessidade do treinamento da defesa pessoal policial e compreende as repercussões positivas desse treinamento para sua vida pessoal e profissional.

Gráfico 2 – A tropa e o conhecimento em artes marciais.



Fonte: Dados da pesquisa (2024) adaptados pelo Autor (2024).

Ainda como inferência das respostas, percebemos a falta de treinamento “adequado” oferecido pela instituição, seja com relação à oferta do local, da frequência adequada (apontada como semanalmente – desejável), ou dos instrutores próximos ao público-alvo.

#### 4.2 DEFESA PESSOAL E A OPINIÃO DOS GESTORES NA PMGO

O segundo questionário aplicado, direcionado para a compreensão da proficiência dos grandes gestores da corporação quanto ao que entendem sobre defesa pessoal policial e em como os decisores correlacionam a defesa pessoal policial com as tropas que comandam, a relevância do treinamento, as condições gerais dos CRPMs a respeito de espaço físico disponível e área específica para treinamento, como também bem como as concepções dos gestores sobre as formas mais adequadas de se alcançar o treinamento contínuo de defesa pessoal pela tropa formada.

Ao serem questionados se reconhecem a defesa pessoal como um nível de força e tipo de resposta nas intervenções policiais a qual deve ser adotado pelos policiais no serviço policial militar e se o treinamento contínuo da defesa pessoal deve ser fomentado e fornecido

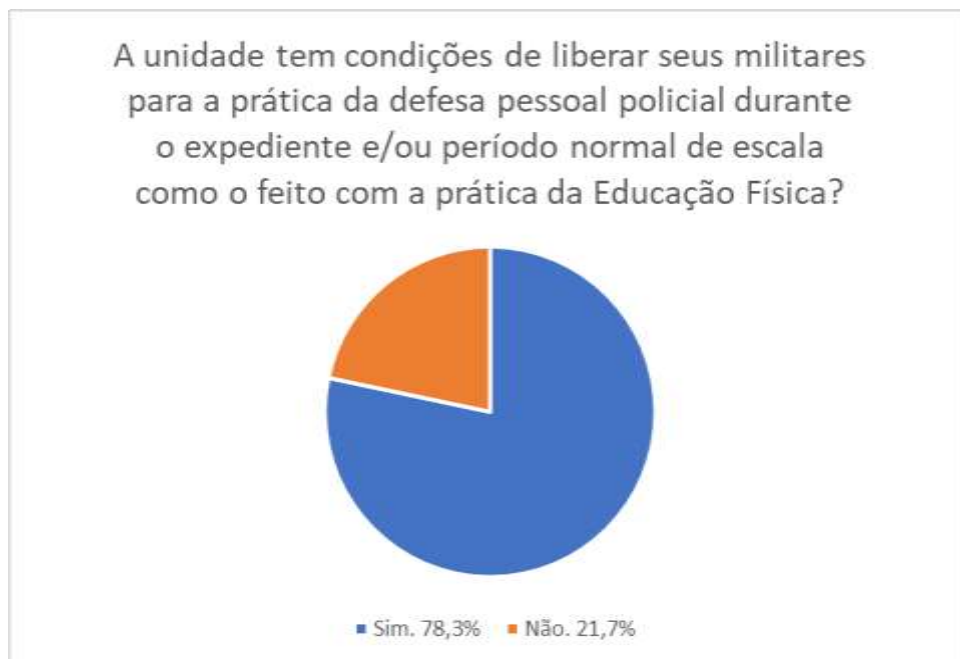
pela instituição, foram unânimes ao responder que sim. Ao serem arguidos sobre a importância do treinamento a defesa pessoal policial para a atividade policial militar, 69,6% reconhecem que é muito importante e 30,4% que é importante.

Quando abordamos sobre o espaço físico das unidades, se possuem local para treinamento de defesa pessoal, 73,9% das unidades não possuem local adequado para a referida prática. No entanto, 60,9% das unidades possuem espaço físico para a instalação de uma área adequada ao treinamento da defesa pessoal.

Quase a totalidade dos gestores (91,3%) entendem que a formação de centros regionais de instrução de defesa pessoal é uma forma válida para se promover o treinamento contínuo e foram unânimes em reconhecer que a formação de instrutores/multiplicadores de defesa pessoal é uma forma adequada de se propiciar o treinamento da tropa.

A adoção de instruções mensais nos centros regionais de instrução de defesa pessoal policial é uma maneira de se incentivar a tropa a treinar? 82,6% dos entrevistados responderam que sim. Quando questionados sobre se unidade tem condições de liberar seus militares para a prática da defesa pessoal policial durante o expediente e/ou período normal de escala como o feito com a prática da Educação Física, 78,3% dos gestores disseram que sim, que eram favoráveis à tal prática.

Gráfico 3 – Grandes Comandos e a possibilidade de liberação da tropa para treinamento de defesa pessoal.



Fonte: Dados da pesquisa (2024) adaptados pelo Autor (2024).

Ao tratarmos sobre qual a regularidade anual e/ou mensal adequada para o treinamento de defesa pessoal policial, 56,5% disseram não saber responder, nem anual, nem mensal, no entanto, o segundo maior consenso nesse aspecto foi que 30,4% entendem que 50h/aula anuais e 5h/aula mensais seriam as opções mais adequadas para o referido treinamento.

Ao abordarmos se a comprovação de participação em uma carga horária mínima de treinamento fornecido pela Instituição nas instruções de defesa pessoal policial, por parte da tropa, para fins de habilitação e participação no Teste de Aptidão Profissional (TAP) e/ou promoção, se seria uma forma apropriada de se incentivar o treinamento orientado da referida atividade, 82,6% dos gestores foram favoráveis à tal prática.

Já sobre a realização de teste teórico, utilizando-se o Manual de Defesa Pessoal Policial da PMGO como material de pesquisa e fundamentação, em questões para pontuação no Teste de Aptidão Profissional (TAP) e/ou promoção, se seria uma forma adequada para se estimular a tropa para a prática da defesa pessoal policial, 65,2% dos questionados concordaram com a proposta.

Agora, a respeito da realização de teste prático anual, utilizando-se o Manual de Defesa Pessoal Policial da PMGO como base, para fins de habilitação, como o já realizado com o TAF e exames médicos, anualmente pelo CISP, para participação no Teste de Aptidão Profissional (TAP) e/ou promoção, se seria uma forma de se estimular a tropa para a prática da defesa pessoal policial, novamente, 65,2% dos gestores foram favoráveis a esta forma de incentivo.

Gráfico 4 – Meta de formação e cuidado integral com a tropa.



Fonte: Dados da pesquisa (2024) adaptados pelo Autor (2024).

Gráfico 5 – Grandes Comandos e as possibilidades de incentivo institucional para a prática da defesa pessoal.



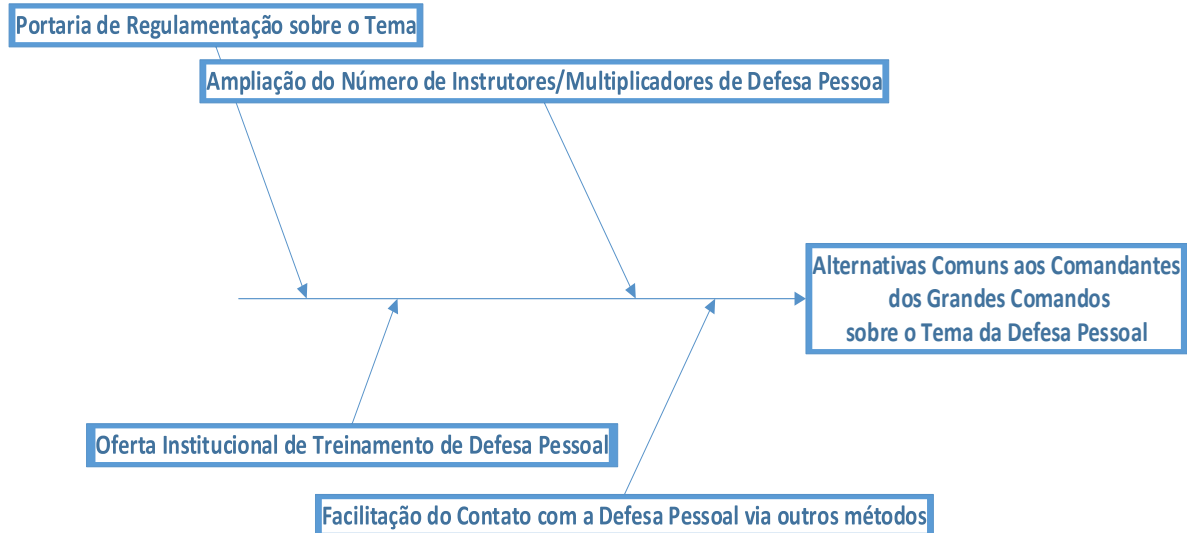
Fonte: Dados da pesquisa (2024) adaptados pelo Autor (2024).

Ainda como parte do questionário, foi aberto um espaço para manifestações pessoais quanto ao que o gestor entende em como ou quais seriam as alternativas a serem adotadas pela Corporação para que a defesa pessoal policial fosse treinada de forma regular ou contínua pela tropa?

As respostas apresentadas confluem em alguns pontos comuns, a saber:

- Necessidade de regulamentação, via Comando Geral, para a inclusão do treinamento da defesa pessoal como critério para a promoção na carreira, via parâmetros claros e objetivos, como o que atualmente acontece com os exames médicos e teste de aptidão física;
- Ofertar institucionalmente o treinamento da defesa pessoal, de forma contínua nos quartéis, possivelmente associando ao horário do treinamento de educação física, que já está bem estabelecido na instituição;
- Ampliar o número de instrutores/multiplicadores, para que se consiga alcançar os policiais nas unidades mais afastadas, e não apenas nos CRPMs;
- Valorização e facilitação do contato com a prática da defesa pessoal via treinamentos presenciais, palestras, seminários, etc.

Gráfico 6 – Gestores institucionais e convergência de sugestões para viabilizar e incentivar institucionalmente a prática da defesa pessoal na corporação.



Fonte: Dados da pesquisa (2024) adaptados pelo Autor (2024).

#### 4.3 DEFESA PESSOAL E AS INSTITUIÇÕES COIRMÃS

O questionário direcionado às instituições coirmãs visava conhecer as diversas realidades das PMs por todo o país, no tocante ao fomento e estímulo da tropa formada ao treinamento contínuo da defesa pessoal policial.

Questões sobre como a instituição promove e estimula a tropa à prática da defesa pessoal, se ocorre o contato apenas na formação, se existe programa próprio para tal estímulo e as normatizações concernentes ao tema.

Tais informações seriam de enorme relevância para este trabalho, pois poderíamos comparar as diferentes realidades por todo o país e pinçar aquelas informações e orientações positivas para ver quais poderiam ter aplicabilidade na realidade da PMGO.

Muito embora tenhamos formalizado a solicitação às demais PMs no país, via ofício do Comando Geral ao CNGC para solicitar tais participações, infelizmente não obtivemos respostas.

#### 4.4 DEFESA PESSOAL E OS RESULTADOS ALCANÇADOS

A análise das respostas dos questionários aplicados nos apresentam aspectos importantes sobre o treinamento de defesa pessoal na Polícia Militar de Goiás (PMGO). É evidente que a maioria dos policiais reconhece a importância fundamental da defesa pessoal, no entanto, existem lacunas sobre como promover o treinamento.

Os policiais demonstram uma forte concordância quanto aos benefícios do treinamento de defesa pessoal para o bem-estar e segurança no trabalho. Isso indica que eles reconhecem as implicações positivas dessa prática em suas vidas pessoais e profissionais. No entanto, também fica claro a falta de treinamento adequado oferecido pela instituição, incluindo questões como a oferta de locais apropriados, frequência de treinamento (preferencialmente semanal pelos policiais e mensal pelos gestores) e quantidade dos instrutores disponíveis.

Diante dessas observações, os gestores sugerem a necessidade de regulamentação pelo Comando Geral para incluir o treinamento de defesa pessoal como critério para promoções na carreira, estabelecendo parâmetros objetivos semelhantes aos exames médicos e testes de aptidão física. Além disso, propõem a oferta contínua de treinamento nos quartéis, possivelmente associado ao horário do treinamento de educação física já estabelecido na instituição, para garantir maior participação e frequência.

Outras sugestões incluem a ampliação do número de instrutores/multiplicadores para alcançar os policiais em unidades mais afastadas e a valorização da prática da defesa pessoal por meio de treinamentos presenciais, palestras e seminários.

Essas considerações apontam para a necessidade urgente de aprimorar os programas de treinamento de defesa pessoal na PMGO, visando garantir que todos os policiais estejam adequadamente preparados e equipados para lidar com as demandas da atividade policial. A implementação dessas propostas pode contribuir significativamente para o bem-estar, segurança e eficácia no desempenho das funções policiais, beneficiando tanto os indivíduos quanto a instituição como um todo.

#### 4 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo geral investigar a viabilidade de desenvolver mecanismos institucionais no âmbito da gestão organizacional para incentivar a tropa à prática voluntária e contínua da Defesa Pessoal Policial na Polícia Militar de Goiás (PMGO).

Através da aplicação de questionários à tropa, entrevistas com oficiais gestores e pesquisa em outras organizações militares coirmãs, a pesquisa identificou as necessidades da tropa em relação ao treinamento de defesa pessoal e propôs estratégias para viabilizar a prática voluntária e contínua dessa atividade.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a realidade da tropa em relação ao treinamento de defesa pessoal é preocupante. A maioria dos policiais compreende a Defesa Pessoal como um nível de força que compete à sua atuação profissional, entende que é importante o fornecimento de treinamento institucional de forma contínua, que a capacitação de instrutores bem como o oferecimento da atividade de forma regionalizada é de suma relevância.

Com base nos resultados obtidos, é viável desenvolver mecanismos institucionais para incentivar a prática voluntária e contínua da Defesa Pessoal Policial na PMGO. As estratégias propostas neste estudo, como a criação de um programa de treinamento voluntário com acompanhamento especializado, a concessão de incentivos para os policiais que participarem das atividades, a implementação de campanhas de conscientização sobre a importância da defesa pessoal e a regulamentação como critério para promoções na carreira, podem contribuir para a melhora da qualidade do aperfeiçoamento na área, para a motivação da tropa e para a construção de uma cultura de segurança na corporação.

Este estudo é relevante porque contribui para a busca de soluções para um problema real que afeta a segurança dos policiais militares de Goiás. As estratégias propostas podem ser utilizadas por outras corporações policiais para melhorar a qualidade do treinamento de defesa pessoal e para aumentar a segurança dos seus policiais. Além disso, o estudo contribui para a compreensão das necessidades da tropa em relação à defesa pessoal e para a identificação de fatores que influenciam a motivação dos policiais para participar dos treinamentos.

Sugere-se que pesquisas futuras investiguem a efetividade das estratégias propostas neste estudo para o incentivo à prática voluntária e contínua da Defesa Pessoal Policial. Também é importante realizar pesquisas que identifiquem os fatores que influenciam a retenção dos policiais nos programas de treinamento, que avaliem o impacto do treinamento de defesa pessoal na segurança dos policiais e na eficiência da atuação.

O treinamento voluntário e contínuo da tropa em Defesa Pessoal Policial é essencial para garantir a segurança dos policiais militares e para a eficiência da atuação policial. As estratégias propostas neste estudo podem contribuir para a construção de uma PMGO mais preparada para enfrentar os desafios da segurança pública.

Com base nos resultados das pesquisas, pode-se apresentar como propostas de implementação na corporação a regulamentação pelo Comando Geral da PMGO a respeito do treinamento de defesa pessoal como critério para promoções na carreira, estabelecendo parâmetros objetivos semelhantes aos exames médicos e testes de aptidão física.

Seguido da ampliação do número de instrutores/multiplicadores de defesa pessoal para alcançar os policiais em unidades mais afastadas e garantir a qualidade do treinamento, bem como a necessidade de se investir na infraestrutura dos quartéis para oferecer espaços físicos adequados para o treinamento de defesa pessoal.

Otimizando e sendo eficientes na gestão, pode-se oferecer o treinamento de defesa pessoal de forma contínua nos quartéis, possivelmente associado ao horário do treinamento de educação física já estabelecido na instituição.

Desta forma viabilizamos a criação de um programa de treinamento voluntário de defesa pessoal com acompanhamento especializado, oferecendo aos policiais a oportunidade de aprimorarem suas habilidades e se sentirem mais preparados para lidar com situações reais de confronto, ao mesmo tempo conceder incentivos para os policiais que participarem dos treinamentos de defesa pessoal, como pontuação e/ou habilitação para promoções.

A implementação dessas medidas pode contribuir significativamente para a melhora da qualidade do treinamento de defesa pessoal na PMGO, para a motivação da tropa e para a construção de uma corporação mais preparada para enfrentar os desafios da segurança pública.

Este estudo apresenta um panorama abrangente da realidade do treinamento de Defesa Pessoal na Polícia Militar de Goiás e propõe estratégias viáveis para incentivar a prática voluntária e contínua dessa atividade entre os policiais. A implementação das medidas recomendadas pode contribuir para a construção de uma PMGO mais segura e eficiente.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Mario Marconi de; SOUZA, Paulo Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional**. São Paulo: Edusp, 2002.

BRASIL. Ministério da Justiça e Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. **Portaria Interministerial nº 4226, de 31 de dezembro de 2010**. Estabelece Diretrizes sobre o Uso da Força pelos Agentes de Segurança Pública. Brasília, 2010.

- BARRETO, J. C. **Amostragem em pesquisas nas ciências sociais**. Plano Editorial, 2017.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. Atlas, 2001.
- FLEURY, M. T. L., & Fleury, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Atlas, 2001.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa: fundamentos da pesquisa social**. 5ª ed. Artmed, 2015.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa**. 6ª ed. Atlas, 2008.
- GOIÁS. Polícia Militar. **Manual de Defesa Pessoal Policial**. 1. ed. Goiânia: PMGO, 2023.
- GOIÁS. Polícia Militar. **Procedimento Operacional Padrão**. 4. ed. versão 3 Goiânia: PMGO, 2023.
- LUDKE, M., & Backer, B. M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. 4ª ed. Vozes, 2017.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. Saraiva, 2000.
- MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social: teoria, método e prática**. 2ª ed. Vozes, 2003.
- SACCONI, L. A. **Estatística aplicada nas ciências sociais**. 3ª ed. Saraiva, 2008.
- SILVA, E. Z. da, & Tomé, H. **Metodologia da pesquisa em administração**. 4ª ed. Atlas, 2003.
- TRIVIÑO, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: fundamentos e métodos**. 9ª ed. Pearson Prentice Hall, 2018.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Atlas, 2001.

## **APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO AOS GESTORES DE UNIDADES OPERACIONAIS DA PMGO**

- 1) O senhor reconhece a defesa pessoal como um nível de força e tipo de resposta nas intervenções policiais a qual deve ser adotado pelos policiais no serviço policial militar?
- 2) Quão o treinamento de defesa pessoal policial é importante para a atividade policial militar?
- 3) A unidade possui local para treinamento de defesa pessoal policial?
- 4) A unidade possui espaço para que se possa montar um local para treinamento de defesa pessoal policial?
- 5) O treinamento contínuo de defesa pessoal policial deve ser fomentado e fornecido pela Instituição?
- 6) A formação de centros regionais de instrução de defesa pessoal policial é uma forma válida de se promover o treinamento contínuo?
- 7) A formação de instrutores/multiplicadores de defesa pessoal policial é uma forma adequada de se propiciar o treinamento da tropa?
- 8) A adoção de instruções mensais nos centros regionais de instrução de defesa pessoal policial é uma maneira de se incentivar a tropa a treinar?
- 9) A unidade tem condições de liberar seus militares para a prática da defesa pessoal policial durante o expediente e/ou período normal de escala como o feito com a prática da Educação Física?
- 10) Qual a regularidade anual adequada para treinamento de defesa policial militar?
- 11) Qual a regularidade mensal adequada para treinamento de defesa policial militar?
- 12) A comprovação de participação em uma carga horária mínima de treinamento fornecido pela Instituição nas instruções de defesa pessoal policial, por parte da tropa, para fins de habilitação e participação no Teste de Aptidão Profissional (TAP) e/ou promoção, é uma forma apropriada de se incentivar o treinamento orientado da referida atividade?
- 13) A comprovação de participação em uma carga horária mínima de treinamento fornecido pela Instituição nas instruções de defesa pessoal policial, por parte da tropa, para fins de habilitação e participação no Teste de Aptidão Profissional (TAP) e/ou promoção, é uma forma apropriada de se incentivar o treinamento orientado da referida atividade?

14) A realização de teste prático anual, utilizando-se o Manual de Defesa Pessoal Policial da PMGO como base, para fins de habilitação, como o já realizado com o TAF e exames médicos, anualmente pelo CISPM, para participação no Teste de Aptidão Profissional (TAP) e/ou promoção, é uma forma de se estimular a tropa para a prática da defesa pessoal policial?

15) Na sua opinião, quais seriam as alternativas a serem adotadas pela Corporação para que a defesa pessoal policial fosse treinada de forma regular ou contínua pela tropa?

## **APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO ÀS INSTITUIÇÕES COIRMÃS**

- 1) A Corporação possui manual defesa pessoal policial?
- 2) A Corporação possui normativa ou regulamentação sobre o treinamento de defesa pessoal policial?
- 3) O treinamento de defesa pessoal é exigido pela Corporação?
- 4) O treinamento de defesa pessoal policial é obrigatório?
- 5) A Corporação possui programa de incentivo à prática regular de treinamento ou oferta de treinamento institucional?
- 6) A defesa pessoal policial é usada como critério ou requisito como o Teste de Aptidão Física ou Teste de Habilidades Especiais ou Teste de Aptidão de Tiro?
- 7) Solicitamos compartilhar Manual de Defesa Pessoal ou documento equivalente existente na Corporação.
- 8) Solicitamos compartilhar o arquivo ou documento que regulamenta a prática de defesa pessoal na Corporação.
- 9) Solicitamos compartilhar o arquivo ou documento que trata do programa ou política de incentivo à prática de defesa pessoal na Corporação.

**ANEXO A – QUESTIONÁRIO ENCAMINHADO À TROPA EM UNIDADES  
OPERACIONAIS NA PMGO**

- 1) Qual é a sua graduação/posto na hierarquia?
- 2) Há quanto tempo você está na polícia militar?
- 3) Você reconhece o uso de técnicas de defesa pessoal como um nível de resposta de força policial em serviços policiais com resistência ativa ou comportamento não cooperativo?
- 4) Você tem conhecimento ou domínio de técnicas de defesa pessoal ou alguma arte marcial?
- 5) Com que frequência você se depara com situações em que precisa empregar força física que requer habilidades de defesa pessoal para conter um agressor?
- 6) Com que frequência você precisa realizar um algemamento emergencial de um agressor?
- 7) Em quais tipos de ocorrência ou naturezas geralmente você precisa usar técnicas de defesa pessoal ou se envolver em luta corporal com um suspeito ou agressor?
- 8) Você considera relevante haver um treinamento constante em defesa pessoal ofertado pela PMGO?
- 9) Em uma escala de 1 a 5, onde 1 indica "não importante" e 5 indica "extremamente importante", o quanto você considera o treinamento de técnicas de defesa pessoal importante?
- 10) Você considera relevante haver um treinamento constante em defesa pessoal ofertado pela PMGO?
- 11) Com que frequência você acredita que deveria ser treinado em técnicas de defesa pessoal?
- 12) Como você avalia a qualidade do treinamento em defesa pessoal que você recebeu como parte de sua formação ou aperfeiçoamento policial no último curso presencial?
- 13) Você acredita que o quartel fornece recursos adequados para o treinamento em defesa pessoal, como instalações, equipamentos e instrutores qualificados?
- 14) Você já teve que utilizar técnicas de defesa pessoal em situações reais de serviço policial?
- 15) Como você se sentiu em relação à eficácia das técnicas de defesa pessoal nessas situações reais?

16) Você acredita que o treinamento em defesa pessoal contribui positivamente para o seu bem-estar e segurança no trabalho?

17) Você já sofreu lesões ou incidentes relacionados ao uso de técnicas de defesa pessoal durante o serviço policial?

18) Você gostaria de fornecer sugestões ou comentários adicionais sobre o treinamento em defesa pessoal ou o uso dessas técnicas no serviço policial?