

Estado de Goiás

Polícia Militar

Academia de Polícia Militar

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Graus Hierárquicos na Polícia Militar

”Adequação-Simplificação”

Francisco Cesar Alves da Silva

Ruberlino Rodrigues de Souza

Goiânia - 1997

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

1207

BAPM

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

2627

FRANCISCO CÉSAR ALVES DA SILVA - CAP PMAP

RUBERLIRO RODRIGUES DE SOUZA - CAP PMGO

GRAUS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR

“ADEQUAÇÃO - SIMPLIFICAÇÃO”

ORIENTADOR: CEL PM EURÍPEDES BARSANULFO LIMA

GOIÂNIA - 1997

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

FRANCISCO CÉSAR ALVES DA SILVA - CAP PMAP

RUBERLIRO RODRIGUES DE SOUZA - CAP PMGO

GRAUS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR

“ADEQUAÇÃO - SIMPLIFICAÇÃO”

GOIÂNIA - 1997

GRAUS HIERÁRQUICOS NA POLÍCIA MILITAR

“ADEQUAÇÃO - SIMPLIFICAÇÃO”

*Dedico este trabalho aos meus pais,
pelo amor que sempre me deram, e às
três pessoas mais importantes da
minha vida: Ana Sílvia, Carol e
Raíssa.*

Cap César

*Este trabalho é dedicado a três
pessoas que são muito importantes na
minha vida: Elaine, Thaynara e Nara
Rúbia.*

Cap Ruberlino

AGRADECIMENTOS

A Deus, que nos guiou e iluminou na realização deste trabalho;

Ao nosso orientador, o Sr. Cel PM Eurípedes Barsanulfo Lima, pelos ensinamentos que nos transmitiu;

À Professora Nancy Ribeiro de Araújo e Silva, que não poupou esforços para nos transmitir os seus vastos conhecimentos na área de Metodologia Científica.

Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades, muda-se o ser, muda-se a confiança; todo mundo é composto de mudanças, tomando sempre novas qualidades.

Camões

Nada será jamais empreendido, se todas as possíveis objeções tiverem que ser primeiro eliminadas.

Samuel Johnson

SUMÁRIO

RESUMO.....	12
INTRUDUÇÃO.....	13
CAPÍTULO I	
GÊNESE DAS POLÍCIAS MILITARES	
1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	17
2. NO BRASIL.....	18
3. NO ESTADO DE GOIÁS	31
CAPÍTULO II	
ORGANIZAÇÃO FORMAL	
1. CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	34
2. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO FORMAL.....	36
3. ORGANIZAÇÃO LINEAR.....	40
3.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO LINEAR.....	41
3.1.1. Autoridade Linear ou Única.....	41
3.1.2. Linhas Formais de Comunicação.....	42

3.1.3. Centralização das Decisões.....	42
3.1.4. Aspecto Piramidal.....	43
4. ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL.....	44
4.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL.....	44
4.1.1. Autoridade Funcional ou Dividida.....	45
4.1.2. Linhas Diretas de Comunicação.....	45
4.1.3. Descentralização das Decisões.....	46
4.1.4. Ênfase na Especialização.....	46
5. ORGANIZAÇÃO LINHA-“STAFF”.....	47
5.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO LINHA-“STAFF”.....	48
5.1.1. Fusão da Estrutura Linear com Estrutura Funcional.....	48
5.1.2. Coexistência entre Linhas Formais de Comunicação com Linhas Diretas de Comunicação.....	48
5.1.3. Separação entre Órgãos Operacionais (Executivos) e Órgãos de Apoio (Assessores).....	49
5.1.4. Hierarquia “Versus” Especialização.....	49
6. NÍVEIS ORGANIZACIONAIS.....	50
6.1. NÍVEL INSTITUCIONAL.....	50
6.2. NÍVEL GERENCIAL.....	51
6.3. NÍVEL TÉCNICO.....	51

7. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....	52
8. CONFLITO ENTRE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E OS OBJETIVOS INDIVIDUAIS.....	54

X **CAPÍTULO III**

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	58
2. ÓRGÃOS, CARGOS E FUNÇÕES NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.....	60
3. COMANDO E SUBORDINAÇÃO DO PESSOAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.....	64

CAPÍTULO IV

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS POLÍCIAS DE OUTROS PAÍSES

1. DOS ESTADOS UNIDOS.....	69
1.1. ORGANIZAÇÃO EM RAZÃO DA FUNÇÃO.....	70
1.2. DIVISÃO EM TURNOS.....	71
1.3. ORGANIZAÇÃO EM RAZÃO DO LUGAR.....	71
1.4. ORGANIZAÇÃO DE ACORDO COM O NÍVEL DE AUTORIDADE.....	72

1.5. ORGANIZAÇÃO DA DIVISÃO DE PATRULHA	73
2. DA ALEMANHA.....	78
2.1. ESTRUTURA HIERÁRQUICA DAS FORÇA POLICIAIS ESTADUAIS.....	78
2.2. MISSÃO DAS POLÍCIAS ESTADUAIS.....	79
2.3. A POLÍCIA DO ESTADO DA RENÂNEA DO NORTE VESTEFÁLIA.....	80
3. DA FRANÇA.....	81
3.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS.....	82
3.2. MISSÃO DE POLÍCIA.....	83
3.2.1. Polícia Judiciária.....	83
3.2.2. Polícia Administrativa.....	84
3.3. MISSÕES MILITARES.....	85
3.4. ORGANIZAÇÃO.....	86
3.4.1. A Direção Geral da Gendamerie.....	86
3.4.2. A Gendamerie Departamental.....	87
4. DO CHILE.....	91
4.1. ORGANOGRAMA OPERACIONAL.....	92
4.2. DESCRIÇÃO DOS ÓRGÃOS POLICIAIS QUE OPERAM NO INTERIOR DO PAÍS.....	94

5. DA ITÁLIA.....	98
5.1. ORGANIZAÇÃO GERAL.....	100
CAPÍTULO V	
AS PESQUISAS	
1. BIBLIOGRÁFICA.....	113
2. DE CAMPO.....	116
2.1 DEMOSTRAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	116
3. ANÁLISE DAS PESQUISAS.....	125
CONCLUSÃO.....	128
PROPOSTA.....	131
BIBLIOGRAFIA.....	136
ANEXO.....	140

LISTA DE TABELAS

1. Aceitação da atual escala hierárquica da PM.....	117
2. Aceitação da redução da escala hierárquica (postos e graduações)	118
3. Sugestões para mudar a escala hierárquica.....	119
4. Melhoria do serviço policial-militar em função da redução da escala hierárquica.....	120
5. A promoção como fator motivador.....	121
6. Fatores causadores da desmotivação na PMGO.....	122
7. A quem o policial-militar prioriza numa numa escala de valores.....	123
8. Mudança do nome da graduação de Soldado.....	124

RESUMO

O presente estudo, em primeiro plano, estabelece um panorama histórico da evolução dos atuais graus hierárquicos das Polícias Militares no Brasil. Em segundo plano, traça uma resenha histórica da evolução da Polícia Militar do Estado de Goiás. O contexto organizacional formal é alicerçado na teoria do renomado mestre da escola administrativa brasileira **Idalberto Chiavenato** que, através de suas obras, mostra em que tipo de organização está contida a Polícia Militar e qual o melhor caminho para adequar e reduzir a atual escala hierárquica da instituição (postos ou patentes e graduações) aos cargos existentes no organograma da corporação policial-militar. A monografia estabelece um parâmetro entre as Polícias Militares brasileiras e as Polícias de outros países, delineando, comparativamente, os graus hierárquicos de algumas Polícias como a dos Estados Unidos, da Alemanha, da França, do Chile e da Itália. A tendência de aceitação, ou não, de mudanças na atual escala hierárquica da Polícia Militar do Estado de Goiás é estudada a partir de um levantamento de opinião procedido junto aos seus integrantes, para o que foi realizada uma pesquisa de campo. Como parte final deste trabalho, são formuladas propostas com vistas à simplificação e adequação dos graus hierárquicos na Polícia Militar do Estado de Goiás.

INTRODUÇÃO

Às portas do terceiro milênio, as organizações clamam por mudanças que as adequem ao novo tempo e à geração emergente que começa a despontar. São elas a maior invenção de todos os tempos, que possibilitam às pessoas transcenderem às próprias limitações do corpo, mente, interesses e desejos pessoais para lidar com os problemas de cunho social, político, econômico e religioso.

Na evolução da sociedade, as organizações mudaram de forma, foco e enfoque. ^{Os} ~~Nos~~ tempos modernos, caracterizados por transformações incessantes, incontroláveis e imprevisíveis, exige-se organizações ágeis, flexíveis, produtivas e inovadoras na ordenação do seu ambiente, o que infere no paradigma da decisão intuitiva, em que ~~onde~~ a informação e o conhecimento são fatores chaves para o sucesso.

Para atender ao novo e às novas demandas, as organizações públicas e privadas do mundo inteiro estão redefinindo seu papel social, redesenhando as estruturas, reformulando a administração, incentivando a

comunicação e ^{de} interação, e investindo na capacitação técnica do pessoal, principalmente nos novos padrões de liderança.

A Polícia Militar, como órgão de segurança pública imprescindível à ordenação social do Estado, não poderia continuar a sua precária evolução dentro do cartesianismo atual em que vive, ficando à margem das atuais mudanças exigidas por situações novas como o Mercado Comum do Cone Sul (MERCOSUL), a globalização, a insatisfação da sociedade com os serviços prestados pelos órgãos de segurança pública e o crescimento assustador da criminalidade.

Todas as Polícias Militares do Brasil possuem uma estrutura hierárquica semelhante à do Exército Brasileiro, do qual são, constitucionalmente, forças auxiliares. Essa estrutura atendia perfeitamente aos encargos que eram atribuídos à Polícia Militar até meados do presente século. No entanto, na atual conjuntura, a escala hierárquica das Polícias Militares tornou-se pesada e obsoleta, emperrando, com o excesso de graus hierárquicos, alguns mecanismos imprescindíveis à vida das organizações modernas, como: a comunicação, a agilidade, o relacionamento entre os diversos níveis da organização e a eficiência.

Por outro lado, verifica-se que alguns postos e graduações têm atribuições semelhantes dentro dos seus círculos hierárquicos, e outros

sequer têm função preestabelecida dentro da estrutura organizacional da instituição. Além disso, a Polícia Militar tem excesso de cargos no nível intermediário.

A partir do acima exposto, realizamos um estudo sob o tema: **Graus hierárquicos na Polícia Militar “adequação - simplificação”**, levando em consideração as modificações ocorridas no contexto social e as consequências decorrentes, em virtude da simplificação, na motivação e nas perspectivas de crescimento profissional (ascensão na carreira) do policial militar dentro da instituição.

Não temos, com este estudo, a pretensão de causar uma revolução, mas sim uma evolução dentro da Polícia Militar do Estado de Goiás, que, como as outras Polícias Militares do Brasil, carrega sobre seus ombros uma estrutura hierárquica pesada e anacrônica.

De igual forma, não pretendemos encerrar o assunto sobre mudanças dentro da Polícia Militar do Estado de Goiás, muito pelo contrário. O interesse é de suscitar no seio da corporação o questionamento, de forma racional e moderada, na busca de soluções que melhorem o funcionamento da Polícia Militar no atendimento de seu cliente preferencial, que é a sociedade de um modo geral.

Para investigarmos os problemas explícitos em linhas pretéritas, sem eufemismos, buscamos elementos necessários para a sua elucidação. Procuramos pesquisar a estrutura hierárquica das polícias de outros países, como França, Alemanha, Itália, Chile e Estados Unidos, e, ainda, o pensamento de alguns autores nacionais e estrangeiros, bem como, realizamos entrevistas com administradores de empresas e fizemos uma pesquisa de campo aplicando questionários, que foram distribuídos em todas as unidades da Polícia Militar de Goiás, localizadas na capital.

X

CAPÍTULO I

GENÊSE DAS POLÍCIAS MILITARES

I. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A Polícia⁽¹⁾ nasceu com a comunidade, com os primeiros grupos humanos, em razão da necessidade de um elemento controlador das relações sociais, que permitisse ao chefe a força suficiente para impor a sua autoridade e, conseqüentemente, o cumprimento das normas sociais.

A Roma antiga, na época do imperador Augusto (69 a 14 a.C.), tinha 120.000 (cento e vinte mil) habitantes e um serviço policial de 7.000 (sete mil) homens, denominada “Coortes vigillum”, distribuídas em sete partes chamadas “Coortes”, cada uma com 1.000 (um mil) homens. Cada “Coorte” tinha a responsabilidade de policiamento e combate a incêndio em uma área da cidade, ou dois distritos.

⁽¹⁾ VIEIRA, José Jorge. Cel PMGO - Manual básico do policial-militar. Goiânia: Gráfica da Universidade Federal de Goiás 1985. p. 9.

Nos primórdios, a função policial se confundia com a justiça e até mesmo com a religião, e os juízes eram também chefes de polícia. Outras vezes, a função policial era desenvolvida por forças militares (Exército).

Com a Revolução Francesa houve uma mudança radical na filosofia do serviço policial, surgindo então o “Código dos Delitos e das Penas” e a “Lei 3 Brumário”, que separou a polícia da magistratura e também da força armada e estabeleceu que o serviço policial era instituído para manter a ordem pública, a liberdade, a propriedade e a segurança individual, e sua característica era a vigilância.

2. NO BRASIL

Os almotacés⁽²⁾ autoridades encarregadas de zelar pela ordem pública nas vilas recém-criadas no Brasil-colônia, foram a primeira manifestação de uma autoridade policial constituída no Brasil.

Posteriormente, em 11 de dezembro de 1570, nos termos da Carta Régia de 1559, foram criadas as Companhias de Ordenanças⁽³⁾

Dispunha que, nas cidades, vilas e povoados, se organizassem as Companhias, comandando-as os Capitães-mores que, juntamente com os

⁽²⁾ ALMEIDA, Klinger S. de, Cel PM - Organização policial brasileira. O Alferes, n. 7, 1987, p. 63.

⁽³⁾ CASTRO, José L. de, Cel PM - Polícias militares: uma análise evolutiva. O Alferes, n. 12, 1985, p. 34

Alferes, Sargentos e Cabos, eram escolhidos por eleição, sendo que esse procedimento teve fim com o Alvará de 18 de outubro de 1709, do Rei Dom Sebastião. Daí, a nomeação para tais cargos passou para a responsabilidade dos Governadores das Capitânicas e, mais tarde, das Províncias.

Cada localidade dispunha de um Capitão-mor, a quem competia fazer o recrutamento dos demais componentes da Companhia de Ordenanças. Havia ainda no elenco de autoridades, além das já mencionadas, um Meirinho e um Escrivão, nomeados pelo Governador para os serviços auxiliares.

Das Companhias de Ordenanças surgiram as tropas pagas, nos termos da Carta Régia de 9 de novembro de 1709, originando, em 1719 as Companhias dos Dragões. Estes já eram profissionalmente remunerados pelos serviços prestados.

Então, em 18 de janeiro de 1719, foram criadas as primeiras Companhias de Dragões, com incumbência de patrulhamento local, ronda e condução de presos, afora as desordens que combatiam, sob as ordens dos Governadores das Províncias. Mas as Companhias de Ordenanças também existiam paralelamente, só se extinguindo em 22 de março de 1766, transformadas que foram em Corpos Auxiliares, nos termos da legislação

portuguesa redigida pelo Conde de Lippe, por designação do Marquês de Pombal.

Em 1775, foram organizadas nas Províncias mais desenvolvidas os Regimentos Regulares de Cavalaria, também tropas pagas, a um dos quais pertenceu Tiradentes, o Alferes Joaquim José da Silva Xavier, na Província de Minas Gerais.

Por Decreto do Príncipe Regente D. João VI, foi constituído o Exército Brasileiro, com a reunião das organizações militares então existentes, de cunho provincial, que tinham a missão de garantir a segurança pública e os poderes constituídos, desincumbindo-se também das tarefas pertinentes à segurança externa.

Em 13 de maio de 1809, criou D. João VI a Divisão Militar da Guarda Real da Polícia no Rio de Janeiro, embrião da atual polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Sua finalidade era prover a segurança e tranquilidade pública da cidade do Rio de Janeiro.

Com o advento do Império no Brasil, várias transformações se fizeram na organização política e social do país. Novas normas legais foram baixadas, adequando-se sua composição à nova realidade. No entanto, permaneceram vigentes as Ordenações Filipinas em tudo que pudesse ser ainda executado.

Foi, então, baixado o Código de Processo Criminal do Império, em 29 de novembro de 1832, no qual se estruturavam a justiça e os serviços e órgãos auxiliares.

Com o advento da Lei nº 261, de 3 de dezembro de 1841, novo Código foi baixado em substituição ao de 1832, porém mantendo a mesma estrutura prevista pelo Código anterior. Estes Códigos previam a existência de uma polícia administrativa e outra judiciária.

Para as atividades de policiamento das cidades e estradas das Províncias, a Carta de Lei de 10 de outubro de 1831 autorizou a criação de Corpos Municipais Voluntários. A esses Corpos foram agregadas as organizações dos Regimentos de Cavalaria das Tropas das Capitâneas, criadas a partir de 1775.

Outras leis foram promulgadas àquela época, destacando-se a de nº 243, de 30 de novembro de 1841, e seu regulamento, o Decreto nº 191, de 10 de julho de 1842, que reorganizou os Corpos de Guardas Municipais Permanentes da Corte.

Os Corpos de Guardas Municipais Permanentes, criados pela Lei de 10 de outubro de 1831, foram as corporações das quais se originaram as atuais Polícias Militares. Eram encarregadas do policiamento ostensivo e repressivo nas Províncias, sendo criadas e mantidas pelo governo local.

A partir de 1840, os Corpos Permanentes passaram a ser denominados de Corpos Policiais. Em 1873, são transformados em Brigadas Policiais.

Em 1891, as Brigadas Policiais passaram a ser chamadas também de Forças Públicas, nome que foi modificado para Polícias Militares, com o advento da Constituição Federal de 1934 e da Lei nº 192, de 17 de janeiro de 1936.

Algumas corporações conservaram os nomes históricos como as de São Paulo e Rio Grande do Sul, mesmo depois da Constituição de 1934.

Em decorrência do Decreto nº 1 de 15 de novembro de 1889, são criadas nas capitais as Guardas Civas, para auxiliar no policiamento ostensivo. As Forças Públicas permaneceram nesse mister, principalmente no interior dos Estados.

Em 1917, o Governo Federal estabeleceu com os Governos Estaduais as condições para que as Forças Públicas fossem consideradas reserva do Exército.

No Império e durante a Primeira República, havia outra organização denominada Guarda Nacional, que era uma organização de segunda linha do Exército, e sua missão era a de secundar o Exército nas suas atribuições.

principalmente nos momentos de conflito externo ou grave perturbação da ordem interna.

Vale ressaltar que as Guardas Civis eram polícias fardadas e que, ao lado das Polícias Militares, executavam o policiamento ostensivo em seus vários aspectos.

O Decreto-Lei nº 1072, de 30 de dezembro de 1969, ao modificar o Decreto nº 667, de 2 de julho de 1969, extinguiu as Guardas Civis, transferindo suas atribuições para as Polícias Militares.

Desde o surgimento das Corporações militares (Polícias Militares) no Brasil, os *postos e graduações* passaram por diversas modificações⁽¹⁾, senão vejamos:

Ano de 1850:

- Tenente-coronel Comandante
- Major
- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Primeiro Sargento
- Segundo Dito

⁽¹⁾ SOARES, Nelson Alves. Maj PM - Escala hierárquica em organizações policiais militares. Belo Horizonte: APM/CSP, 1986, p. 25. Monografia. Mimco.

- Furriel
- Cabo
- Soldado

No ano de 1855 houve uma alteração na denominação da graduação do Segundo Dito para Segundo Sargento.

Ano de 1891:

- Comandante Geral
- Major
- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Primeiro Sargento
- Segundo Sargento
- Furriel
- Cabo
- Soldado

Ano de 1893:

- Comandante Geral
 - Major
 - Capitão Fiscal
-

- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Primeiro Sargento
- Segundo Sargento
- Furriel
- Cabo
- Soldado

Ano de 1895:

- Coronel Comandante Geral
- Tenente-coronel Comandante
- Majores Fiscais
- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Primeiro Sargento
- Segundo Sargento
- Furriel
- Cabo
- Soldado

Ano de 1899:

- Coronel Comandante da Brigada
- Tenente-coronel Comandante de Batalhão
- Majores Fiscais
- Capitães Cirurgiões Móres
- Capitão
- Tenente
- Alferes
- Primeiro Sargento
- Segundo Sargento
- Furriel
- Cabo
- Soldado

Ano de 1915:

Foram modificados os seguintes postos e graduações:

- Tenente. Passou à denominação de 1º Tenente.
- Alferes. Passou à denominação de 2º tenente.
- Furriel. Passou à denominação de 3º Sargento

Ano de 1936:

- Comandante Geral
- Coronel
- Tenente-coronel
- Major
- Capitão
- 1º Tenente
- 2º Tenente
- Aspirante
- Subtenente
- 1º Sargento
- 2º Sargento
- 3º Sargento
- Cabo
- Soldado

Ano de 1969:

- Coronel
 - Tenente-coronel
 - Major
 - Capitão
-

- 1º Tenente
- 2º Tenente
- Aspirante-a-oficial
- Subtenente
- 1º Sargento
- 2º Sargento
- 3º Sargento
- Cabo
- Soldado

Historicamente, os postos e graduações acima citados têm a seguinte origem ⁽⁵⁾ :

- **Anspessada** - do italiano “lancia spezzata”, lança quebrada. O posto data do século XVI. O soldado de cavalaria degradado para a infantaria por qualquer motivo tinha sua lança quebrada, mas, como era de categoria superior, continuava a ter situação comum ^{aos} praças da arma em que era obrigado a servir. Em Portugal e no Brasil o anspessada não fazia faxina, somente dava serviço de sentinela das armas e nunca sentinela encoberta, substituindo o cabo nos seus impedimentos. A República conservou a graduação por algum tempo e, depois, a aboliu definitivamente.

⁽⁵⁾ BARROSO. Gustavo - História Militar do Brasil. São Paulo: Ed. Nacional, 1935. p. 97.

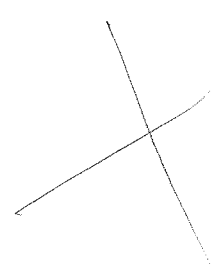
- **Cabo** - do latim “caput”, cabeça, chefe.
- **Furriel** - Também se diz Forriel, do francês “fourier” de “fourrage”, forragem. O encarregado da forragem nos antigos esquadrões de cavalaria.
- **Sargento** - do latim “servientes armorum”, serventes de armas, escudeiros ou cavaleiros de categoria inferior que, nos exércitos medievais serviam a pé ou a cavalo, como voluntários. No século XVI criou-se o posto de sargento de batalha. Depois, o de sargento-mayor ou sargento-mór.
- **Cadete** - do baixo latim “capitetus”, diminutivo de “caput”, cabecinha, pequeno chefe. Filho segundo de qualquer titular. Soldado nobre e privilegiado, cuja classe foi criada no antigo Exército português pelo Alvará de 16 de março de 1757. Os filhos dos oficiais subalternos podiam assentar praça como 2º cadete. Os filhos dos oficiais gerais e superiores, como 1º cadete.
- **Alferes** - oficial que, outrora, levava a bandeira a alferena. Alferes-mór, o oficial que conduzia a insígnia do Rei. Do latim “aquila feres”, o porta-águia das legiões romanas, ou do árabe “alfaris”, o porta-estandarte. É possível que pela influência bizantina, a expressão romana tenha passado para os conquistadores mulçumanos da Península Ibérica, dos quais a herdaram espanhóis e portugueses.
-

- **Tenente** - do latim “tenens”. O que substitui um chefe ou comanda em lugar do outro. Dizia-se primitivamente *lugar tenente*, o que mantém o lugar vago. As línguas alemã e francesa conservam essa forma, por exemplo: “lieutenant”. Daí tenente-coronel, o que substitui o coronel; lugar-tenente-general ou somente tenente-general, o que comanda em nome do marechal ou em nome do Rei.

- **Capitão** - do latim “Caput”. Cabeça, com passagem pelo baixo latim “capitanus”, o chefe. Diz-se em alemão “hauptmann”, o homem que comanda, e em russo “heltman” ou “atman”, com o mesmo sentido.

- **Major** - o maior. De sargento-mayor, sargento-maior ou sargento-mór, tendo caído em desuso a primeira parte da expressão.

- **Coronel** - Do italiano “colonello”, o comandante de uma coluna de tropa. Houve em alguns exércitos o posto de coronel-general para o comandante ou inspetor de uma arma: ex.: coronel-general dos caçadores a cavalo, coronel-general da cavalaria.



3. NO ESTADO DE GOIÁS

Nos primórdios de Goiás, o serviço de polícia era realizado pela tropa de linha, o Exército do Império⁽⁶⁾. Durante a Guerra do Paraguai, o Governo da Província passou a ~~contratar~~ ^{contratar} homens, que foram denominados de *bate-paus*, para o policiamento da capital e outras principais cidades do interior.

Em 28 de julho de 1858, no governo de Dr. Francisco Januário da Gama Cerqueira, foi baixada a Resolução nº 13 criando a Força Policial da

Província de Goiás⁽⁷⁾, que seria constituída por:

- 01 (um) Tenente;
- 02 (dois) Alferes;
- 02 (dois) Sargentos;
- 01 (um) Furriel;
- 41 (quarenta e uma) Praças (inclusive um tambor).

Resolução nº 13 de 28 de julho de 1858, criando a Força Policial da Província de Goiás. O Decreto nº 602 de 19 de julho de 1884, alterou o nome para Força Policial da Província de Goiás. O Decreto nº 1000 de 19 de julho de 1884, alterou o nome para Força Policial da Província de Goiás.

⁽⁶⁾ VIEIRA, José Jorge. Cel PMGO - Manual básico do policial militar - Goiânia: Gráfica da Universidade Federal de Goiás. 1985. p. 10.
⁽⁷⁾ COSTA, Carolino Ayres. Ten Cel PM - Histórico da criação e organização da Polícia Militar de Goiás. Goiânia: s. e., 1968. p. 5.

Naquele mesmo ano também foi baixado o regulamento da Força Policial, estabelecendo que seus integrantes receberiam instrução militar, usariam armamento de infantaria e instituindo as normas disciplinares e uniforme.

Todavia, a Resolução nº 13 não foi cumprida. O policiamento continuava a ser feito pela tropa de linha, com graves inconvenientes, pois se de um lado estava diretamente subordinada ao Governo Federal, de outro, era obrigada a receber ordens das autoridades da Província. Os choques e atritos de poderes, como se torna fácil compreender, eram frequentes.

Somente em 1884, já no governo do Dr. Camilo Augusto Maria de Brito, através da Resolução Provincial nº 520, de 10 de julho daquele ano, é que foi realmente organizada a Força Policial que era constituída de :

- 01 (um) Capitão Comandante;
 - 01 (um) Tenente;
 - 02 (Dois) Alferes;
 - 01 (um) 1º Sargento;
 - 02 (dois) 2º Ditos;
 - 01 (um) Furriel;
 - 08 (oito) Cabos;
 - 02 (dois) Corneteiros;
-

CAPÍTULO II

ORGANIZAÇÕES FORMAIS

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

As *organizações*⁽⁸⁾ constituem a forma dominante de instituição em nossa sociedade. São a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente, que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As *organizações* permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a atenção, tempo e energia de numerosas pessoas. Cada *organização* é restringida por recursos limitados, e por isso não pode tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem. Daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A *eficiência* é obtida quando a organização aplica seus recursos na alternativa que produz o maior resultado.

⁽⁸⁾ CHIAVENATO, Idalberto - Teoria Geral da Administração 3. ed., v. 2. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, p. 63

Um tipo específico de *organização* são as *organizações formais*. As *organizações formais* constituem uma forma de agrupamento social, que é estabelecido de uma maneira deliberada e proposital para alcançar um objetivo específico⁽⁹⁾. Uma *organização formal* é caracterizada principalmente pelas regras, regulamentos, e *estrutura hierárquica* que ordenam as relações entre seus membros. A *organização formal* permite reduzir as incertezas decorrentes da variabilidade humana (diferenças individuais entre as pessoas), tirar vantagens dos benefícios da especialização, facilitar o processo decisório e assegurar a implementação apropriada das decisões tomadas. Esse esquema formal *que tenta regular o comportamento humano para o alcance eficiente de objetivos explícitos torna a organização formal única entre as instituições da sociedade moderna e digna de estudo especial*⁽¹⁰⁾. A *organização formal* é formalmente estabelecida para atingir objetivos explícitos e constitui um sistema preestabelecido de relações estruturais impessoais, resultando daí um relacionamento formal entre as pessoas, o que permite reduzir a ambiguidade e a espontaneidade e aumentar a previsibilidade do comportamento.

⁽⁹⁾ LITTERER, Joseph A. , apud. Idalberto Chiavenato - Teoria Geral da Administração 3. ed., São Paulo: MacGraw-Hill, 1987, p. 63.

⁽¹⁰⁾ MOUZELIS, Nicos P. apud. Idalberto Chiavenato. Teoria Geral da Administração. 3 ed., São Paulo: McGraw-Hill, 1987, p. 64.

Dentre as *organizações formais* avultam as chamadas *organizações complexas*. Nas *organizações complexas*, a estrutura e o processo apresentam elevado grau de complexidade devido ao tamanho ou à natureza complicada das operações. Nas *organizações complexas* a convergência de esforços entre as partes componentes (departamento, seções, etc.) é mais difícil, pois existem inúmeras variáveis (como o tamanho, a estrutura diferenciada, a diversificação das atividades, a complexidade das comunicações, as diferentes características pessoais dos participantes) que complicam enormemente o seu funcionamento. Os *estruturalistas* dedicam enorme atenção às *organizações formais complexas* por causa dos desafios que estas impõem à *análise organizacional*.

2. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO FORMAL

As principais características da *organização formal* são: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, distribuição da autoridade e da responsabilidade e racionalismo.

O objetivo imediato e fundamental de todo e qualquer tipo de organização é produzir algo. É a produção. Para ser eficiente, a produção deve se basear na *divisão do trabalho*, que nada mais é do que a maneira

pela qual um processo complexo pode ser decomposto em um série de pequenas tarefas.

Como consequência da *divisão do trabalho*, cada órgão ou cargo passa a ter funções específicas e especializadas. A especialização do trabalho constitui uma maneira de aumentar a eficiência e de diminuir os custos de produção. Simplificando as tarefas, atribuindo a cada posto de trabalho tarefas simples e repetitivas que requeiram pouca experiência do executor e escassos conhecimentos prévios, reduzem-se os períodos de aprendizagem, facilitando-se substituições de uns indivíduos por outros, permitindo-se melhorias de métodos de incentivos no trabalho e, decididamente, aumentando-se o rendimento da produção.

Em decorrência das funções especializadas, surge inevitavelmente a *função de comando*, cuja missão é dirigir e controlar todas atividades da organização, para que todos cumpram harmoniosamente as suas respectivas missões. Portanto, a organização precisa, além de uma estrutura de funções, de uma *estrutura hierárquica*, para dirigir as operações dos níveis que lhe são subordinados. Daí o *princípio escalar*, ou seja, o *princípio da hierarquia*.

Em toda *organização formal* existe uma *hierarquia*. Esta divide a organização em camadas ou escalas ou níveis de autoridade, tendo o

superior certo tipo de autoridade sobre os inferiores. À medida em que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do ocupante do cargo.

A *hierarquia da organização formal* representa a distribuição da *autoridade* e da *responsabilidade* entre os diversos níveis da estrutura. Cada nível hierárquico que está acima dos demais níveis tem maior peso nas decisões. Por toda a organização existem pessoas cumprindo ordens de outras situadas em níveis mais elevados, o que denota suas posições relativas, bem como o volume de sua *autoridade* em relação às demais posições.

A *autoridade* é o fundamento da *responsabilidade*. Dentro da *organização formal*, ela deve ser delimitada explicitamente.

Como condição básica para a tarefa administrativa, a *autoridade* investe o administrador do direito reconhecido de dirigir subordinados, para que desempenhem suas atividades dirigidas para a obtenção dos objetivos da organização. A *autoridade formal* é sempre um poder, uma faculdade, concedidos pela organização ao indivíduo que nela ocupe uma posição determinada em relação aos outros.

Da mesma forma que ocorre com a *autoridade*, a *responsabilidade* é um dos termos mais mal compreendidos da literatura administrativa. Muitas

vezes, o termo responsabilidade é utilizado como significado de dever, de atividade, de atribuição.

A *autoridade* emana do superior para o subordinado, quando se faz uma designação de deveres, enquanto a *responsabilidade* é a obrigação simultaneamente exigida do subordinado para que este realize tais deveres. Por conseguinte, diz-se que a *responsabilidade* é delegada a subordinados, embora, na realidade, o que se delega é a *autoridade* e não a *responsabilidade*. A essência da *responsabilidade* é a obrigação, ou seja, a obrigação de utilizar a *autoridade* para exigir que sejam executadas as tarefas.

Uma das características básicas da *organização formal* é o seu racionalismo. Uma *organização* é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar. O princípio básico desta forma de conceber uma *organização* é que, dentro de limites toleráveis, os seus membros se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. A formulação orgânica de um conjunto lógico de encargos funcionais e hierárquicos está baseada no princípio de que os homens vão funcionar efetivamente de acordo com tal sistema racional.

Toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimização de esforços e a maximização do rendimento.

Para melhor se compreender a *organização formal*, e suas características básicas, é necessário comparar os três tipos tradicionais de organização, quais sejam: organização linear, organização funcional e organização linha-“staff”.

3. ORGANIZAÇÃO LINEAR

A *organização do tipo linear* constitui a forma estrutural mais simples e mais antiga. Tem a sua origem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais.

Na organização linear, que tem por base o *princípio da autoridade linear*, também chamado *princípio escalar*, há uma hierarquização da autoridade, na qual cada subordinado presta contas exclusivamente ao seu superior direto e imediato, fazendo com que uma informação que venha do nível mais baixo, tenha de passar pelos superiores dos diversos escalões hierárquico até chegar ao nível mais alto da organização. O *princípio*

escalar ou *cadeia escalar* é uma consequência do *princípio da unidade de comando*.

A denominação *linear* se deve ^{ao} fato de que, entre o superior e os subordinados, existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade. É uma organização simples ^{em cuja} ~~e de~~ conformação piramidal, ~~onde~~ cada chefe recebe e transmite tudo o que se passa na sua área, uma vez que as linhas de comunicação são rigidamente estabelecidas.

3.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO LINEAR

A *organização linear*, em geral, apresenta os seguintes características:

3.1.1. Autoridade Linear ou Única

A principal característica da *organização linear* é ^a *autoridade única* e absoluta do superior sobre seus subordinados, decorrente do princípio da unidade de comando, típica das organizações militares de antigamente. É uma autoridade baseada na hierarquia.

3.1.2. Linhas Formais de Comunicação

As comunicações entre os órgãos ou cargos existentes na organização linear são efetuadas unicamente ^{por meio} através das linhas existentes no organograma. Todo órgão ou cargo, exceto aqueles situados no topo e aqueles situados no rodapé do organograma, possui dois terminais de comunicação: um orientado para cima e que liga exclusivamente ao órgão ou cargo superior, representando sua *responsabilidade* perante o escalão mais elevado, e outro orientado para baixo e que o liga exclusivamente aos órgãos ou cargos diretamente subordinados, representando sua *autoridade* perante o escalão mais baixo. Cada superior centraliza as comunicações em linha ascendente dos subordinados. As comunicações são, portanto, lineares e formais, isto é, limitadas exclusivamente àquelas relações formais descritas no organograma.

3.1.3. Centralização das Decisões

Como o terminal da comunicação liga invariavelmente o órgão ou cargo subordinado ao seu superior e, assim por diante, até a cúpula da organização, sucede que a *autoridade linear* que comanda a organização

toda, centraliza-se no topo do organograma, e os canais de responsabilidade são conduzidos através dos níveis hierárquicos de forma convergente até ali. A organização linear caracteriza-se pelo deslocamento e convergência da *autoridade* para a cúpula da organização. Assim, só existe uma *autoridade* máxima, que centraliza todas as decisões e o controle da organização .

3.1.4. Aspecto Piramidal

Em decorrência da *centralização da autoridade* no topo da organização e da *autoridade linear* que cada superior centraliza em relação aos subordinados, geralmente a *organização linear* apresenta uma conformação tipicamente piramidal. À medida que se sobe na escala hierárquica diminui o número de cargos ou órgãos. De certo modo, o resultado é que, à medida que aumenta o nível hierárquico, mais aumenta a *generalização* e a *centralização* (visão global da organização), e à medida que diminui o nível hierárquico mais aumenta a *especialização* e a *delimitação das responsabilidades* (visão específica do cargo ou função).



4. ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

A *organização funcional* é o tipo de estrutura organizacional que aplica o *princípio funcional* ou *princípio da especialização* das funções para cada tarefa. O *princípio funcional* separa, distingue e especializa. É o germe do “staff”.

Os dirigentes de organizações notaram que, à medida que o ramo de atividade cresce e se desenvolve, a organização entra no campo da competição, e aí aumenta consideravelmente a necessidade de se contar com órgãos altamente especializados capazes de propiciar inovações rápidas e substanciais. Essa flexibilidade indispensável à organização competitiva e inovadora é um dos principais pontos fracos da estrutura linear.

4.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

A *organização funcional* apresenta as seguintes características:

4.1.1. Autoridade Funcional ou Dividida

Na *organização funcional* existe a *autoridade funcional* ou *dividida*, que é relativa e baseada na especialização. É uma autoridade do conhecimento e estende-se a toda organização. Nada tem de linear ou hierárquico ou de comando. Cada subordinado se reporta a muitos superiores, concomitantemente, porém, reporta-se a cada um deles somente nos assuntos das especialidades de cada um. Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados, mas autoridade parcial e relativa, decorrente de sua especialidade. Isto representa total negação do princípio da unidade de comando ou supervisão única.

4.1.2. Linhas Diretas de Comunicação

As comunicações entre os órgãos ou cargos existentes na organização são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação. O tipo de *organização funcional* busca maior rapidez possível nas comunicações entre os diferentes níveis.

4.1.3. Descentralização das Decisões

As decisões são delegadas ^{à quem pertence} aos órgãos ou ^{ocupa} cargos especializados ^e que possuam conhecimento necessário para melhor implementá-las. Não é a hierarquia, mas é a especialidade ^{que dá poder a} quem promove as decisões. Portanto, a *organização funcional* caracteriza-se pela descentralização das decisões, ou seja, pelo deslocamento e distribuição das decisões para os órgãos ou cargos mais adequados para sua tomada e implementação.

4.1.4. Ênfase na Especialização

A *organização funcional* baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos, em todos os níveis da organização. Há uma profunda separação das funções de acordo ~~de acordo~~ com as especialidades envolvidas. Cada órgão ou cargo contribui com a sua especialidade para a organização. As responsabilidades são delimitadas de acordo com as especializações.

5. ORGANIZAÇÃO LINHA-“STAFF”

O tipo da *organização linha-“staff”* é o resultado da combinação dos tipos de *organização linear* e *funcional*, buscando-se incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir as suas desvantagens. Na *organização linha-“staff”* há características do *tipo linear* e do *tipo funcional*, reunidas para proporcionarem um tipo organizacional mais completo e complexo.

Na *organização linha-“staff”* existem órgãos de *linha* (órgãos de execução) e de *assessoria* (órgãos de apoio e de consultoria) mantendo relações entre si. Os *órgãos de linha* caracterizam pela *autoridade linear* e pelo *princípio escalar*, enquanto os *órgãos de “staff”* prestam *assessoria e serviços* especializados.

5.1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO LINHA-“STAFF”

A *organização linha-“staff”* apresenta características bem mais complexas do que os outros tipos de organização. Dentre as principais características da *organização linha-“staff”* convém ressaltar:

5.1.1. Fusão da Estrutura Linear com Estrutura Funcional

A principal característica da *organização linha-“staff”*, na qual predomina a *estrutura linear*, é que nela coexistem características *lineares* e característica *funcionais* simultaneamente. Cada órgão se reporta a um e apenas um órgão superior. É o *princípio da autoridade única* ou *unidade de comando típica da organização linear*. Porém, cada órgão recebe também *assessoria* e serviços especializados de diversos órgãos de “staff”.

5.1.2. Coexistência entre Linhas Formais de Comunicação com Linhas Diretas de Comunicação

Na *organização linha-“staff”* há uma conciliação entre linhas formais de comunicação existentes entre superiores e subordinados e que

representam a hierarquia e as linhas diretas de comunicação existentes entre qualquer órgão ou cargo e o “staff” é que representam o suprimento de assessoria e de serviços especializados.

5.1.3. Separação entre Órgãos Operacionais (Executivos) e Órgãos de Apoio (Assessores)

Na *organização linha-“staff”* há uma separação entre órgãos operacionais (linha), que são os órgãos executivos das operações básicas da organização, e os órgãos de apoio (“staff”), que são os órgãos assessores e consultivos que prestam serviços especializados aos diversos órgãos da organização.

5.1.4. Hierarquia “Versus” Especialização

Apesar do convício entre as características *lineares* e *funcionais*, há uma nítida predominância dos aspectos *lineares* na *organização linha-“staff”*. A *organização linha-“staff”* se caracteriza^{se} pela manutenção do *princípio da hierarquia (cadeia escalar)*, ou seja, da nivelação dos graus de *autoridade linear*, sem abrir mão da especialização. Assim, a hierarquia

(linha) assegura o comando e a disciplina, enquanto a especialização ("staff") fornece os serviços de consultoria e de assessoria. Reúnem-se num só tipo de organização a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento especializado.

6. NÍVEIS ORGANIZACIONAIS

As *organizações* se caracterizam por uma diferenciação de poder, isto é, por uma hierarquização da autoridade.

Todas as *organizações* se defrontam com uma multiplicidade de problemas a resolver, e esses problemas são classificados e categorizados para que a responsabilidade pela solução deles seja atribuída a diferentes *níveis hierárquicos da organização*. Assim, as *organizações* possuem três diferentes *níveis organizacionais*, que são:

6.1. NÍVEL INSTITUCIONAL

O nível institucional, por ser composto dos dirigentes ou altos funcionários, é o nível mais elevado dentro das organizações.

sujeito? É o nível organizacional mais elevado, composto dos dirigentes ou altos funcionários. É também denominado *nível estratégico*, pois é o responsável pela definição dos principais objetivos e das estratégias da

organização; lida com os assuntos relacionados com o longo prazo e com a totalidade da organização. É o nível que se relaciona com o ambiente externo da organização

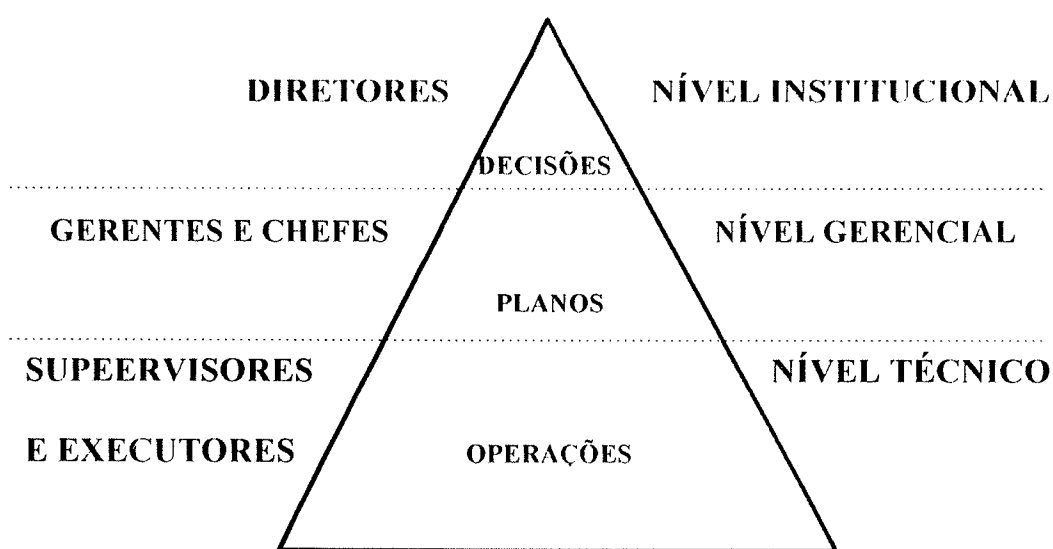
6.2. NÍVEL GERENCIAL

Nível gerencial É o nível intermediário, situado entre o *nível institucional* e o *nível técnico*, cuidando do relacionamento e da integração desses dois níveis. Uma vez tomadas as decisões no *nível institucional*, o *nível gerencial* é o responsável pela sua transformação em planos e programas para que o nível técnico os execute.

6.3. NÍVEL TÉCNICO

Nível técnico é o ~~o nível~~ mais baixo da organização. Também denominado *nível operacional*, é o nível onde as tarefas são executadas. Nele, os programas são desenvolvidos, as técnicas são aplicadas. É o nível que cuida da execução das operações e das tarefas, voltado ao curto prazo e que segue os programas e rotinas desenvolvidas no *nível gerencial*.

NÍVEIS ORGANIZACIONAIS



7. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

As *organizações* são unidades sociais que procuram atingir *objetivos* específicos. A sua razão de ser é servir a esses objetivos. Um *objetivo organizacional* é uma situação desejada que a organização tenta atingir. É uma imagem que a organização pretende para seu futuro. Porém, se o *objetivo* é atingido, ela deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual.

Quando um *objetivo* se torna realidade, deixa de ser *objetivo* desejado. Nesse sentido, um *objetivo* nunca existe, é um estado que se

procura e não um estado que se possui. As situações futuras, embora sejam imagens, têm uma força sociológica muito real e influem nas opções e reações atuais de todos os seus membros. Quase todas as organizações possuem um órgão formal destinado a estabelecer *objetivos* iniciais e as suas modificações. Em algumas organizações, os *objetivos* são formalmente estabelecidos por voto dos acionistas; e em outras, pelo voto dos membros; e em algumas outras, por um indivíduo que possui e dirige a organização.

A *eficiência real de uma organização* é determinada pela medida em que esta atinge seus *objetivos*. E a *competência* de uma organização é medida pela quantidade de recursos para fazer uma unidade de produção. A competência está muito ligada aos *objetivos da organização*, mas não se confunde com eles. A competência cresce à medida que os custos (recursos utilizados) decrescem.

Um dos assuntos preferidos pelos *estruturalistas* são as *mudanças organizacionais*. Como as organizações são unidades sociais planificadas, orientadas para *objetivos* específicos, sob liderança relativamente racional e auto consciente, representam, provavelmente, maior inclinação para a mudança do que previamente outra unidade social⁽¹¹⁾. As *organizações* podem alterar profundamente seus *objetivos*, bem como alterar

⁽¹¹⁾ ETZIONI, Amitari, apud. Idalberto Chiavenato - Teoria Geral da Administração - 3. ed., v. 2. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, p. 83.

intempestivamente seus *objetivos* no processo de ajustamento a problemas e situações emergentes e imprevistas. Por sua vez, tais alterações podem criar novas necessidades de *mudanças* que vão exigir ajustes adicionais. Determinados *fatores internos ou externos* podem provocar as mudanças organizacionais. Seu estudo, contudo constitui ainda uma área pouco desenvolvida.

8. CONFLITO ENTRE OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS E OS OBJETIVOS PESSOAIS

Chris Argyris⁽¹²⁾ desenvolveu uma concepção segundo a qual existe um *inaceitável conflito entre o indivíduo e a organização*. Ele sustenta que esse conflito básico entre o indivíduo e a organização formal é devido a uma incompatibilidade entre a auto-realização de ambos. Para Argyris, a estrutura, a liderança diretiva e os regulamentos e controles administrativos existentes nas organizações são inadequados para os indivíduos maduros. Boa parte das tarefas e situações que os indivíduos enfrentam no seu cotidiano dentro das organizações, exigem liderança diretiva, regulamentos e

⁽¹²⁾ ARGYRIS, Chris. Apud. Idalberto Chiavenato - Teoria Geral da Administração. 3. ed., v. 2. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, p. 173.

controles administrativos para que a organização consiga funcionar de acordo com as suas expectativas.

Por outro lado, os indivíduos provêm a organização de liderança, inovação, dedicação e desempenho espontâneo, dos quais também depende o sucesso da organização e a própria satisfação dos indivíduos. A medida que a organização fortalece as suas exigências quanto a uma liderança diretiva mais reforçada e quanto a regulamentos e controles mais acentuados, obviamente o desempenho espontâneo, a criatividade, a inovação, etc. serão cerceados. Desta forma, o conflito potencial ou mesmo real entre a personalidade madura dos indivíduos e as exigências da organização formal se acentuam irremediavelmente.

Para Argyris, os princípios de organização formal fazem exigências aos indivíduos que as compõem. Algumas dessas exigências são incongruentes com as necessidades dos indivíduos, daí surgindo a frustração, o conflito, o malogro e a curta perspectiva temporal como resultantes previstas dessas incongruências.

A organização típica confina a maioria de seus empregados em tarefas ^{que dá} ~~onde~~ ^{a quem as têm por sua,} ~~há~~ pouca oportunidade para a manifestação de responsabilidade, de autoconfiança, ou de independência. Por outro lado, grande parte das tarefas é definida de modo a exigir o mínimo das

capacitações de um indivíduo, de tal forma que coloca a responsabilidade pelas decisões mais importantes não em suas mãos e sim nas mãos do superior. Se se retira todo sentido social e psicológico da tarefa de um trabalhador, este começa a se adaptar, deixando de considerar o trabalho como um prazer e um desafio, cuja realização resulta num orgulho pessoal. ~~Torna-se~~ ^{torna-se-á,} sem demora, indiferente à qualidade de seu trabalho, enquanto for pago, ^M mas atrás dessa apatia e dessa indiferença ele se sente ^{inda} humilhado e hostil, pois, se não recebe responsabilidade, nenhuma responsabilidade evidencia; se ^{for} ~~é~~ tratado como um autômato, comporta-se como tal. Aos poucos ^{n-á} torna-se passivamente hostil, seja pela redução de sua produção, seja pelos erros deliberados. Não se passa muito e ^{Em poucos dias} ~~começa~~ ^{ná} a sentir um abismo amplo e profundo entre ele e aqueles que controlam a situação.

Ainda segundo Argyris, a parcela maior de responsabilidade pela integração entre os objetivos da organização e dos indivíduos recai sobre a alta administração. Enquanto os indivíduos buscam suas satisfações pessoais (como o salário, o lazer, o conforto, o horário mais favorável, oportunidades de crescimento, etc.) as organizações, do mesmo modo têm necessidades (capital, imóveis, equipamentos, potencial humano e, sobretudo, oportunidades para se ajustar a um ambiente constantemente em mudança). Prioritariamente, entre estas necessidades estão as de elemento humano,

recurso indispensável e inestimável, que pode ser sumamente desenvolvido, pois o ser humano pode aprender a ampliar poderosamente a sua competência.

A interdependência entre as necessidades do indivíduo e da organização é imensa. A vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçadas. O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou tolher o alcance do objetivo da outra. Ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos.




CAPÍTULO III

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

A estrutura do serviço público militar no Brasil, nas duas esferas administrativas em que existe, consiste em postos ou patentes para os oficiais e em graduações para os praças.

Sobre a hierarquia policial-militar o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás dispõe que:

Art. 12 - A hierarquia e a disciplina são a base institucional da Polícia Militar. A autoridade e a responsabilidade crescem com o *grau hierárquico*. (Grifo nosso).

§ 1º - A hierarquia policial-militar é a ordenação da autoridade em níveis diferentes, dentro da *estrutura da Polícia Militar*. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou de uma mesma graduação se faz pela antiguidade no posto ou na

graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade. (Grifo nosso). (Lei nº 8.033, de 2 de dezembro de 1975).

Entende-se por grau hierárquico a posição hierárquica que denota mérito ou honraria.

O grau hierárquico, que é personalíssimo, pertence ao agente público militar, não se confunde com o cargo público⁽¹³⁾, que é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular, na forma estabelecida em lei. O cargo é lotado no órgão, pertence ao órgão, e o agente (o policial-militar detentor do grau hierárquico) é investido no cargo. Assim, o cargo integra o órgão, ao passo que o agente, como ser humano, unicamente titulariza o cargo para servir ao órgão.

As funções⁽¹⁴⁾ são os encargos atribuídos aos órgãos, cargos e agentes. Todo cargo tem função, mas pode haver função sem cargo. Os agentes normalmente desempenham funções do órgão, distribuídos entre os cargos de que são titulares, mas excepcionalmente podem exercer funções sem cargo.

⁽¹³⁾ MEIRELLES, Hely Lopes - Direito Administrativo Brasileiro - 16. ed., São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1991, p.356

⁽¹⁴⁾ *Ibidem* p. 66

Órgãos públicos⁽¹⁵⁾ são centros de competência instituídos para o desempenho de funções estatais, ^{por meio} através de seus agentes. São unidades de ação com atribuições específicas na organização estatal.

Cada órgão, como centro de competência governamental ou administrativa, tem necessariamente cargos, funções e agentes, mas é distinto desses elementos, que podem ser modificados, substituídos ou retirados sem que acarrete sua extinção.

2. ÓRGÃOS E FUNÇÕES NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Os órgãos que compõem o órgão maior Polícia Militar do Estado de Goiás encontram-se definidos tanto na legislação federal quanto na estadual.

Sobre este assunto o Decreto federal nº 667, de 2 de julho de 1969, que reorganizou as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, no que é seguido pela Lei estadual nº 8.125, de 18 de junho de 1976, que dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás, estabelece:

⁽¹⁵⁾ Ibidem, p. 59

Art. 5º - As Polícias Militares serão estruturadas em órgãos de Direção, de Execução e de Apoio, de acordo com as finalidades essenciais do serviço policial e as necessidades de unidade da federação. (Decreto 667 de 2 de julho de 1969).

Art. 6º - A estrutura da Polícia Militar compreende:

I - Órgãos de Direção

II - Órgãos de Apoio

III - Órgãos de Execução.

Art. 7º - Os órgãos de direção realizaram o comando e a administração da Polícia Militar e se incumbem do planejamento em geral visando à organização, às necessidades de pessoal, de material e ao emprego da corporação no cumprimento de sua missão

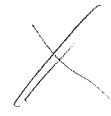
Art. 8º - Os órgãos de apoio, constituídos de elementos técnicos e administrativos, atendem às necessidades de pessoal e de material da corporação, realizando suas atividades-meio e atuando em cumprimento às diretrizes e ordens dos órgãos de direção

Art. 9º - Os órgãos de execução realizam a atividade-fim da corporação, segundo as diretrizes, ordens e planos emanados dos órgãos de direção e, no pertinente as necessidades de pessoal e material, obedecerão à orientação dos órgãos de apoio (Lei nº 8.125).

Vejamos agora o que o Estatuto dos Policiais -Militares do Estado de Goiás diz a respeito de cargos e funções policiais-militares.

Art 19 - *Cargo policial-militar* é aquele que só pode ser exercido por policia-militar em serviço ativo (Grifo nosso)

§ 1º - O *Cargo policial-militar* a que se refere este artigo é o que se encontra *especificado nos Quadros de Organização* ou previsto.



caracterizado ou definitivo, como tal, em *outras disposições legais*. (Grifamos).

§ 2º - A cada cargo policial-militar correspondente um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades que se constituem em obrigações do respectivo titular.

§ 3º - As obrigações inerentes ao *cargo policial-militar* devem ser compatíveis com o correspondente *grau hierárquico* e definidas em legislação ou regulamentação específicas. (Grifamos).

Art. 20 - Os *cargos policiais-militares* são providos com pessoal que satisfaça aos *requisitos* de *grau hierárquico* e de qualificação exigidos para o seu desempenho. (Grifamos).

Parágrafo único - O provimento de cargo policial-militar se faz por ato de nomeação, de designação ou determinação expressa de autoridade competente.

.....
Art. 22 - *Função policial-militar* é o exercício das obrigações inerentes ao *cargo policial-militar*. (Grifamos). (Lei nº 8.033, de 2 de dezembro de 1975).

A interpretação dos dispositivos legais acima transcritos, nos mostra que os graus hierárquicos (postos ou patentes e graduações), que são títulos peculiares do servidor público militar, ou policial-militar, e servem para realçar, denotar e destacar a sua condição de servidor público especial, estão intimamente relacionados com os cargos policiais-militares.

Analisando a Lei de organização básica, o organograma e o Quadro de Organização e Distribuição (QOD) da Polícia Militar do Estado de

Goiás, observamos que, basicamente, os órgãos e cargos que compõem a sua estrutura são providos da seguinte forma:

- 2.1. Os cargos de Comandante Geral, Subcomandante Geral (Chefe do EM), Corregedor, Diretores, Comandantes dos Grandes Comandos, as Assistências Policiais-Militares junto a outros órgãos e Ajudante Geral são providos por oficiais do posto de Coronel PM;
- 2.2. As Chefias de Seções do Estado Maior e os Comandos de Unidades Operacionais e de Ensino são exercidos por oficiais do posto de Tenente-coronel PM;
- 2.3. As Subchefias ou Subcomandos das Seções e Comandos citados no item anterior, são exercidos por oficiais do posto de Major PM;
- 2.4. Os Comandos de Companhias e Pelotões são exercidos, respectivamente, por oficiais do posto de Capitão e Tenente;
- 2.5. Os Comandos de Destacamentos e Subdestacamentos são exercidos, por praças das graduações de Sargento e Cabo, respectivamente.

Assim, na organização do serviço público militar estadual, é requisito indispensável para o provimento do cargo, ser o agente possuidor do grau hierárquico correspondente e compatível com as funções do cargo, pois que, na estrutura da Polícia Militar, a autoridade policial-militar está muito mais relacionada ao grau hierárquico que detém do que ao cargo que ocupa.

Ou seja, a escala de níveis de comando, escala hierárquica⁽¹⁶⁾, de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente é tipicamente um aspecto das organizações militares.

3. COMANDO E SUBORDINAÇÃO DO PESSOAL DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Servidores públicos militares estaduais são os integrantes das Polícias Militares e dos Corpos de Bombeiros Militares do Estado, assim considerados na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu art. 42.

Como vimos linhas atrás, os servidores públicos militares estaduais têm por base a hierarquia e a disciplina, no que diferem dos servidores públicos civis, em razão da missão constitucional da Polícia Militar, de preservação da ordem pública, como força auxiliar e reserva do Exército.

Vejamos o que diz o Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás sobre a condição de servidor público estadual especial, dos policiais-militares, “*in verbis*”.

⁽¹⁶⁾ CHIAVENATO, Idalberto - Teoria Geral da Administração - 3. ed.. São Paulo: McGraw Hill, 1987. p. 42.

Art. 3º - Os integrantes da Polícia Militar do Estado de Goiás, em razão da destinação constitucional da Corporação e em decorrência de leis vigentes, constituem uma categoria especial de servidores públicos estaduais e são denominados policiais-militares. (Lei nº 8.033 / 75).

O conceito de hierarquia⁽¹⁷⁾ dentro das organizações militares é provavelmente tão antigo quanto a própria guerra.

Do Novo Dicionário Aurélio da língua portuguesa colhem-se estes conceitos de hierarquia⁽¹⁸⁾. [Do gr. hirarchía.] S. f. 1. Ordem e subordinação dos poderes eclesiásticos, civis e militares. 2. Graduação da autoridade, correspondente às várias categorias de funcionários públicos: classes. *Hierarquia militar*. Ordenação da autoridade, em diferentes níveis, dentro da estrutura das forças armadas.

O Decreto nº 667/69, no Capítulo III, que trata do pessoal das Polícias Militares, assim preceitua:

Art. 8º - A hierarquia nas Polícias Militares é a seguinte:

a) Oficiais de Polícia

- Coronel

- Tenente-coronel

- Major

⁽¹⁷⁾ Id. nº 4 p. 42.

⁽¹⁸⁾ FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda - Novo dicionário da língua portuguesa 2.ª ed., ver. aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986, p. 895.

- Capitão
- 1º Tenente
- 2º Tenente
- b) Praças Especiais de Polícia:
 - Aspirante-a-oficial
 - Alunos da Escola de Formação de Oficiais de Polícia
- c) Praças de Polícia
 - Subtenente
 - 1º Sargento
 - 2º Sargento
 - 3º Sargento
 - Cabo
 - Soldado

.....

§ 2º - Estados, Territórios e Distrito Federal poderão, se convier as respectivas Polícias Militares:

- a) suprimir na escala hierárquica um ou mais postos e graduações das prevista neste artigo;
- b) subdividir a graduação de soldado em classes, até o máximo de três.

Conforme dispõe o art. 12 do diploma legal acima citado, o acesso na escala hierárquica, tanto de oficiais como de praças, se dá de forma gradual e sucessiva, por promoção, atendidos certos requisitos.

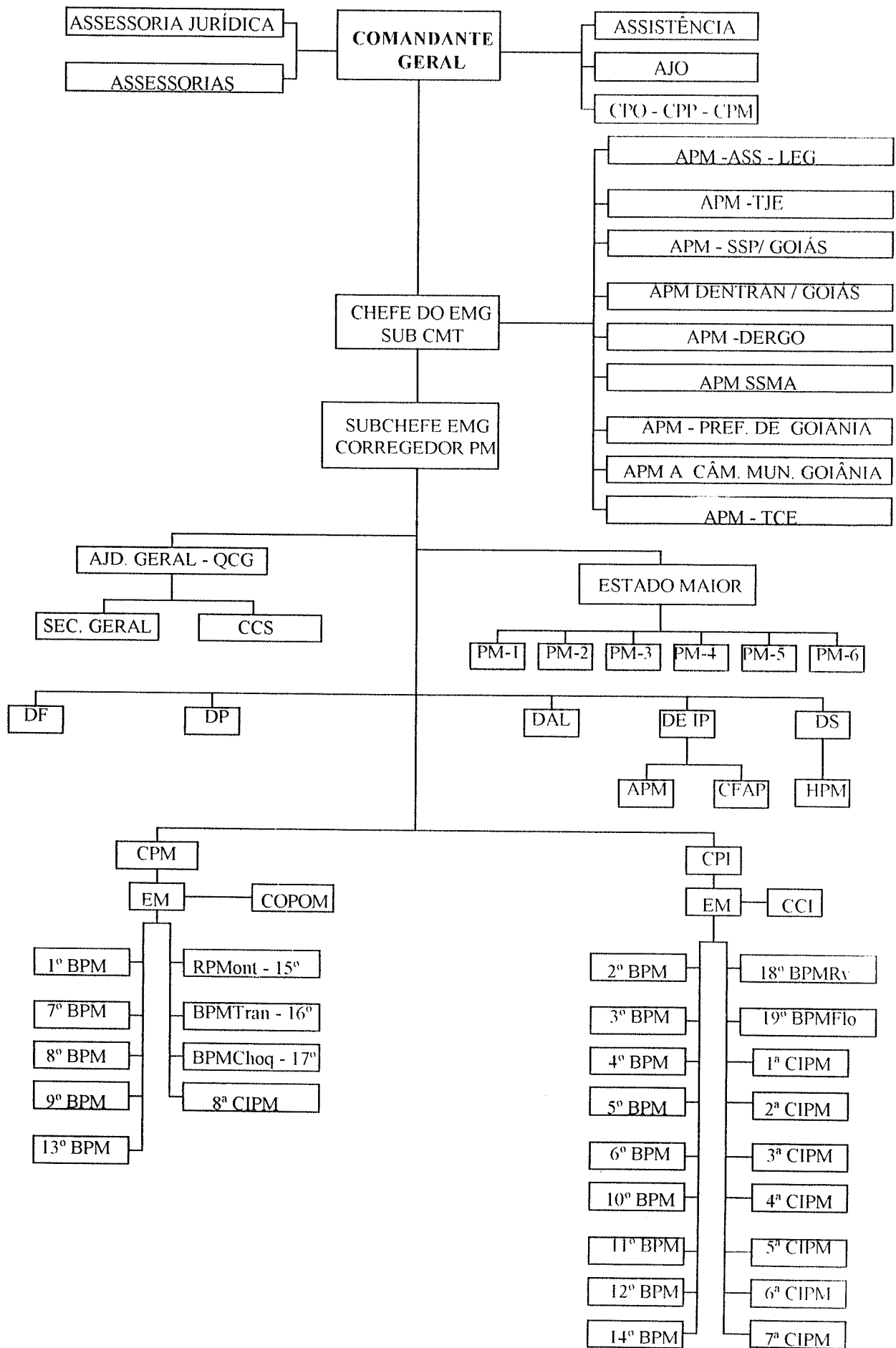
O Estatuto dos Policiais-Militares do Estado de Goiás dispõe que:

Art. 35 - O Oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das organizações Policiais-Militares.

Art. 36 - Os Subtenentes e Sargentos auxiliam e complementam as atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego dos meios, quer na instrução e na administração, podendo também, ser empregados na execução de atividades de policiamento ostensivo peculiares à Polícia Militar.

Art. 37 - os Cabos e Soldados são, essencialmente, os elementos de execução. (Lei nº 8.033 / 75).

Nestes três dispositivos legais supra estão colocados, de forma programática, a divisão do trabalho e a hierarquia das funções, dentro da estrutura organizacional da Polícia Militar. Os Oficiais exercem o comando, a direção e a chefia das Organizações Policiais-Militares. Os Subtenentes e Sargentos auxiliam os oficiais no desempenho de suas atividades, podendo, porém, ser empregados na execução de atividades de policiamento ostensivo. Os Cabos e Soldados, por constituírem a base da estrutura, são, essencialmente, os executores da atividade-fim da corporação.



CAPÍTULO IV

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS POLÍCIAS DE OUTROS PAÍSES

I. ESTADOS UNIDOS

Na organização da força policial norte-americana seus membros são distribuídos em unidades para a realização de tarefas distribuídas de modo lógico, de acordo com a natureza, tempo e lugar. A integração das unidades componentes depende de suas interrelações e estas se ajustam a outros princípios administrativos. As relações são estabelecidas definindo-se os deveres de cada unidade. Cada membro e cada unidade está ligado ao todo (organização) por linhas de controle claramente definidas. O princípio da unidade de comando está implícito e são estabelecidos limites razoáveis para o controle. A responsabilidade é estabelecida de modo inequívoco e delega-se um grau adequado de autoridade.

As missões policiais são consideradas semelhantes ou relacionadas com base no seguinte: seu propósito (combater o tráfico, vícios de delinqüência juvenil, por exemplo); seu método (patrulha, investigação, assuntos clericais e manutenção; essas diferentes missões empregam diferentes métodos); e seu cliente, isto é, o público que é servido e com quem se trabalha (a divisão juvenil trabalha basicamente com crianças e adolescentes, a divisão de tráfego com motoristas e pedestres e a divisão de vício se relaciona com jogadores, prostitutas e traficantes de tóxicos).

Essas são as bases da organização policial, e mais, as tarefas policiais são classificadas de acordo com o período do dia em que se realizam.

Cada departamento é considerado sobre a necessidade de existir como unidade independente ou não; essa decisão se baseia no tamanho do departamento, na área a ser coberta, no número de estações (destacamentos) distritais e assim por diante.

1.1. ORGANIZAÇÃO EM RAZÃO DA FUNÇÃO

Os esforços do departamento são mais facilmente coordenados e mais efetivamente dirigidos quando a força é organizada para facilitar a adoção e

realização de tarefas com base nos tipos de missões e com base no tempo e lugar do trabalho.

A força é organizada de acordo com a natureza das tarefas a serem realizadas, isto é, é dividida em grupos de tarefas semelhantes e relacionadas. Por exemplo, a maioria dos membros é destinada às missões de patrulha, mas alguns são destacados para o controle de tráfego, outros para a investigação criminal e assim por diante, como mostrado no quadro I.

1.2. DIVISÃO EM TURNOS

As unidades funcionais são divididas em turnos de acordo com o período do dia, sendo os seus membros fracionados em pelotões, como mostrado nas linhas cheias do quadro II.

1.3. ORGANIZAÇÃO EM RAZÃO DO LUGAR

A distribuição geográfica do pelotão, efetuada pela reunião de patrulheiros, serve para facilitar a direção e o controle do pessoal e para assegurar um adequado serviço em todos os pontos da jurisdição. A

distribuição territorial de um pelotão é mostrada pelas linhas interrompidas do quadro II.

Os patrulheiros de serviço nas ruas ficam geralmente sob a supervisão de um sargento de patrulha. Quando é grande o número de patrulheiros, faz-se a divisão em esquadras de acordo com os setores de jurisdição, tendo um sargento à frente de cada uma.

Uma cidade grande é dividida em distritos geográficos e as patrulhas são neles distribuídas; a organização da força, então, reflete a organização do território, como consta no quadro III. Em alguns departamentos o pessoal destinado a uma ou mais tarefas especializadas (investigação criminal, tráfego, vício, delinquência juvenil), é distribuído entre os vários distritos, sendo controlados pelos comandantes de distrito; em outros departamentos a chefia de cada unidade funcional tem controle direto sobre todo o pessoal que atua em sua área, ainda que esse pessoal esteja fisicamente descentralizado em instalações físicas diferentes.

1.4. ORGANIZAÇÃO DE ACORDO COM O NÍVEL DE AUTORIDADE

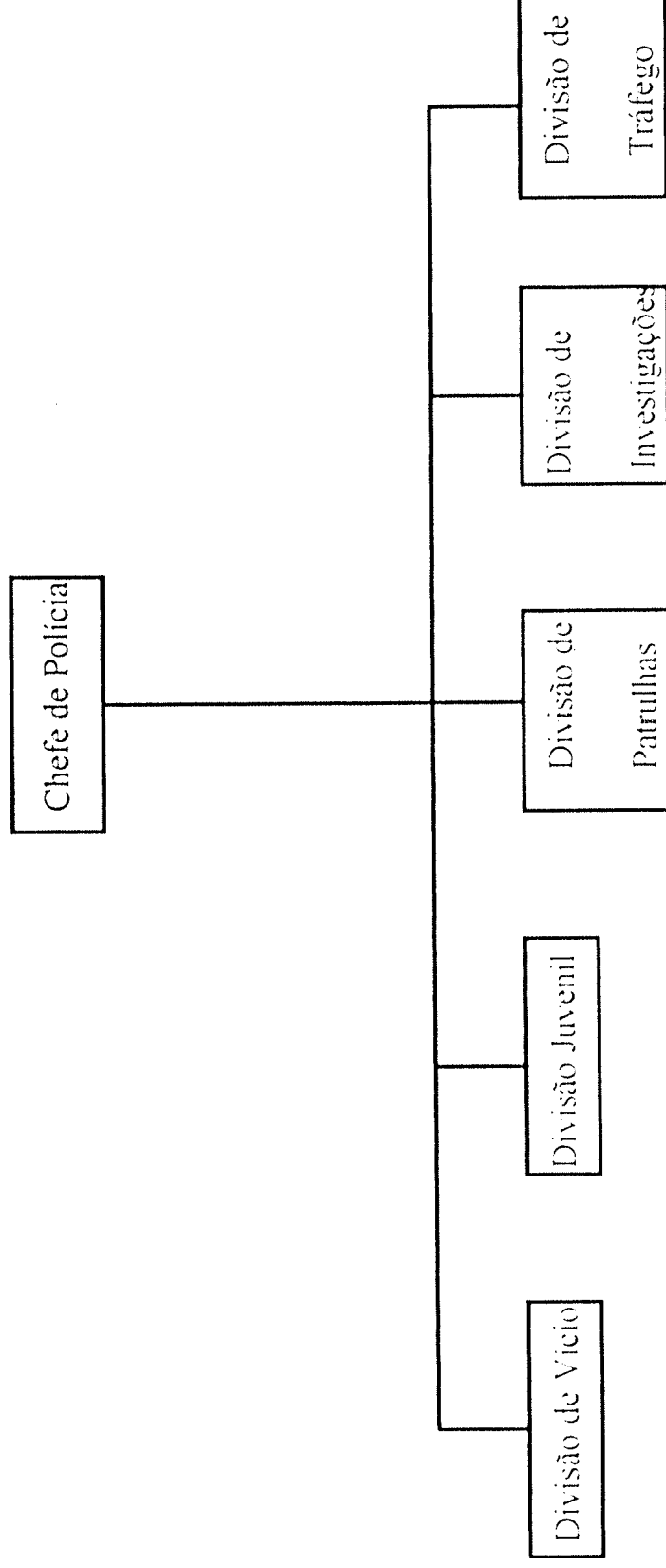
A força é também dividida de acordo com o nível de autoridade. Há Patrulheiros, Sargentos, Tenentes e assim por diante, como se vê no

quadro IV. As comunicações verticais de oficiais superiores, cada posto e nível diferente de autoridade, forma canais através dos quais as operações podem ser dirigidas e controladas. Essas cadeias de comando, ou linhas de controle direto, possibilitam a delegação de autoridade e a distribuição de responsabilidade; asseguram-se, assim, a supervisão e efetua-se a coordenação.

1.5. ORGANIZAÇÃO DA DIVISÃO DE PATRULHA

A divisão de patrulha trabalha diuturnamente, dividida em pelotões para cada força, com oficiais na supervisão direta e sob o controle do comandante das patrulhas (Capitão). Cada pelotão está sob^o comando de um Tenente que é responsável, junto ao Capitão, pela conduta de seus oficiais e por todos os crimes cometidos em sua jurisdição durante o seu serviço. Cada Tenente exerce o controle direto sobre um ou mais Sargento de patrulha.

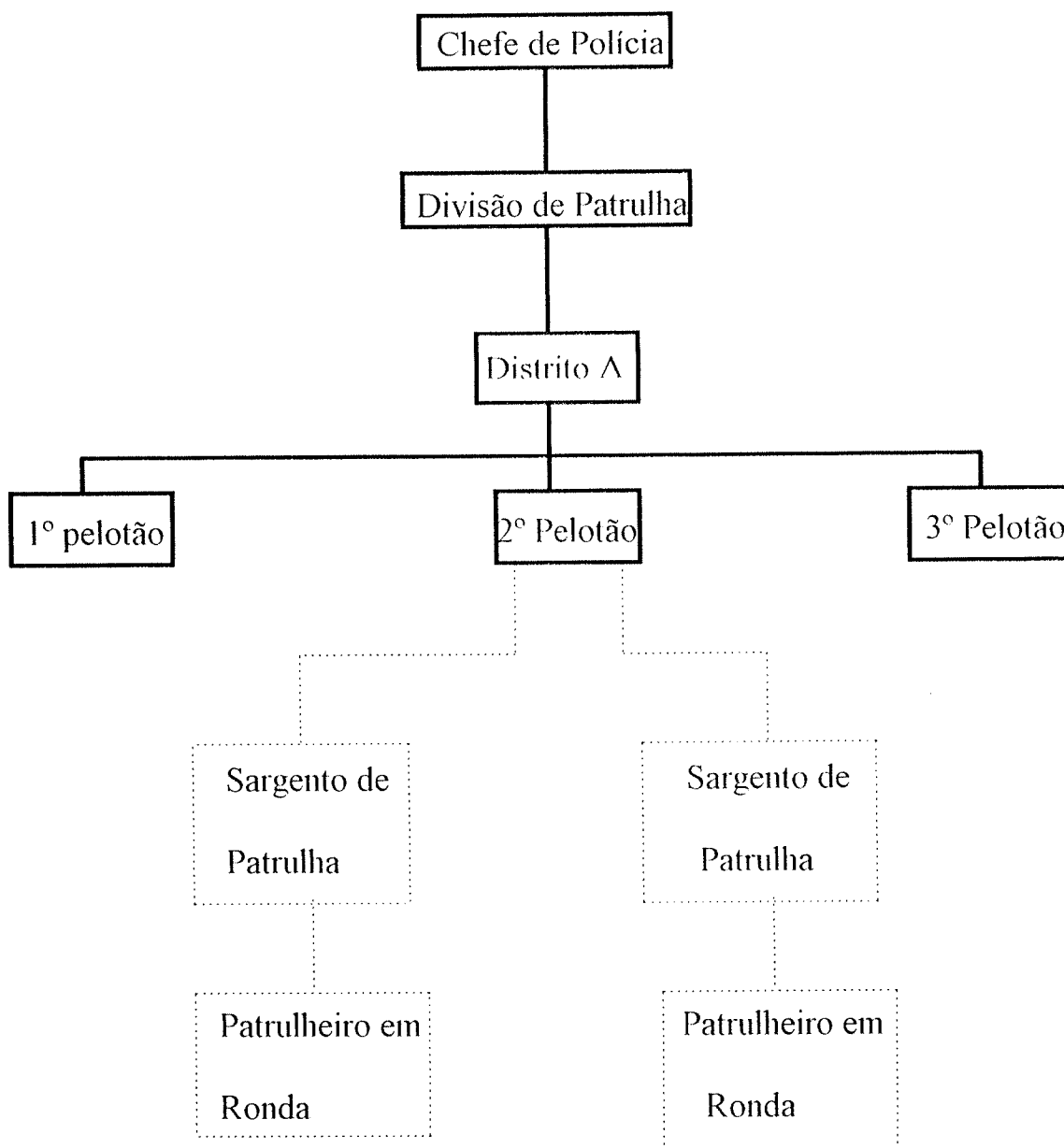
QUADRO I
ORGANIZAÇÃO DA FORÇA POLICIAL POR FUNÇÕES (DIVISÃO DE ACORDO COM O TIPO DE MISSÃO)



X

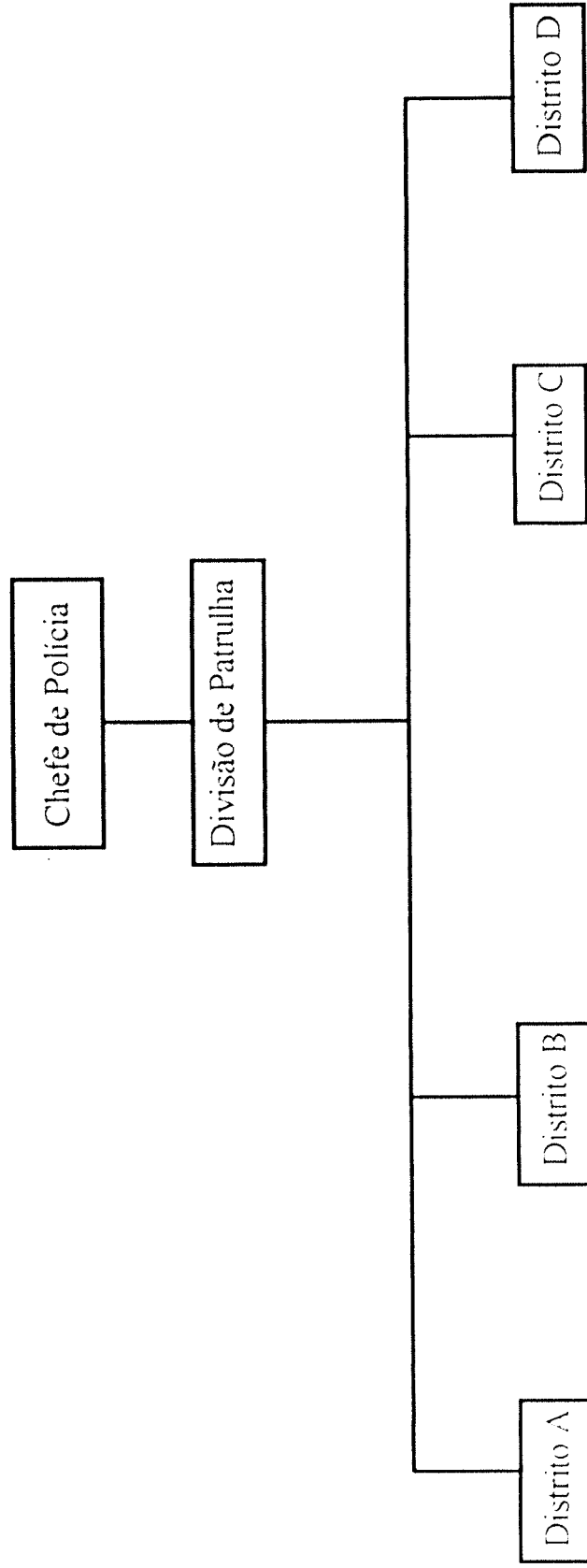
QUADRO II

DISTRIBUIÇÃO DAS PARTÍCULAS EM TRÊS TURNOS (DIVISÃO DE ACORDO COM O PERÍODO DO DIA). A ORGANIZAÇÃO TERRITORIAL DE UM PELOTÃO É MOSTRADA POR LINHAS INTERROMPIDAS

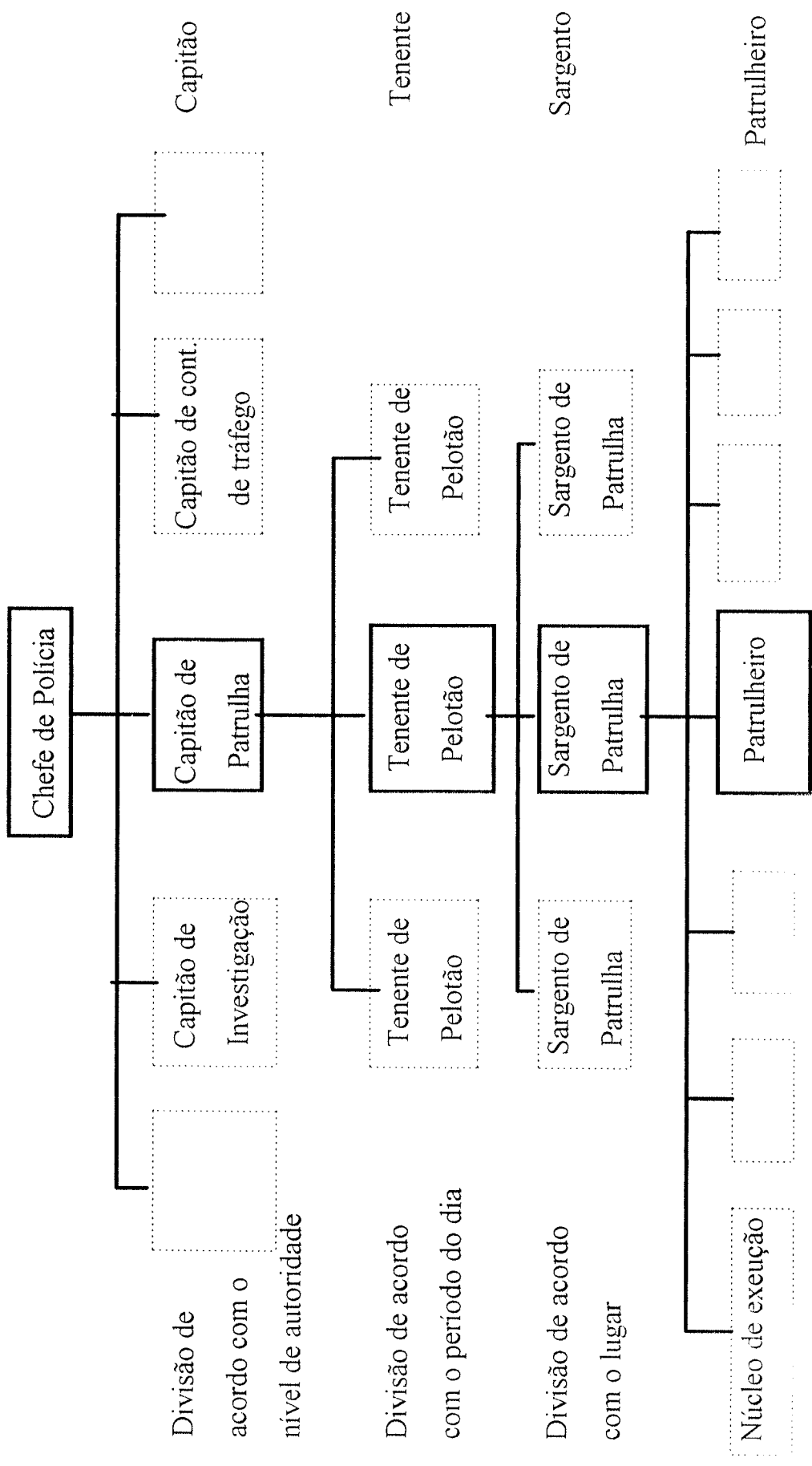


QUADRO III

ORGANIZAÇÃO TERRITORIAL DE UMA GRANDE FORÇA POLICIAL (DIVISÃO DE ACORDO COM O LUGAR)



QUADRO IV



2. DA ALEMANHA

2.1. ESTRUTURA HIERÁRQUICA DAS FORÇAS POLICIAIS ESTADUAIS

Oficiais Superiores

- Diretor Chefe
- Diretor
- Conselheiro Superior
- Conselheiros

Oficiais Intermediários

- 1º Comissário
- 2º Comissário
- Comissário Criminal

Graduados

- Mestre Chefe
 - Mestre Superior
 - Mestre
-

2.2. MISSÃO DAS POLÍCIAS ESTADUAIS

- Policiamento ostensivo uniformizado;
- Polícia de choque (choque e missões especiais);
- Polícia criminal;
- polícia fluvial e portuária;
- Polícia de controle de trânsito.

A polícia de choque, existente em cada um dos Estados-membros, conta em todo território alemão, com mais de 20.000 (vinte mil) policiais.

Através de acordos administrativos da União com os Estados-membros, essa polícia de choque é equipada pelo Governo Federal, no que se relaciona a veículos, barcos, meios de comunicação, aparelhos especiais e armas. No Ministério Federal do Interior há sempre um representante da polícia de choque de cada Estado da Federação. O Governo Federal, em circunstâncias especiais, pode empregar a polícia de choque de um ou vários Estados ao mesmo tempo.

Como se trata de pessoal equipado e preparado para missões especiais, com competência para atuação em âmbito federal, conforme determinadas situações, existe ^{em} a nível federal, um inspetor das polícias de choque dos Estados-membros, que tem por tarefa principal controlá-las.

2.3. A POLÍCIA DO ESTADO DA RENÂNEA DO NORTE VESTEFÁLIA

Como todos os Estados-membros da República Federal da Alemanha, também Renânia do Norte Westfália tem a sua própria polícia. Ela se constitui de comandos de polícia e órgãos de apoio.

A polícia se subordina ao Ministro Estadual do Interior. Ele é, na área parlamentar, o chefe responsável por ela e é superior hierárquico a todos os funcionários de Polícia Estadual, executando supervisão sobre todos os comandos de polícia.

A Polícia do Estado a Renânia do Norte tem um efetivo de 42.000 (quarenta e dois mil) funcionários, inclusive mulheres, empenhados na atividade de manutenção da ordem e da segurança pública. Desse efetivo, 35.700 (trinta e cinco mil e setecentos) policiais pertencem à polícia ostensiva, incluindo aí a polícia de choque e 6.300 (seis mil e trezentos) homens da polícia criminal. A população do Estado é de 17 milhões de habitantes, o que equivale a dizer que há um policial para cada 405 (quatrocentos e cinco) habitantes.

Os comandos de polícia estão estruturados em três escalões. As bases constituem 50 (cinquenta) comandos policiais distritais. Eles se subordinam

a 5 (cinco) presidentes de polícia, que por sua vez são subordinados ao Ministro Estadual do Interior.

O ponto alto do trabalho diurno está nos comandos policiais distritais. Suas circunscrições, de um modo geral, acoplam-se às dos municípios e das cidades grandes. Os comandantes de polícia nos municípios são os presidentes de polícia, que coexistem como autoridades estatais autônomas paralelamente às comunas e às demais autoridades estatais.

Nos distritos, a polícia é subordinada ao Diretor Distrital Superior, sem contudo perder seu caráter estatal. Os 50 (cinquenta) comandos policiais distritais de Renânia do Norte são constituídos de 21 (vinte um) presidentes de polícia e 29 diretores distritais.

3. DA FRANÇA

A Gendarmerie Nacional Francesa, como as principais forças policiais do mundo, possui uma organização militar fundamentada na hierarquia e disciplina. Sua escala hierárquica é composta da seguinte forma:

Postos

- Gen. de Corpo de Exército
 - Gen. de Divisão
-

- Gen. de Brigada
- Coronel
- Tenente-coronel
- Major
- Capitão
- Tenente
- Subtenente

Graduações

- Cabo
- Cabo chefe
- Sargento
- Sargento chefe
- Ajudante
- Ajudante chefe

3.1. CARACTERÍSTICAS GERAIS

A Gendamerie é uma força instituída para zelar pela segurança pública, garante a proteção das pessoas e dos bens, informa, vigia e oferece

segurança, para assegurar e manter a ordem e execução das leis. Por outro lado, ela participa da defesa da Nação.

Sua ação se exerce sobre o conjunto do território francês, assim como ocorre nas outras forças armadas, em proveito de todos os departamentos ministeriais e mais especialmente os da defesa, do interior e da justiça.

3.2. MISSÃO DE POLÍCIA

As missões de polícia têm por finalidade manter a boa ordem, proteger as pessoas e os bens, e fazer respeitar a lei, compreendendo as seguintes:

3.2.1. Polícia Judiciária

A ação da Gendarmerie neste domínio compreende a identificação dos crimes, delitos, contravenções, conjuntos de provas e a investigação de autores de infrações.

3.2.2. Polícia Administrativa

O objetivo principal deste ramo de polícia é a manutenção da ordem pública. Esta abrange um domínio muito vasto.

3.2.2.1. Polícia Rodoviária

Visa tornar mais fácil e mais seguro a utilização das estradas e auto-estradas. Fiscaliza as rodovias, em ação educativa e preventiva, ajuda os usuários em dificuldades e reprime os infratores.

3.2.2.2. Polícia Aérea, das Fronteiras e dos Portos;

3.2.2.3. Polícia de Controle de Estrangeiros;

3.2.2.4. Polícia Rural;

3.2.2.5. Polícia Sanitária em Geral (Pessoas e Animais) ;

3.2.2.6. Polícia Municipal;

3.2.2.7. Manutenção da Ordem;

3.2.2.8. Proteção Civil;

3.2.2.9. Socorro;

3.2.2.10. Em Montanha;

3.2.2.11. Marítimas e Fluviais

3.3. MISSÕES MILITARES

Independentemente da execução das missões de polícia militar, a Gendamerie tem uma função importante a cumprir no quadro de defesa interna. Em tempo de paz ela participa do controle governamental das forças nucleares estratégicas, da administração das reservas e da preparação da mobilização.

3.4. ORGANIZAÇÃO

A Gendamerie é subordinada diretamente ao Ministro da Defesa, que é o encarregado da sua Direção Geral.

3.4.1. A Direção Geral da Gendamerie Compreende:

3.4.1.1. Inspeção Técnica da Gendamerie;

3.4.1.2. Comando das Escolas da Gendamerie;

3.4.1.3. Organismos de Comandos Territoriais a que são Subordinas as
Formações:

- a Gendamerie Departamental;
- a Gendamerie Móvel;
- a Guarda Republicana.

3.4.1.4. Organismos Técnicos;

3.4.1.5. Formações Fora das Metrópolis (cidades);

3.4.1.6. Formações de Emprego Especializado:

- Gendamerie Marítima;
- Gendamerie do Ar;
- Gendamerie dos Transportes Aéreos;
- Gendamerie do Exército.

3.4.1.7. GSIGN (Grupamento de Segurança e Intervenção da Gendamerie Nacional)

3.4.2. A Gendarmerie Departamental Compreende:

3.4.2.1. A Brigada

Em princípio, uma por subdistrito, ou seja 3.675 para a totalidade do território metropolitano.

3.4.2.2. A Companhia

Uma Companhia para o comandante de distrito, em princípio comandada por um oficial (subalterno ou superior). Ela agrupa um certo número de brigadas, de cinco a vinte.

3.4.2.3. Os Pelotões de Segurança e de Intervenção

Os pelotões. São implantados nas zonas mais sensíveis no plano da delinquência.

São incorporados a uma Companhia e são encarregados de:

- apoiar rapidamente as brigadas em caso de necessidade;
- socorrer a qualquer tempo nas missões de apoio, de dia e de noite, em complemento dos serviços efetuados pelas brigadas territoriais.

3.4.2.4. O Grupamento

— Um por departamento, comandado por um oficial superior, que comanda todas as companhias constantes do departamento.

3.4.2.5. A Gendarmerie Móvel

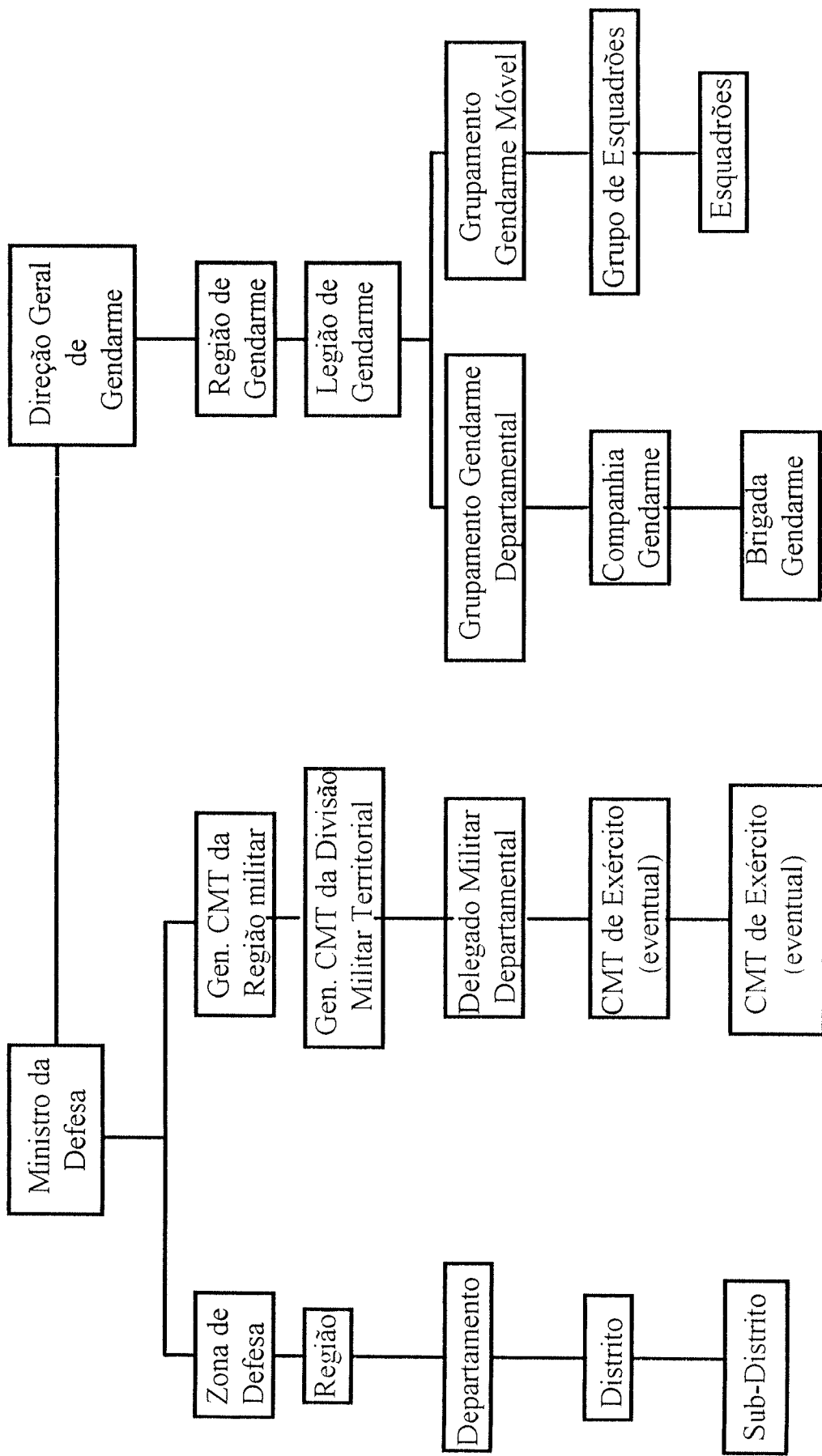
É uma força essencialmente destinada a assegurar a manutenção ou restabelecimento da ordem. Por outro lado a Gendarmerie Móvel complementa a ação da Gendarmerie Departamental, intervindo em proveito de sua ação permanente ou temporária, e compreende:

- Esquadrão - comandado por um Capitão, é constituído de quatro pelotões, e seus efetivos são compostos de 134 (cento e trinta e quatro) homens;

- O Grupo de Esquadrão - comandado por um oficial superior constitui-se de 3 (três) a 6 (seis) esquadrões;

- O Grupamento - comandado por oficial superior, tem sob seu comando todos os esquadrões implantados na jurisdição de Legião Gendarmerie.

ARTICULAÇÃO DA GENDAMERIE EM ESCALÕES REGIONAIS



4. DO CHILE

Tal como ocorre como a Gendamerie francesa, os Carabineiros do Chile possuem também uma organização militar calcada na hierarquia e na disciplina. Seus postos e graduações são os seguintes:

Postos

- Gen. Diretor
 - Gen. Subdiretor
 - Gen. Inspetor
 - General
 - Coronel
 - Tenente-coronel
 - Major
 - Capitão
 - Tenente
 - Subtenente
 - Suboficial Maior
-


Graduações

- Suboficial
- 1º Sargento
- 2º Sargento
- 1º Cabo
- 2º Cabo

4.1. ORGANOGRAMA OPERACIONAL

Conforme pode se verificar em seu organograma operacional, o corpo de Carabineiros do Chile tem seu alto comando constituído de 20 (vinte) Generais, a saber:

4.1.1. 01 (Um) General Diretor Geral

 Também chamado General de quatro estrelas, corresponde ao posto de General de Exército na escala hierárquica militar brasileira.

4.1.2. 01 (um) General Chefe do Conselho Assessor Superior

De três estrelas, corresponde a um General de Divisão na escala hierárquica militar brasileira.

4.1.3. 01 (Um) General Subdiretor Geral

De três estrelas, corresponde a um General de Divisão na escala hierárquica militar brasileira.

4.1.4. 01 (Um) General Inspetor Geral

De três estrelas, corresponde a um General de divisão na escala hierárquica militar brasileira.

4.1.5. 09 (Nove) Generais de Duas Estrelas

Chefes do Departamento de Pessoal, Ordem e Segurança, de Logística, de Menores, de Fronteiras e Limites, de Saúde e Veterinária, do Bem-estar da Corporação, do Departamento Jurídico e Departamento de

Instrução, corresponde na escala hierárquica militar brasileira a General de Brigada.

4.1.6. 06 (Seis) Generais de Duas Estrelas

Distribuídos em zonas de inspeção, localizados nos principais pontos do país, corresponde na escala hierárquica militar brasileira a General de Brigada.

4.1.7. 01 (Um) General de Duas Estrelas

Prefeito Geral de Santiago, corresponde na escala hierárquica militar brasileira a General de Brigada.

4.2. DESCRIÇÃO DOS ÓRGÃOS POLICIAIS QUE OPERAM NO INTERIOR DO PAÍS

4.2.1. Zona de Inspeção

Para efeito de controle dos serviços policiais, o território do Chile está dividido em 06 (seis) zonas de inspeção, cada uma a cargo de um General, sediadas nas seguintes cidades: Antofasta, Valparaiso, Talca, Concepcion, Valdivia e Punta Arenas.

4.2.2. Prefeituras do Interior

As prefeituras do interior, em número de 36 (trinta e seis), subordinam-se às respectivas Zonas de Inspeção, estando normalmente localizadas nas capitais das 25 (vinte e cinco) províncias do país e cidades mais importantes

4.2.3. As Comissarias

As comissarias, em número de 147 (cento e quarenta e sete), são unidades básicas de serviços de ordem e segurança e estão diretamente subordinadas às respectivas prefeituras de suas jurisdições, que correspondem a um determinado município.✓

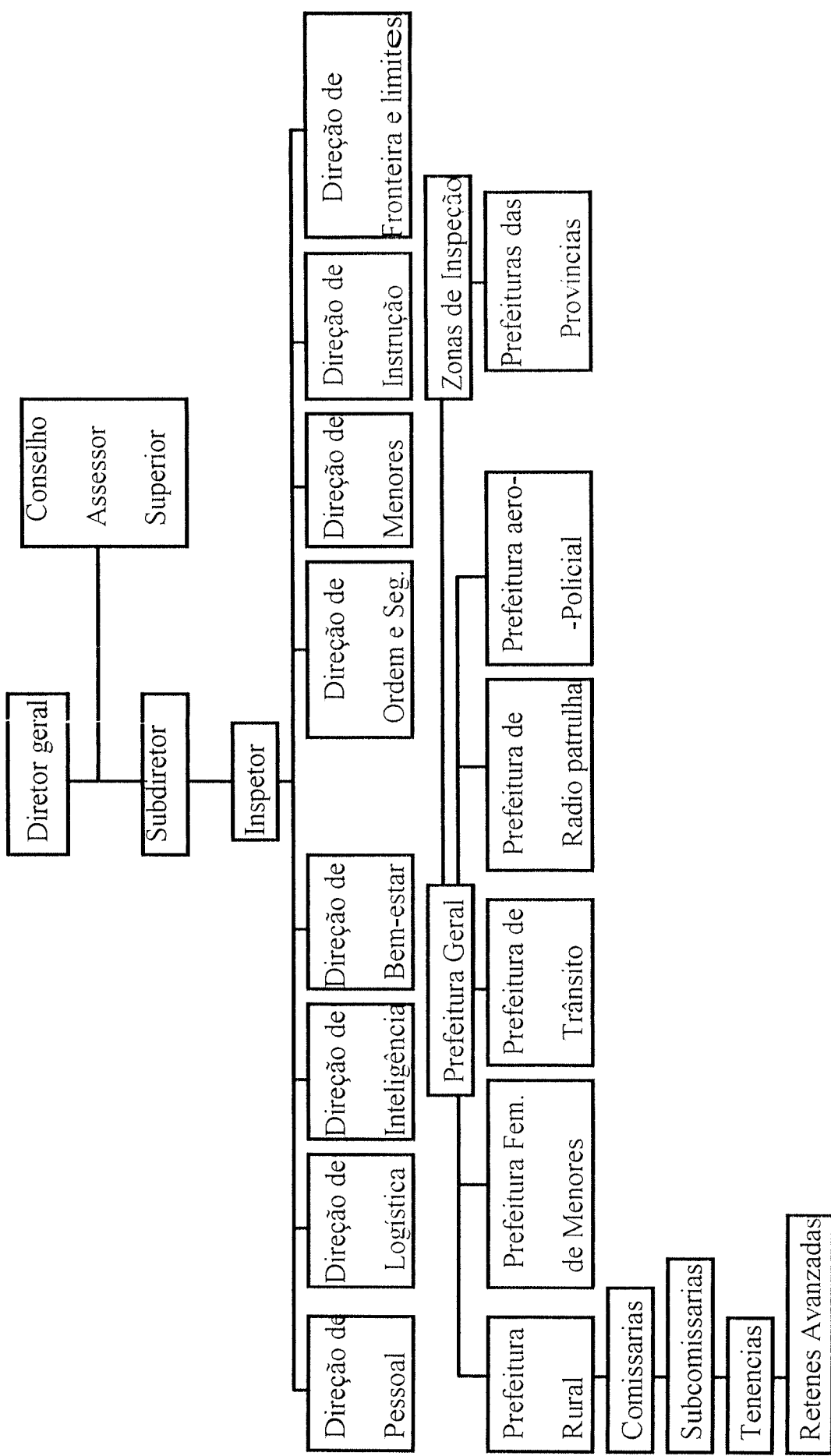
4.2.4. As Subcomissarias e Tenencias

✓ São unidades menores com jurisdição sobre uma comuna (distrito municipal) ou áreas específicas, zonas individuais, etc.

4.2.5. Os “Retenes”

Os Retenes (Destacamento Policial) e as Avançadas (Destacamento Policial Móvel), atuam em áreas menores (povoados, bairros das grandes cidades, postos de fronteiras, etc.)

ORGANOGRAMA OPERACIONAL DA CORPORACÃO



5. DA ITÁLIA

Os Carabineiros da Itália⁽¹⁹⁾, assim como as polícias da França e do Chile, também se fundamenta na hierarquia e disciplina, porém se diferencia delas, tendo em vista que representam a 4ª força armada de seus países. Os Carabineiros da Itália, por outro lado, são subordinados ao Exército, sendo comandados por um General de Divisão daquela arma. Sua estrutura hierárquica é a seguinte:

- General de Corpo de Armada - Comandante Geral

- General de Divisão

- General de Brigada

- Coronel

- Tenente-coronel

⁽¹⁹⁾ DOS SANTOS, Mário Olímpio Gomes. Ten Cel PM - Os Carabineiros da Itália. Revista O Alferes, nº 12. 1987. p. 56.

- Major
 - Capitão
 - Tenente
 - Aluno da academia
 - Suboficial maior
 - 2º Suboficial
 - 1º Suboficial
 - Sargento
 - Subsargento
 - Cabo
 - Soldado
 - Aspirante-a-Soldado
-

5.1. ORGANIZAÇÃO GERAL

Em sua organização geral, a Arma dos Carabineiros é estruturada da seguinte forma:

- Comando Geral
- Organização da Instrução e Formação Profissional
- Organização Territorial
- Organização da Polícia Militar
- Organização das Unidades Móveis
- Organização das Unidades Especiais
- Organização Assitencial e do Tempo Livre (Lazer)

5.1.1. Comando Geral

√ É o órgão central de comando operacional e logístico. Dirige e coordena todas as atividades da instituição. É composto de :

5.1.1.1. Estado Maior

✓ Encarregado da programação, organização e desenvolvimento dos diversos setores da arma

5.1.1.2. Órgãos de ligação

Os órgãos de ligação são os responsáveis pelas ligações com os Ministérios, para a coordenação das intervenções.

5.1.1.3. Uma Seção Autônoma

A seção autônoma tem funções logísticas, administrativas e de segurança do próprio Comando Geral.

5.1.1.4. Estrutura Técnico-Científica

A estrutura técnico-científica é composta de um centro de processamento de dados (em Roma, na sede do Comando Geral), que, utilizando as técnicas mais modernas em matéria de automatização e processamento eletrônico, se encarrega de controlar, permanentemente, as diferentes situações nos setores operacional, logístico e administrativo. Um centro de investigação científica (em Roma), que dispõe de equipamentos técnicos do mais alto nível e executa pesquisas e levantamentos científicos por solicitação das autoridades judiciárias ou dos diferentes comandos da arma. Um centro de psicologia aplicada (em Roma), encarregado da seleção de pessoal para os diversos níveis de emprego. Além destas tarefas o centro executa ainda especialmente :

- análise químicas;
 - análises biológicas;
 - exames balísticos;
 - exames gráficos;
-

- análises técnicas de matérias diversas;
- levantamentos e exames fotográficos para a instrução de processos criminais.

5.1.2. Unidades de Instrução e Formação Profissional

Essas unidades
São constituídas pelos comandos, escolas e centros de instrução, encarregados da formação e especialização, inicial e contínua, do pessoal da arma. A instrução e a formação profissional são dadas pelas seguintes escolas:

5.1.2.1. Escola Para Oficiais

A escola de oficiais da arma, em Roma, tem nível de Divisão e é comandada por um General de Divisão.

5.1.2.3. Escola Para Suboficiais e Tropa (soldados)

A Divisão das Escolas Especiais está dividida em: uma escola para suboficiais (Subtenentes, Sargentos e Cabos), formada por dois batalhões de alunos suboficiais (um localizado em Florença e outro localizado em Velletri); três escolas para formação de soldados (Allieve Carabiniere), uma em Roma, para os alunos do curso de formação de soldados de carreira (Allievi Carabiniere Effetivi), formada por três Batalhões (um localizado em Roma, outro em Compobasso e outro em Iglesias), uma em Torino e outra em Benevento para alunos do curso de formação de soldados auxiliares (Allievi Carabinieri Ausilliani), tendo cada um dois Batalhões (localizados em Torino e Fossano - Benevento e Chieti). Para os cursos do pessoal da arma existem ainda seis centros de treinamento (unidades alpinas, hípicas, submarinas, cinófilas, comunicação e tiro).

5.1.3. Organização Territorial

As atividades da Arma em todo território nacional estão organizadas nas seguintes bases:

5.1.3.1. Uma Estrutura Hierarquizada de Comandos Territoriais, Assim Articulados:

- 03 (três) Divisões (Milão, Roma e Napolis);
 - 09 (nove) Brigadas (Torino, Milão, Pádua, Bolonha, Florença, Roma, Napolis, Bari e Palermo);
 - 24 (vinte e quatro) Legiões (Legioni);
 - 100 (cem) Batalhões (Groupi), cuja área de atuação corresponde, geralmente, com a da Província;
 - 499 Companhias e Pelotões (Tenenze) que se constituem em comandos intermediários entre os Batalhões e os Destacamentos (Staziont);
 - 4.608 (quatro mil seiscientos e oito) Destacamentos, que constituem a fração elementar da Arma de Carabineiros “capilarmente” distribuída por
-

todo território nacional, desde os grandes centros (a nível de bairros) até as menores comunidades.

5.1.3.2. Um Conjunto de Frações Especializadas Compreendendo:

- Frações operacionais, geralmente subordinadas aos Batalhões, constituídos de uma central operacional, de uma seção de informações e de uma seção de operações ou de intervenção;

- As seções de informação são altamente especializadas no campo de informações e de Polícia Militar e dispõe de uma gama de aparelhos científicos e técnicos modernos para análise e difusão destas;

- As seções de operações (ou de intervenção) são a *ponta de diamante* da Arma na luta contra o crime e são subdivididas em equipes especializadas, dotadas de meios modernos e cientificamente adaptados aos objetivos desejados;

- Frações radiomotorizadas, subordinadas aos comandos de Batalhões e Companhias, operam em todo território nacional, intervindo em qualquer situação de segurança pública corriqueira como: vigilância

preventiva dinâmica, intervenção imediata, rápida concentração de força e dispositivos flexíveis com ampla possibilidade de movimento. Essas frações têm uma dotação de viaturas, motocicletas e também veículos especialmente equipados para a constatação e levantamentos técnicos em locais de crimes ou de sinistros de maior gravidade. Estes veículos, altamente equipados são ligados por rádio com a central operacional de seus respectivos comandos que coordenam suas ações; ← ponto e referência

etia m... - As Seções de intervenção, informações e radiopatrulhamento são subordinadas aos comandos intermediários (Companhias e Pelotões) e operam nos setores de Polícia Militar;

^a - As Seções de polícia judiciária são subordinadas aos Tribunais e Juízes e dependem diretamente da Magistratura para execução de atividades previstas no código de processo penal;

^a - As Esquadrilhas (Squadriglie) são frações especialmente treinadas para combater certas formas de crime (banditismo, máfia, malfeitores de todas as espécies), para controlar vastas zonas territoriais situadas fora dos grandes eixos de comunicação, onde os delinquentes e criminosos procuram refúgio;

Postos de fronteira e grupos de controle de passaporte, situados nas fronteiras terrestres, aéreas e marítimas, os postos são encarregados de controlar os viajantes, veículos e embarcações na entrada e saída do território, bem como fiscalizar o cumprimento das leis sobre imigração;

- Os postos fixos são subordinados aos destacamentos (Stazioni) e têm por finalidade atender às necessidades de serviços excepcionais, em locais determinados.

5.1.4. Organização das Unidades Móveis

Essas unidades, especialmente destinadas à defesa do território nacional, constituem uma força de reserva subordinada ao Comando Geral. Elas concorrem com as unidades territoriais para manutenção de ordem pública nas operações de polícia de grande envergadura contra a criminalidade e nas operações de socorro, em caso de calamidade pública. Elas dependem da Divisão das Escolas Especiais e são subordinadas a XI Brigada, sediada em Roma, compreendendo:

5.1.4.1. Um regimento de Cavalaria

sujeito? Composto de um grupo de Esquadrões e de um centro de equitação (Centro Ippico), onde se perpetuam as nobres tradições da cavalaria italiana.

O centro assegura a formação do pessoal especializado, destinado ao emprego nos serviços de patrulha, para prevenção de delitos.

5.1.4.2. Os Batalhões de Cavaleiros

sujeito? São em número de 13 (treze), distribuídos por todo^o território nacional, geralmente ~~a nível~~ ^{por} de região, são coordenados por 03 (três) Coronéis, com as atribuições de Vice-comandante de Brigada. Sediados no norte, no centro e no sul da Itália, eles são formados por subunidades mecanizadas blindadas e a cavalo.

Subordinado a esta organização está também o 1º Batalhão de Carabineiros Paraquedistas “Tuscania”, que faz parte da Brigada de Paraquedistas “Folgore”, herdeira do Batalhão de mesmo nome que, pela primeira vez, introduziu o paraquedismo militar no exército italiano.

5.1.5. Organização das Unidades Especiais

Este setor compreende as unidades que constituem, em todos os níveis, tanto no plano da organização geral quanto no operacional, suporte indispensável às atividades institucionais da Arma dos Carabineiros.

5.1.5.1. Serviço Aéreo

○ Serviço Aéreo

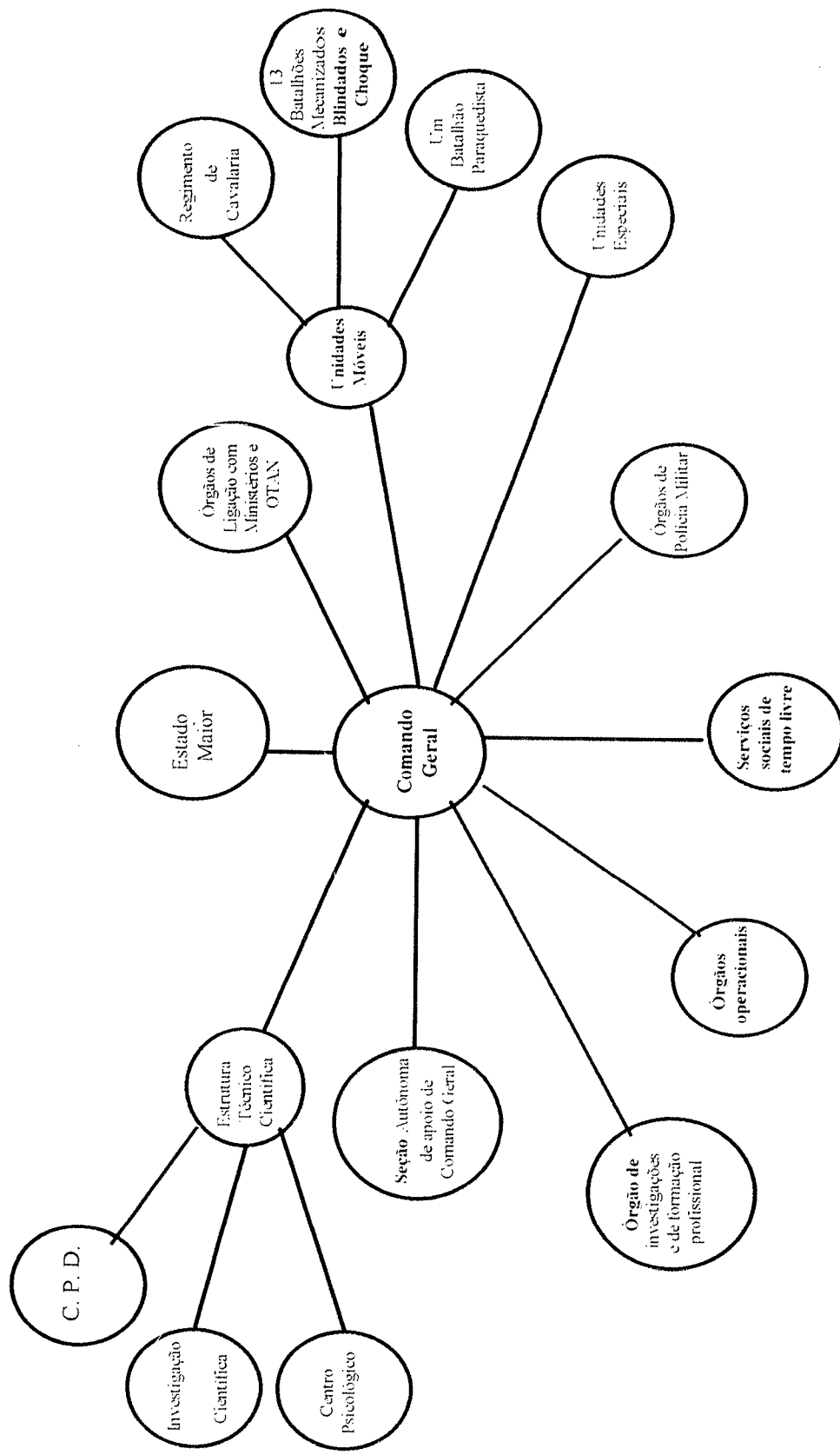
Compreende um *Centro de Helicópteros*, com base em Prática di Mare, província de Roma, e 11 (onze) núcleos de helicópteros, que asseguram a cobertura de todo território italiano. O pessoal, técnicos e tripulantes, é constituído de Oficiais e Sargentos da Arma que, após rígida e escrupulosa seleção, recebem seu “brevet” na Escola de Aeronáutica Militar. As Unidades Aéreas da Arma apoiam as operacionais em terra, especialmente nas seguintes missões:

- Participando da vigilância dos eixos rodoviários em colaboração com as unidades de intervenção rápida;

- Coordenando as ações das unidades engajadas nas operações de rastreamento;
- Fornecendo apoio necessário às unidades estáticas da arma;
- Efetuando missões de reconhecimento e socorro em casos de calamidades públicas;
- Transportando, para zona de operação, as unidades de intervenção rápida (Squadriglie) e Cinófilas.

5.1.5.2. Serviço Naval

Os comandos territoriais têm sob sua jurisdição costas e lagos e são dotados de lanchas e barcos para a realização do policiamento fluvial e marítimo. O pessoal é composto de oficiais e praças que, após severa seleção, são adestrados na Escola Náutica da *Guarda de Finanças*.



CAPÍTULO V

AS PESQUISAS

1. BIBLIOGRÁFICA

A pesquisa bibliográfica nos mostra que, nas origens, as Polícias Militares tinham uma escala hierárquica menor, talvez por serem pequenas. Com o passar do tempo, foram-se criando novos postos e graduações e modificando-se algumas denominações, para atender às conveniências da época, até chegar à estrutura hierárquica atual.

Mostra, também, como são os graus hierárquicos nas principais forças policiais modernas.

A Gendamerie Nacional Francesa possui os mesmos postos e graduações correspondentes às demais forças armadas daquele país. Tal fato se dá em razão da mesma ser considerada a quarta força armada da França.

A Gendarmerie possui em sua escala hierárquica os postos de Tenente e Aspirante, que correspondem ao nosso Subtenente. Não encontramos em nossa escala hierárquica as graduações correspondentes ao Cabo-chefe, Sargento-chefe, Ajudante e Ajudante-chefe. O Gendarme é equivalente ao nosso Soldado.

Os Carabineiros do Chile, tal como ocorre com a Gendarmerie francesa, constituem-se ^a ~~na~~ quarta força armada do país, portanto, seus postos e graduações correspondem aos das demais forças armadas, o que explica o grande número de patentes que proliferam em sua escala hierárquica. Embora não possua os postos de 1º e 2º Tenente, explicitamente, podemos verificar que há correspondência nestes postos, senão vejamos: O Tenente corresponde a nosso 1º Tenente, o Subtenente corresponde ao nosso 2º Tenente, o Suboficial-Maior corresponde ao nosso Aspirante e o Suboficial ao nosso Subtenente. Não possui a graduação de Soldado ou equivalente.

A escala hierárquica da polícia norte-americana é uma das mais simples e funcionais. Constitui-se apenas dos seguintes postos e graduações: Chefe de Polícia, Capitão, Tenente, Sargento e Patrulheiro. Há mais posições nos níveis mais baixos de autoridade, sendo importante considerar as diferenças individuais. Nos níveis mais altos, todavia, há um número de

posições cada vez menor e, portanto, menores oportunidades de colocações, em que se requerem habilidades particulares.

Analisando a estrutura hierárquica das polícias estaduais da Alemanha, apesar de exercerem atividades civis, podemos apontar as seguintes correspondências com nossos postos e graduações: o Diretor-chefe é cargo de confiança do Governador, não havendo necessidade de ser oficial dos quadros da polícia, portanto pode ser civil; o Diretor corresponderia ao nosso Coronel PM, o Conselheiro Superior ao Tenente Coronel PM, o Conselheiro ao Major PM, o 1º Comissário ao Capitão PM, o 2º Comissário ao 1º Tenente, o Comissário Criminal ao 2º Tenente, o Mestre Chefe ao Sargento PM, o Mestre Superior ao Cabo PM e o Mestre ao Soldado PM.

Como se pode verificar, não possuem os postos correspondentes a Aspirante, Cadete e nem as Graduações de Subtenente, 1º, 2º e 3º Sargentos.

Analisando a escala hierárquica dos Carabineiros da Itália, notamos a seguinte correspondência com os nossos postos e graduações: o Comandante Geral é um General do Corpo de Exército. Não possui os postos de 1º e 2º Tenentes, mas sim o de Tenente. Porém possui as graduações de 1º e 2º Sargentos, o que corresponde a Cadete e Subtenente na nossa escala hierárquica.

2. DE CAMPO

2.1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

Foram distribuídos 600 (seiscentos) questionários nas unidades da capital. Recebemos de volta 378 (trezentos e setenta e oito), os quais, após tabulados, deram origem às tabelas e gráficos que seguem com as respectivas interpretações.

2.3. DEMONSTRAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

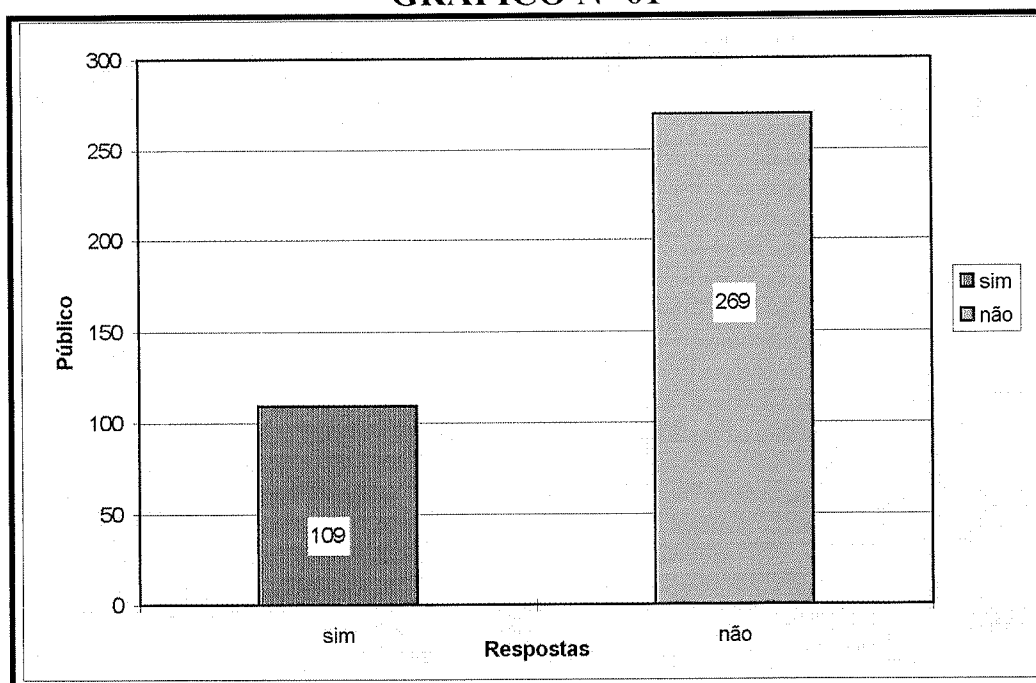
QUESTÃO Nº 01

1. O (a) Senhor (a) entende que a atual escala hierárquica da Polícia Militar do Estado de Goiás, constituída de 13 (treze) postos e graduações, é a ideal; atende aos fins a que se propõe a instituição?
-

TABELA Nº 01
Aceitação da atual escala hierárquica da PM

Respostas	Frequência	%
Sim	109	29%
Não	269	71%
TOTAL	378	100%

GRÁFICO Nº 01



Fonte: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO/97

INTERPRETAÇÃO - A esta questão, 71% do universo pesquisado responderam “não”, e 29% responderam “sim”, demonstrando que, na opinião do público pesquisado, a atual escala hierárquica é incompatível com a missão constitucional da Polícia Militar do Estado de Goiás.

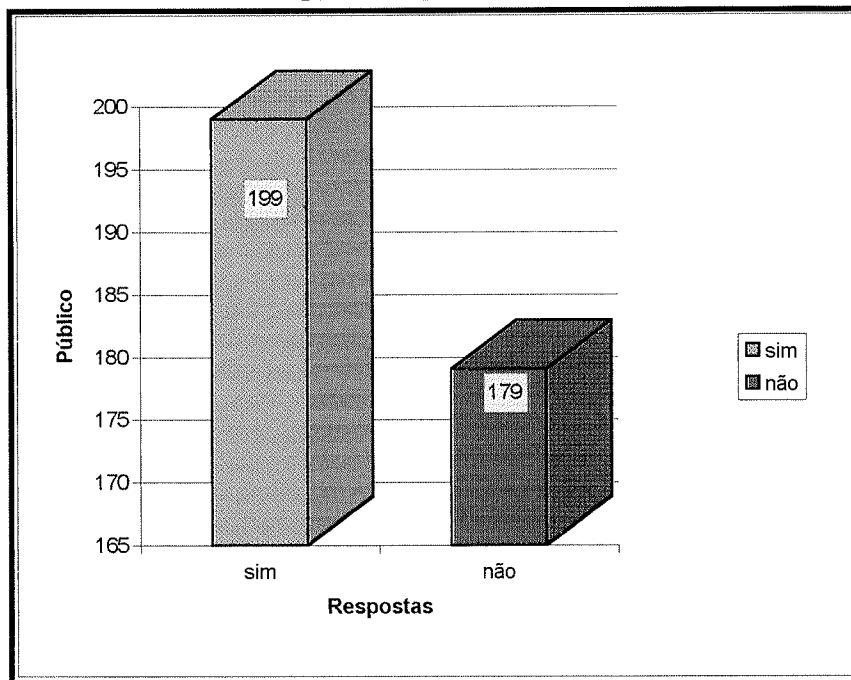
QUESTÃO Nº 02

2. O (a) Senhor (a) é a favor da redução dos postos e graduações na escala hierárquica da Polícia Militar do Estado Goiás?

TABELA Nº 02
Aceitação da redução da escala hierárquica (postos e graduações)

Respostas	Frequência	%
Sim	199	53%
Não	179	47%
TOTAL	378	100%

GRÁFICO Nº 02



Fonte: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO/97

INTERPRETAÇÃO - Nesta pergunta, 53% dos pesquisados responderam sim, se manifestando favorável à redução da atual escala hierárquica da Polícia Militar do Estado de Goiás, e 47% responderam não, demonstrando que, mesmo com a grande maioria entendendo que deve haver mudanças, conforme mostra a questão nº 01, ainda há algum receio no que respeita à adequação de algumas graduações, como a de Sargento e Cabo, como mostram os percentuais quase iguais desta questão.

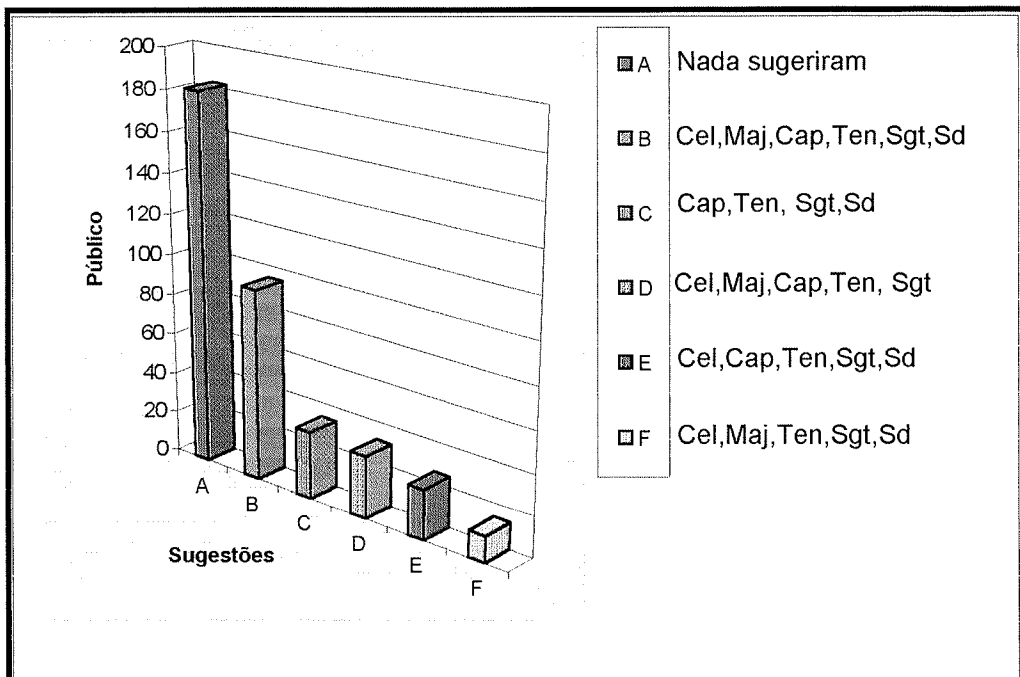
QUESTÃO Nº 03

3. Caso seja favorável à redução da escala hierárquica, dê a sua sugestão de como ficariam os graus hierárquicos.

TABELA Nº 03
Sugestões para modificar a escala hierárquica

Letras	Sugestões p. novas escalas hie.	Frequência	%
A	Nada sugeriram	182	48%
B	Cel - Maj - Cap - Ten - Sgt - Sd	94	25%
C	Cap - Ten - Sgt - Sd	33	9%
D	Cel - Maj - Cap - Ten - Sgt	31	8%
E	Cel - Cap - Ten - Sgt - Sd	25	7%
F	Cel - Maj - Ten - Sgt - Sd	13	3%
	TOTAL	378	100%

GRÁFICO Nº 03



Fonte: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO/97

INTERPRETAÇÃO - Observa-se nesta questão que a maioria dos pesquisados, apesar de entender que deve haver mudanças na escala

hierárquica da Polícia Militar do Estado de Goiás, diverge quanto à formação de uma escala hierárquica ideal.

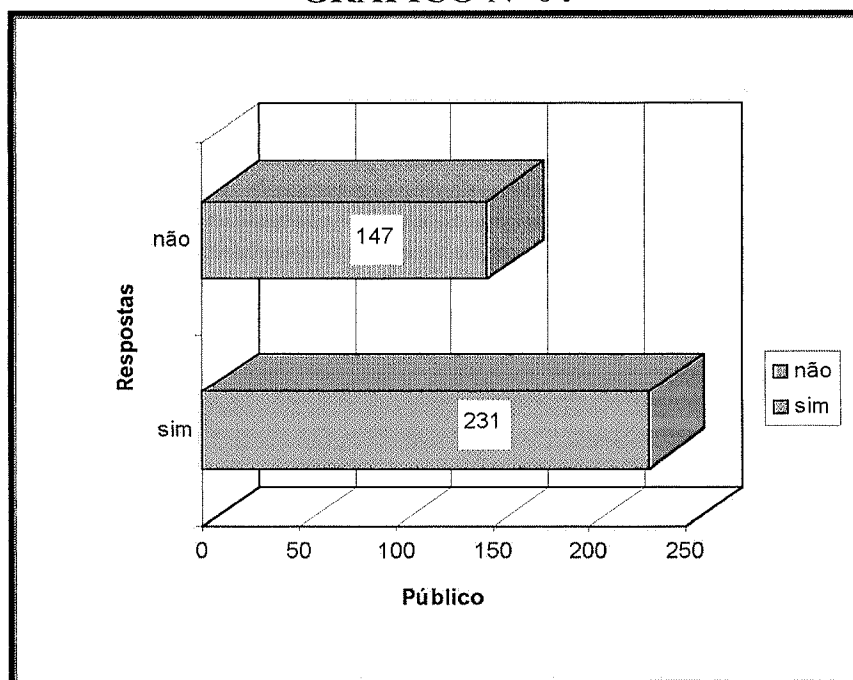
QUESTÃO Nº 04

4. O (a) Senhor (a) acha que, com a redução dos graus hierárquicos na Polícia Militar do Estado de Goiás, poderá ocorrer melhoria na qualidade dos serviços por ela prestados ?

TABELA Nº 04
Melhoria do serviço em função da redução da escala hierárquica

Respostas	Frequência	%
Sim	231	61%
Não	147	39%
TOTAL	378	100%

GRÁFICO Nº 04



Fonte: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO/97

INTERPRETAÇÃO - Da amostra pesquisada, 61% acham que com a redução da escala hierárquica da Polícia Militar do Estado de Goiás, melhorará a qualidade dos serviços por ela prestados, enquanto 39% responderam que não.

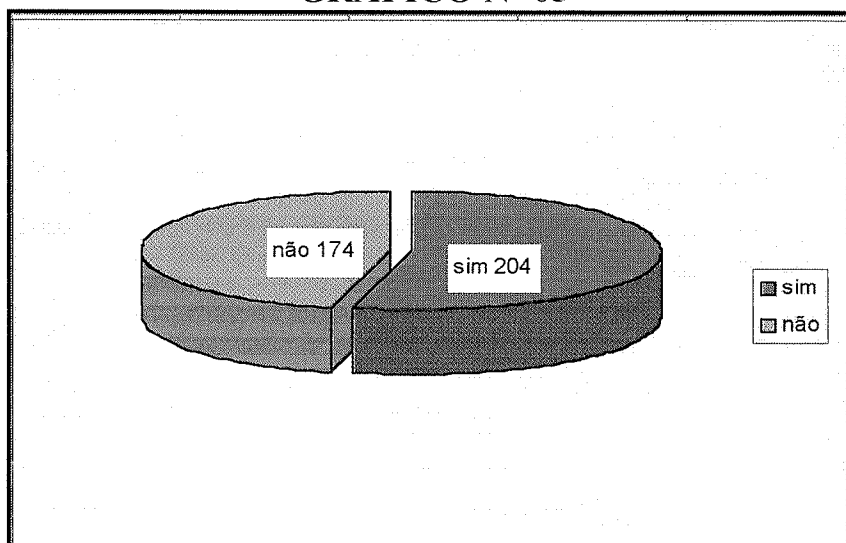
QUESTÃO Nº 05

5. O (a) Senhor (a) acha que a diminuição das perspectivas de crescimento profissional dentro da instituição é um fator desmotivador?

TABELA Nº 05
Promoção como fator motivador

Respostas	Frequência	%
Sim	204	54%
Não	174	46%
TOTAL	378	100%

GRÁFICO Nº 05



Fonte: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO/97

INTERPRETAÇÃO - Do total pesquisado, 54% acham que a diminuição das perspectivas de ascensão na carreira dentro da instituição é um fator desmotivador. E 46% acham que não é um fator desmotivador.

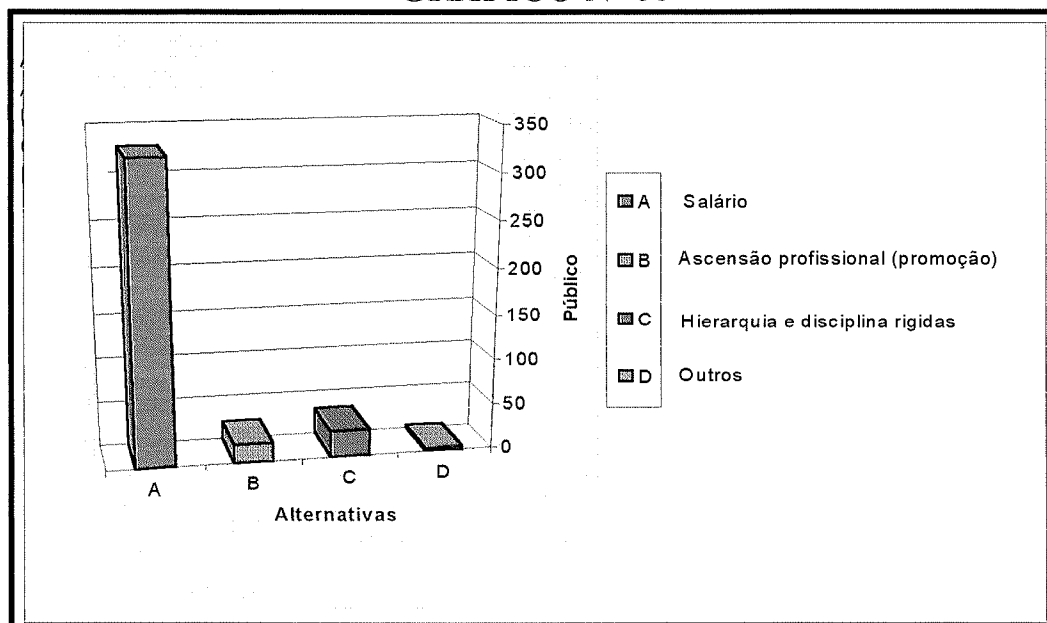
QUESTÃO Nº 06

6. Assinale com um "X" o fator que mais lhe desmotiva na carreira policial militar.

TABELA Nº 06
Fatores causadores de desmotivação na PMGO

Alternativas	Frequência	%
A	326	86.2%
B	20	5.3%
C	29	7.7%
D	03	0.8%
TOTAL	378	100%

GRÁFICO Nº 06



Fonte: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO/97

INTERPRETAÇÃO - Na estratificação das opiniões do universo pesquisado nesta questão, verificamos que a grande maioria, 86.2%, acha os baixos salários o maior fator de desmotivação na Polícia Militar do Estado de Goiás, seguidos da hierarquia e disciplina rígidas com 7.7%, da ascensão profissional, com 5.3%, e outros fatores, com 0.8%.

QUESTÃO Nº 07

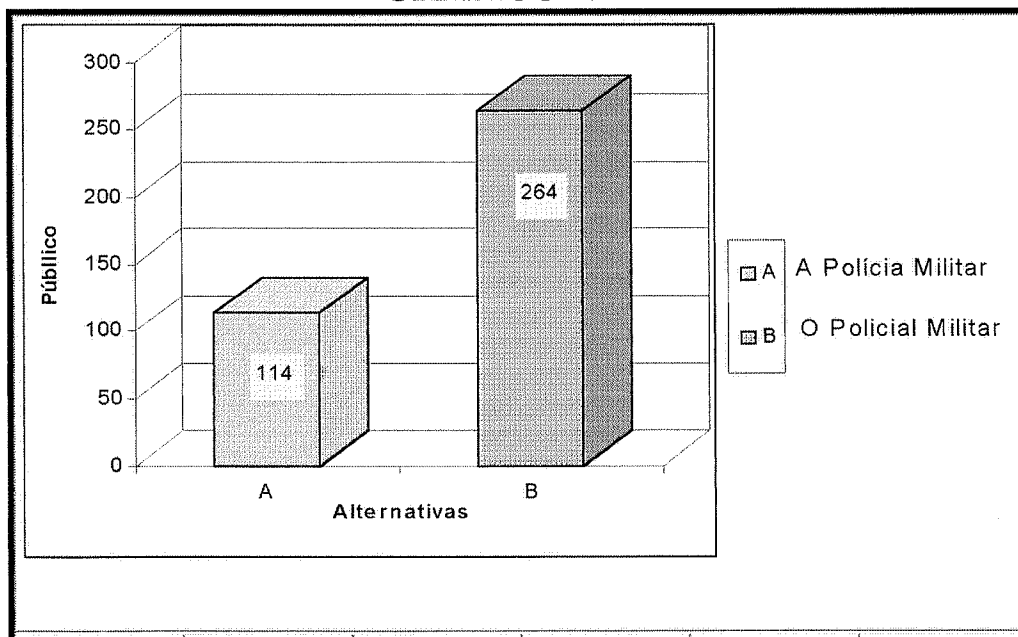
7. Numa escala de valores, a quem o (a) Senhor (a), como profissional de segurança pública, prioriza?

TABELA Nº 07

A quem o policial-militar prioriza numa escala de valores

Alternativas	Frequência	%
A Polícia Militar	114	30%
O Policial Militar	264	70%
TOTAL	378	100%

GRÁFICO Nº 07



Fonte: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO/97

INTERPRETAÇÃO - As respostas a esta questão nos mostra que, numa escala de valores, 70% dos pesquisados priorizam o Policial Militar, enquanto, somente 30%, dão prioridade à Polícia Militar. Isto demonstra que a maioria dos integrantes da Polícia Militar valoriza prioritariamente os seus recursos humanos.

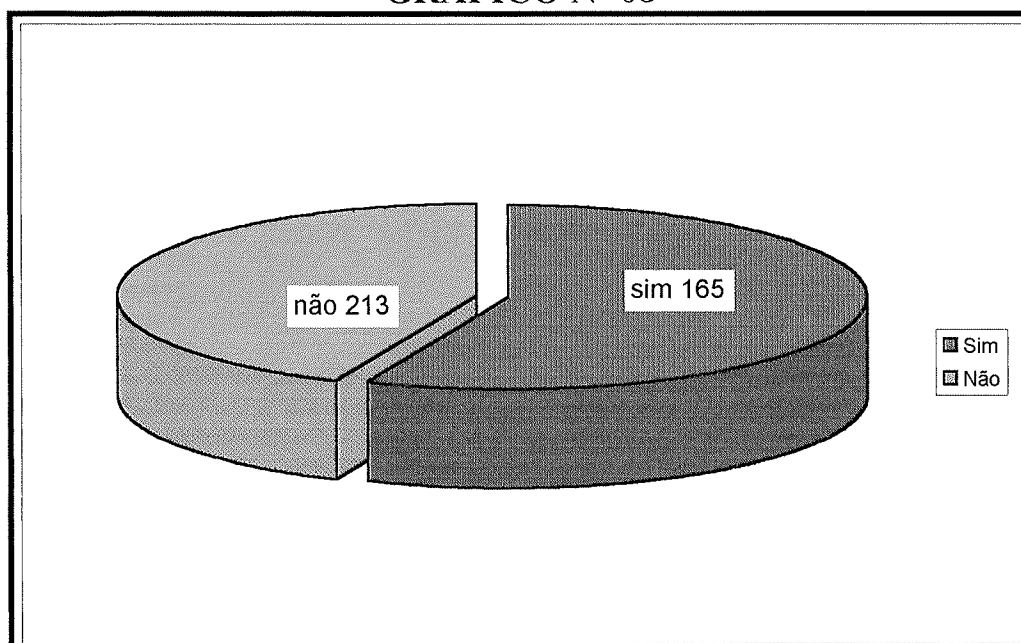
QUESTÃO Nº 08

8. O (a) Senhor (a) é favor de que a graduação de Soldado PM mude de nome?

TABELA Nº 08

Mudança do nome da graduação de Soldado		
Respostas	Frequência	%
Sim	213	56%
Não	165	44%
TOTAL	378	100%

GRÁFICO Nº 08



Fonte: Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais - CAO/97

INTERPRETAÇÃO - A esta questão, 56% dos pesquisados responderam que são favoráveis à mudança do nome da graduação de Soldado. Obviamente, 44% responderam que não são favoráveis.

3. ANÁLISE DAS PESQUISAS

A pesquisa bibliográfica e a de campo indicaram a necessidade de se adequar e simplificar os graus hierárquicos na Polícia Militar do Estado de Goiás.

No aspecto legal, verifica-se que o Decreto nº 667/69, em seu art. 8º, § 2º, alíneas “a” e “b”, ampara as possíveis mudanças que deram origem a esta pesquisa.

O perfil histórico das Polícias Militares como órgão de segurança pública, levantado na pesquisa, mostra as várias modificações que ocorreram na escala hierárquica ao longo de suas existências, em decorrência das necessidades de cada Estado, chegando, por várias vezes, a mudar as suas denominações e atribuições, como é o caso da Polícia Militar do Estado de Goiás, que quando de sua criação, através da Resolução nº 13, de 28 de julho de 1958, com a denominação de Força Policial, contava com apenas cinco graus hierárquicos.

A pesquisa esclarece também que a atual escala hierárquica das Polícias Militares foi herdada do Exército brasileiro, até por uma questão de comodidade, haja vista que, até bem pouco tempo, eram comandadas por oficiais daquela Força Armada.

Aduz-se também da pesquisa que os cargos policiais-militares, principalmente ^{no plano} a nível de execução, não têm funções bem definidas, o que dificulta a instituição atingir eficazmente seus objetivos.

Vê-se, ainda, que o provimento dos cargos policiais-militares está condicionado ao grau hierárquico, demonstrando que nas organizações policiais-militares as patentes são mais importantes do que os cargos, o que do ponto de vista produtivo é errado, uma vez que, ao se dar mais valor à patente, que é pessoal, esquece-se de definir a função correspondente ao cargo ocupado pelo detentor do grau hierárquico. A exemplo disto, ^{no} a nível de execução, praticamente só existe a graduação de soldado.

Verifica-se que nos países onde as polícias têm atribuições mais diversificadas, suas escalas hierárquicas são bem maiores. Isto é o que ocorre com Gendamerie francesa e os Carabineiros do Chile, tendo em vista serem consideradas a quarta Força Armada de seus países. Por esta razão, elas possuem a mesma estrutura hierárquica das demais Forças Armadas. Em seus países elas desenvolvem a polícia de fronteiras, judiciária,

investigações e funções militares, polícia científica, defesa interna e etc. Nota-se que elas não cuidam somente da segurança pública, pois suas atribuições vão muito além disso. Já os Carabineiros da Itália não se constituem na quarta Força Armada de seu país, porém subordinam-se ao Exército italiano, sendo comandados por um General daquela arma. Talvez por esta razão, justifique possuírem estas três polícias uma escala hierárquica tão extensa.

Nos países onde as forças policiais executam mais a função de segurança pública, como Alemanha e Estados Unidos, nota-se que suas escalas hierárquicas são mais simplificadas e, portanto, mais funcionais.

Por seu turno, a pesquisa de campo confirmou que uma simplificação na escala hierárquica da Polícia Militar do Estado de Goiás seria bem aceita por seus integrantes, como se vê na pesquisa de opinião feita por amostragem nas unidades da capital, demonstrada e interpretada neste estudo.

CONCLUSÃO

Ao fim deste trabalho, concluímos que na Polícia Militar realmente existe um plano de carreira para os seus integrantes, porque, além dos concursos e cursos regulares, o acesso na escala hierárquica ocorre, principalmente, ^{por meio} através de promoção, desde que atendidos determinados requisitos.

A ascensão profissional, no entanto, deve ser vista não como uma dádiva concedida pela organização, mas sim como uma conquista do servidor, tendo por base os méritos e os esforços de cada um.

Partindo desta premissa, é imperativo que se encontre outros mecanismos motivacionais para os policiais-militares, principalmente para aqueles que detêm graus hierárquicos inferiores, como complemento ou alternativa à promoção.

A princípio, não devemos valorizar demasiadamente a promoção como fator motivacional e meio de ascender na escala hierárquica, pois se assim fizermos, certamente estaremos desvalorizando ou dando menos

importância aos graus hierárquicos que constituem a base da organização. Deste modo, os menos graduados nunca estarão motivados em permanecendo nas posições inferiores, e, inevitavelmente, estabelecerão, como único e exclusivo objetivo, passar de um grau hierárquico para outro até chegar ao último grau na hierarquia.

A escalada na hierarquia da Polícia Militar, partindo do primeiro grau hierárquico, que está na base, para o último, que está no topo, é um processo seletivo dentro da organização. Assim, certamente, os que ingressam na instituição aspiram galgar todos os graus, porém, como isto é impossível, há que se ter mecanismos que garantam um nível de motivação mínimo para aqueles que, por opção ou por qualquer outro motivo, permanecerem em um determinado posto ou graduação por um longo período.

Não é por outra razão que, pela pesquisa de campo, ficou evidenciado que a ascensão na carreira (promoção) não é o principal fator que desmotiva os integrantes da corporação. Mesmo porque, na Polícia Militar, não existe promoção automática dos graus hierárquicos que compõem a base, isto é, o Cabo e o Soldado não são promovidos às graduações superiores, a não ser em casos excepcionais ou por concurso.

Simplificando e adequando os graus hierárquicos da Polícia Militar, e dividindo os três primeiros postos em três classes, dentro de cada posto,

somente para efeito de percepção de vencimentos diferenciados, estaremos criando mecanismos motivacionais sem aumentar a quantidade de graus na escala hierárquica.

Por outro lado, com a otimização da escala hierárquica, serão também minimizadas as dificuldades de comunicação entre os diversos níveis da organização policial-militar, bem como, tornará a instituição mais ágil e eficaz.

Necessário também se faz nos prepararmos para as mudanças, instruindo os componentes da nossa organização, para que estas não sejam recebidas com resistência, haja vista que toda mudança, a princípio, parece ousada e radical, pois toda e qualquer estrutura é fruto de uma cultura, e as culturas tendem a se modificar somente com o tempo.

Por tudo isto, não podemos mais permanecer no plano newtoniano em que estamos, aculturados, esperando que alguma mágica transforme as Polícias Militares em organizações modernas e eficientes.

PROPOSTAS

Nossa proposta, que está fundamentada na pesquisa e condensada neste trabalho, consiste basicamente em:

1. Trocar o nome da instituição, que passaria a se chamar **Força Pública Estadual**, nome que resgata as tradições, e que, ao nosso ver, daria maior credibilidade à instituição perante a comunidade, que hoje enxerga a Polícia Militar como um braço do Exército e não como a Força responsável pela segurança pública do Estado.

2. Criar o posto de **Comandante General**, que seria ocupado pelos Coronéis, enquanto no exercício da função de Comandante e Subcomandante Geral da Polícia Militar;

3. Extinguir o posto de **Tenente-coronel**, visto que as funções de seu cargo, muitas vezes, se confundem com as funções dos cargos ocupados pelos postos de Coronéis;

4. Fundir os postos de 1º e 2º Tenentes, passando a ser designado somente **Tenente**, porque desempenham as mesmas funções, mesmo ocupando cargos distintos;

5. Fundir as Graduações de 1º, 2º e 3º Sargentos, passando a existir apenas o **Sargento**, uma vez que não há nenhuma distinção nas funções exercidas por essas graduações, mesmo ocupando graus diferentes na escala hierárquica e ganhando salários diferentes;

6. Extinguir a graduação de **Cabo**, haja vista que, principalmente nas unidades da Capital, esta graduação não tem funções definidas, chegando, por vezes, a confundir com as desempenhadas pelas graduações de Sargento e de Soldado;

7. Mudar para **Alferes** o nome da graduação de Soldado, em homenagem ao patrono das Polícias Militares (Tiradentes), título que, em sentido amplo, seria o denominativo de todos os profissionais da segurança pública pertencentes à nossa instituição, bem como representaria orgulho e distinção a qualquer um que ocupasse o referido posto;

8. Todos os graus hierárquicos passarão a ser denominados de postos, modificando apenas os níveis ocupados pelo detentor de patente dentro da organização (*Postos de Alta de Direção - nível estratégico ou institucional, Postos de Direção - nível tático ou gerencial e Postos de Execução - nível*

técnico ou operacional) extinguindo-se, assim, a denominação graduação.

Com a adequação e a simplificação acima propostas, certamente ocorrerá uma sensível redução nos serviços administrativos e burocráticos, agilizando, assim, a máquina administrativa, pois que resultará em uma estrutura mais leve.

Ocorrerá, também, uma simplificação no escalonamento vertical, com relação aos vencimentos e vantagens.

Diminuirá, em muito, a distância entre o primeiro e o último grau hierárquico, o que fará a comunicação dentro da organização, entre os diversos níveis, fluir de forma mais rápida, tornando a instituição ágil e eficaz.

Assim a nossa escala hierárquica passaria a ser a seguinte:

a) POSTOS DE ALTA DIREÇÃO

- Comandante General (Comandante Geral e Subcomandante Geral)

- Coronel (Comandante Tático e Diretor - Grandes Comandos e Diretorias)

b) POSTOS DE DIREÇÃO

- Major (Comandante de Unidade)

- Capitão (Comandante de Companhia)

- **Tenente (Comandante de Pelotão)**

c) POSTOS DE EXECUÇÃO

- **Subtenente (executor especial)**

- **Sargento (executor técnico)**

- **Alferes (executor padrão)**

Os Postos de Execução, somente para efeito de percepção de vencimentos diferenciados (estímulo ao posto que ocupa), seriam divididos em três classes. Todavia, seus cargos, funções e atribuições continuariam os mesmos, sendo que tais promoções gerariam precedência e vantagens pecuniárias, considerando-se no mesmo posto, assim distribuídos:

- **Subtenente** - 1ª, 2ª e 3ª classe;

- **Sargento** - 1ª, 2ª e 3ª classe;

- **Alferes** - 1ª, 2ª e 3ª classe.

Para ascender na escala hierárquica serão considerados, dentro de cada posto, alguns pré-requisitos:

- Alferes (1º posto) - curso básico de segurança pública;

- Sargento (2º posto) - curso técnico de segurança pública;

- Subtenente (3º posto) - curso de aperfeiçoamento em segurança pública;

- Tenente (4º posto) - terceiro grau - curso de bacharel em segurança pública;

- Capitão (5º posto) - estágio avançado de segurança pública;

- Major (6º posto) - curso de especialização em segurança pública;

- Coronel (7º posto) - curso de pós-graduação em segurança pública.

Os pré-requisitos acima especificados, referem-se apenas ao aspecto de qualificação profissional, devendo-se acrescentar ainda, outras exigências referentes à interstícios, arregimentação, comportamento, desempenho profissional e outros critérios considerados necessários.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Klinger S. de, Cel PM - Organização policial brasileira.

Revista *O Alferes*, n. 7, Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1985.

BARROSO, Gustavo - *História Militar do Brasil*. São Paulo: Cia.

Nacional, 1935.

BRASIL - *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília:

Centro Gráfico do Senado Federal, 1988, 292 p.

BRASIL - *Decreto n. 667, de 2 de julho de 1969*. Reorganiza as Polícias

Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos

Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial

[da República Federativa do Brasil], Brasília, 3 jul. 1969.

CASTRO, José L. de, Cel PM - Polícias Militares: uma análise evolutiva.

Revista *O Alferes*, n. 12, Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto - *Teoria Geral da Administração*. 3. ed., v. 2.

São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

COSTA, Carolino Ayres, Ten Cel PM - *Histórico da criação e organização*

da Polícia Militar de Goiás. Goiânia: s. e., 1968, 33 p.

DOS SANTOS, Mário Olímpio Gomes, Ten Cel PM - Os Carabineiros da

Itália. Revista *O Alferes*, Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1987.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda - *Novo dicionário da língua*

portuguesa, 2. ed., rev. aum. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

GOIÁS - *Lei n. 8.033, de 2 de dezembro de 1975*. Estatuto dos policiais

militares do Estado de Goiás. Diário Oficial [Estado de Goiás], Goiânia,

2 dez. 1975.

GOIÁS - *Lei n. 8.125, de 18 de junho de 1976*. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Estado de Goiás. Diário Oficial [Estado de Goiás], Goiânia, 18 jun. 1976.

MEIRELES, Helly Lopes, - *Direito Administrativo Brasileiro*. 16 ed., São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1991.

PIMENTEL, José Celestino A., Cap PM - *A PMGO e a modernização administrativa*. Goiânia: APM/CAO, 1992, 126 p. Monografia. Mimeo.

REIS, Paulo César Oliveira, Cap PM - *O Sargento na estrutura organizacional da PM*. Goiânia: APM/CAO, 1996, 82 p. Monografia. Mimeo.

RODRIGUES, Welington, Cap PM - *Restruturação de postos e graduações PM*. Goiânia: APM/CAO, 1994. Monografia. Mimeo.

SOARES, Nelson Alves, Maj PM - *Escala hierárquica em organizações policiais militares*. Belo Horizonte: APM/CSP, 1986, 84 p. Monografia. Mimeo.

VIEIRA, José Jorge, Cel PM - *Manual básico do policial-militar*. Goiânia:

Gráfica da Universidade Federal de Goiás, 1985.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

1. O (a) Senhor (a) entende que a atual escala hierárquica da Polícia Militar do Estado de Goiás, constituída de 13 (treze) postos e graduações, é a ideal; atende aos fins a que se propõe a instituição?

sim

não

2. O (a) Senhor (a) é a favor da redução dos postos e graduações na escala hierárquica da Polícia Militar do Estado de Goiás?

sim

não

3. Caso seja favorável à redução da escala hierárquica, dê a sua sugestão de como ficariam os graus hierárquicos.

4. O (a) Senhor (a) acha que, com a redução dos graus hierárquicos na Polícia Militar do Estado de Goiás, poderá ocorrer melhoria na qualidade do serviços por ela prestados

sim

não

5. O (a) Senhor (a) acha que a diminuição das perspectivas de crescimento profissional (promoção) dentro de instituição é um fator desmotivador?

sim

não

6. Assinale com um “X” o fator que mais lhe desmotiva na carreira policial militar.

a. Salário;

b. Ascensão profissional (promoção);

c. Hierarquia e disciplina rígidas;

d. Outros.

7. Numa escala de valores, a quem o (a) Senhor (a), como profissional de segurança pública, prioriza?

a. A Polícia Militar, como instituição que tem por objetivo a prestação de serviço essencial;

b. O policial-militar, elemento humano integrante da instituição Polícia Militar.

8. O (a) Senhor (a) é a favor de que a graduação de Soldado PM mude de nome?

sim

não