

ESTADO DE GOIÁS

POLÍCIA MILITAR

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

DIVISÃO DE ENSINO

**Elogio e Punição, Reflexos no Comportamento
Profissional e Social do PM**

1.º PM Fernando dos Reis Miranda

MONOGRAFIA CAO- 89

Goiania, Go. Novembro de 1989

VIVICANANDAS ALVES MASCARENHAS

"ELOGIO E PUNIÇÃO, REFLEXOS NO
COMPORTAMENTO PROFISSIONAL E
SOCIAL DO PM"

"Esta Monografia, foi
apresentada como pré-requisito pa-
ra a complementação do Currículo
do Curso de Aperfeiçoamento de Ofi-
ciais da Polícia Militar do Estado
de Goiás - C.A.O./89"

GOIÂNIA - 1989

Dedicatória:

Dedico este Trabalho,
a meu velho e querido pai, pelo in
centivo; à minha esposa e filhos,
que souberam compreender a minha
ausência em vários momentos de la-
zer e outros acontecimentos, quan-
do me encontrava dedicado a esta
Pesquisa.

Agradecimentos:

"Agradeço a Deus Todo Poderoso; ao grande arquiteto do Universo, pela bênção e luz a mim concedidas para que eu pudesse concluir este Curso, de suma importância na minha carreira profissional".

"Aos instrutores professores que souberam transmitir com sabedoria e paciência, tão importantes ensinamentos".

"Aos companheiros que tiveram compreensão e souberam relevar as nossas falhas, apoiando-nos e encorajando, nos momentos difíceis, tratando-nos como a um irmão".

"Às professoras orientadoras, Miriam e Maria Efigênia, pela colaboração e revisão desta Monografia".

Estado de Goiás
ACADEMIA DE FORTIFICAÇÃO MILITAR
BIBLIOTECA

"O espírito de justiça e atos humanitários, são virtudes mais sublimes de um chefe".

"A prudência, a sabedoria e o amor ao próximo é a pirâmide que sustenta o mais importante caráter".

(Capitão Mascarenhas)

Í N D I C E

SUMÁRIO

I	- INTRODUÇÃO	10
II	- DESENVOLVIMENTO	12
	1. Conceitos	12
	1.1 - Elogio	12
	1.2 - Punição	13
	1.3 - Reflexos	13
	1.4 - Comportamento	14
	2. Psicologia	14
	2.1 - Ideologia e Psicologia	15
	2.2 - Escola Behaviorista	17
	2.2.1 - Limitações do Behaviorismo	18
	2.3 - A ética da punição e suas conseqüências	20
	2.4 - O Reforçamento Positivo	21
	3. Psicologia Social	22
	3.1 - Punição	25
	3.2 - Contingência de Reforço	26
	3.3 - Condicionamento operante	27
	3.4 - Reforço negativo e punição	28
III	- CONCLUSÃO	31
IV	- PROPOSTAS E SUGESTÕES	37
ANEXO I	- MAPAS DISCIPLINARES - DP/2	39
ANEXO II	- ENTREVISTAS	49
BIBLIOGRAFIA	65

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1982	40
TABELA 2 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1983	41
TABELA 3 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1984	42
TABELA 4 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1985	43
TABELA 5 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1986	44
TABELA 6 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1986	45
TABELA 7 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1987	46
TABELA 8 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1988	47
TABELA 9 - DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1989	48

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

S U M Á R I O

O presente Trabalho, "Elogio e Punições, reflexos no comportamento social e profissional do PM", tem por escopo, descortinar o tema em pauta. Não que o mesmo seja de cunho altamente científico e didático, o que demandaria em tempo bastante significativo a pesquisa e o relevo do assunto enfocado.

Para tanto, ao elaborá-lo, com abnegada dedicação esforço e sacrifício, buscamos dividi-lo em três partes: Introdução, Desenvolvimento e Conclusão.

No item I, Introdução, referimos-nos aos subsídios colhidos, para a confecção deste Trabalho. Enfocamos o aspecto do comportamento humano, mencionando a grande diversificação nos atos e atitudes de cada um, mostrando a necessidade da existência de normas e regulamentos para discipliná-los. Buscando um clima e ambiente harmonioso para a convivência de todos. Falou-se da estrutura da organização policial militar com base na hierarquia e disciplina. Mostrou-se os ângulos defendidos pelos Decretos-leis e Regulamentos, quanto a competência da autoridade em colocá-los em prática. Finalmente, tratou-se das propostas e sugestões julgadas necessárias.

No Desenvolvimento, item II, após vários conceitos, sobre "elogio", "punição", "reflexo" e "comportamento", convergimo-nos pa

ra a Psicologia, que é ciência do comportamento. Seus seguidores, os psicólogos, interessam-se na observação, descrição e compreensão do comportamento; Sociologia, que descreve os reflexos como sendo respostas da sociedade ou de um número considerável de seus membros a um modo de comportamento determinado; o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, tratando no Título III, Capítulo V - Das Punições Disciplinares e Capítulo III - Das Recompensas, Artigo 67, Inciso I, Elogio; entrevistas, realizadas com PMs na ativa e reserva, nos diversos postos e graduações, bem como em entidades civis, e Pesquisas na Diretoria de Pessoal.

Ao discorrer sobre os reflexos do elogio e punição, no comportamento profissional e social do PM, ficou demonstrado a coerência entre as Escolas, as pesquisas e o que prescreve o regulamento, bem como a divergência entre os Behavioristas e a Dr^a Maria Aparecida Ferreira de Aguiar, psicóloga.

Na Conclusão, item III, após análise referente ao trabalho, referimo-nos, à psicologia e psicologia social, por serem as Escolas que tratam dos fenômenos psíquico-sociais.

Seus mestres, estão voltados ao estudo do comportamento humano inserido no contexto social, em busca de uma melhor adaptação do homem ao meio social.

À luz do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás, observou-se que é aplicável, o que ocorre são falhas no seu cumprimento. Quando demonstrou-se que a autoridade, com atribuições para fazê-lo, deve possuir competência e sobretudo, espírito humanitário, à altura da instituição da qual é representante.

Citou-se os reflexos da punição e do elogio, baseados nas entrevistas, pesquisas bibliográficas e na experiência vivida ao longo de 23 anos de carreira. Isto é, a punição injusta - no comportamento profissional -, gera descrédito em relação à política e diretrizes do comando, bem como dos superiores hierárquicos, instabi-

lidade, comportamento protetor e defensivo, inibição da criatividade, liderança e produtividade. No comportamento social: vergonha, descrédito, "stress", agressividade, tensão e medo.

Já, o elogio, reflete de maneira positiva em todos os sentidos da vida do PM.

Fez-se, no item IV, Propostas e Sugestões, quanto à oportunidade de defesa, a publicação de nota instrutiva, o acompanhamento psicológico e a valorização do elogio.

I - INTRODUÇÃO

O assunto do qual trataremos, refere-se a "Elogios e Punições, reflexos no comportamento profissional e social do PM".

Para realizar este trabalho, buscamos subsídios nas Ciências da Psicologia, Sociologia, Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO., pesquisas nas fichas de informações dos integrantes da Corporação, no arquivo da Diretoria de Pessoal, entrevistas com vários PMs, da ativa e da reserva, nos diversos quadros, postos e graduações e, finalmente, dentro dos conhecimentos adquiridos da vivência no dia-a-dia, desses 23 (vinte e três) anos de serviços prestados à PM.

Abordamos primeiramente o significado dos termos enfocados, conceituando-os. Há de se notar que o tema é bastante vasto e complexo, pois quando se trata do comportamento humano, sentimos a grande diversificação nos atos e atitudes de cada um. Necessário se torna, a existência de normas e regulamentos para discipliná-los, a fim de proporcionar condições, clima e ambiente onde todos vivam em harmonia.

Sabemos da estrutura e organização da Polícia Militar, com base na disciplina e na hierarquia, fatores primordiais para a sua permanência num patamar destacado, observado e, porque não dizer, invejado por muitas organizações.

Com a finalidade precípua de fortalecer a instituição e estimular a camaradagem, fatores indispensáveis à formação e ao convívio da família miliciana, existe o Regulamento Disciplinar.

Para tratar dos demais ângulos atinentes à Corporação, existem vários Decretos, Leis e Regulamentos, os quais ditam os deveres e direitos dos Policiais Militares, que ao serem contrariados surge a ação da autoridade competente, pondo-os em prática.

O nosso trabalho destaca sobremaneira os reflexos da aplicação das Leis e Regulamentos, mostrando as conseqüências na vida do Policial Militar.

Concluimos com propostas e sugestões, colhidas na bibliografia pesquisada, nas entrevistas realizadas, nos dados colhidos e na experiência vivida.

II - DESENVOLVIMENTO

1. Conceitos

1.1 - Elogio

- a) - "Artigo 66 - São recompensas concedidas aos Policiais Militares por quem de direito, como reconhecimento dos bons serviços prestados".
(RDPMGO)
- b) - "Recompensa é a consequência do comportamento capaz de aumentar a probabilidade de um comportamento tornar a ocorrer"
(Skinner)
- c) - "Recompensa é qualquer ato que, numa situação dada, produz satisfação, torna-se associado a essa situação; de modo que, quando ocorrer a probabilidade de o ato também tornar a ocorrer é maior do que antes".
(Thorndike)
- d) - "Recompensa é fonte de satisfação para o indivíduo; como as atitudes de outras pessoas e os seus próprios sentimentos"
(E.L.Hartley e R.E.Hartley)

1.2 - Punição

- a) - "Artigo 21 - A Punição disciplinar objetiva o fortalecimento da disciplina.

Parágrafo único - A punição deve ter em vista o benefício educativo ao punido e à coletividade a que ele pertence".

(RDPMGO)

- b) - "Punição é a apresentação de um reforço negativo ou a retirada de um reforço positivo. O efeito mais importante da punição, pois, é estabelecer condições aversivas que são evitadas".

(Skinner)

- c) - "Punição é a imposição de quaisquer consequências desagradáveis (exclusive a não recompensa) por causa de um ato".

(I.L.Child)

- d) - "A punição interior desempenhada pelo superego é sentida como uma diminuição extremamente dolorosa da auto-estima e, em casos extremos, como um sentimento de aniquilamento".

(O.Fenichel)

1.3 - Reflexos

- a) - "... ação reflexa (movimento, secreção, etc) isto é, independente da vontade e imediatamente consecutiva a uma excitação exterior".

(Aurélio Buarque de Hollanda Ferreira)

- b) - "São atos que repercutem de forma positiva ou negativa na vida do ser humano, advindo de ações por ele praticados ou recebidos, que influenciam diretamente em suas atitudes. E ainda a rejeição vinda do exterior, podendo chegar ao ponto de atingir o indiví

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

duo sem a intervenção de sua própria vontade"

(Davis C. Edwards)

1.4 - Comportamento

- a) - "S.m. Maneira de se comportar, procedimento. (social) conjunto de atitudes e reações do indivíduo em face do meio social".

(Aurélio Buarque de Hollanda Ferreira)

- b) - "Comportamento é definido como a totalidade daquelas atividades de um indivíduo que podem ser observadas por uma outra pessoa, com ou sem auxílio de instrumentos".

(B. F. Skinner)

- c) - "É a maneira, a forma, o procedimento, o modo de comportar-se, é a condução das atitudes do ser humano, dirigido pelas influências advindo de suas ações, do meio em que vive, da classe a que pertence e da predisposição genética de que foi criado"

(Maria Aparecida Ferreira de Aguiar)

2. Psicologia

A Psicologia é a "Ciência do Comportamento". Usando a abordagem, os métodos e valores da ciência, os psicólogos formulam questões e desvendam princípios sobre a conduta dos indivíduos. O tema próprio da psicologia científica é o comportamento observável dos indivíduos. A finalidade primordial da Psicologia é descobrir as leis que relacionam o comportamento com as situações, condições e outras condutas.

Os psicólogos estão primordialmente interessados em observar e compreender o comportamento.

O conhecimento das experiências prévias de um indivíduo com incentivos, tais como: o "dinheiro", a "satisfação no emprego", o "elogio dado pelo reconhecimento", pode permitir uma previsão quanto ao melhor recurso motivador para extrair maior soma de trabalho e comportamento dessa pessoa. A utilidade da informação produzida pelos métodos científicos também pode ser julgada pela extensão em que se ajusta a uma organização mais ampla de informação.

Algumas das características que descrevem informalmente os métodos científicos de compilação de conhecimentos podem ser designadas como "mensurabilidade", "repetibilidade" e "controle".

Como "mensurabilidade", entende-se o grau em que os termos e conceitos sob consideração podem ser precisamente especificados. A "repetibilidade", refere-se à generalidade das observações que foram levadas a efeito. E, por fim, o "controle", ou seja, a metodologia; a punição disciplinar na sua forma, de leve advertência até a mais grave, ou seja, a exclusão a bem da disciplina, que reduz o número de fatores que podem ter contribuído para um comportamento observado.

O objeto da Psicologia foi definido como o comportamento observável dos seres vivos - animal e humano - e somente após esta definição a Psicologia conseguiu integrar-se às Ciências sociais. As divergências na conceituação do objeto da Psicologia foram discutidos, mostrando-se os pressupostos básicos das diferentes abordagens. Os objetivos da psicologia foram definidos como sendo os de "descrever", "explicar" e "predizer" o comportamento. E assim, ajudar-nos a entender melhor o homem, incluído na Corporação, para que se ajuste às normas e aos regulamentos.

2.1 - Ideologia e Psicologia

Kelman, 1968, Ruch e Zimbardo, 1972, acentuam que a Psicologia, pode ser utilizada como um instrumento de liberta

ção do ser humano. Pode ser utilizada para ajudá-lo a libertar-se quer das barreiras internas, quer das externas, que impedem seu crescimento e desenvolvimento. Mas também pode ser usada como um instrumento para conduzir o indivíduo de acordo com os interesses de outros, seja da sociedade em sentido mais amplo, seja de grupos ideológicos ou das organizações.

Conforme Kelman, Ruch e Zimbardo, o nosso dispositivo, ou seja, o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, confirma tal afirmativa, pois o mesmo, serve como instrumento de motivação (elogio), entre outros, para que o PM tenha ânimo, garra, disposição e motivação para crescer e desenvolver-se na Corporação.

Ficou, ainda, demonstrado por pesquisa, que, realmente, o dispositivo do Artigo 67, Inciso I, traz: "... o elogio, por sua vez, tem função estimuladora e de reconhecimento". "O elogio é um dispositivo regulamentar que visa realçar a conduta do militar em serviço, ou fora deste, quando ele agindo com desprendimento e invulgar coragem".

Destarte, o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, além de gratificar, também, prevê o comportamento adequado.

Continuando a entrevista realizada, para reforçar a tese psicológica: "A carreira policial militar é alicerçada com base na hierarquia e na disciplina. Qual o segredo que vem mantendo esta máquina em perfeito funcionamento através dos séculos? Montou-se um sistema em que o homem, "o policial militar", seria o ponto central, e suas ações não seriam passíveis de falhas e, quando essas ocorressem, seria acionado um dispositivo capaz de corrigi-las. Quando o homem, "policial militar", executasse suas missões com brilhantismo, invulgar interesse e total dedicação, sua conduta seria destacada e enaltecida dentro da sua instituição

através de elogios em sua folha de serviço".

O conhecimento científico da Psicologia, da qual fizemos questão de abordar, pode, em síntese, ser usado para liberar ou escravizar, para tornar os indivíduos seres atuantes; com os estímulos favoráveis (elogio), conforme a psicologia, podemos reforçar positivamente o comportamento desejável e estimular o PM aplicando o elogio e a punição na medida necessária.

Foi observado, através da pesquisa realizada, em anexo, que, "A aplicação justa de punição disciplinar, é medida sa lutar no controle dos desvios comportamentais. Da mesma forma, os elogios justos e merecidos, conduzem a que outros aperfeiçoem sua conduta".

2.2 - Escola Behaviorista

O Behaviorismo, ou comportamentalismo, baseou-se no determinismo filosófico de James, no funcionalismo de Dewey e no método experimental da Psicologia de Yerkes, além do condicionamento de Pavlov. Watson, seu precursor, integrou essas contribuições e chegou à afirmação de que o comportamento é somente um fenômeno provocado por estímulos. A aplicação correta do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar de Goiás - RDPMGO, influenciaria de forma eficaz.

"O aspecto negativo, se verifica quando da aplicação das punições e da concessão de elogio ao PM, e se faz sem critérios". "Saiba dosar a punição. Use o bom senso e fique em paz com a sua consciência. Lembre-se que o subordinado assimilará o corretivo se ele for aplicado com justiça".

Segundo os behavioristas, a sociedade e o PM, parte integrante da mesma, poderia atingir na tecnologia do comportamento, um grau de sofisticação em que o planejamento da pessoa

humana, através de condicionamentos positivos, se tornaria possível atingir o objetivo desejado, que é a integração, Comunidade X PM, em prol do bem comum. Ainda, para melhor ilustração e reforço, passaremos a transcrever uma parte da pesquisa realizada com PM, de posição elevada: "A aplicação justa da punição disciplinar, é medida salutar no controle dos desvios comportamentais. Da mesma forma, os elogios justos e merecidos, conduzem a que outros aperfeiçoem sua conduta".

Para ele, Watson, a Psicologia trata do comportamento observável do organismo.

2.2.1 - Limitações do Behaviorismo

Ao reduzir o "comportamento humano", a um mecanismo "estímulo-resposta", o Behaviorismo limitou a "liberdade" e a "criatividade humana" e negou a "autodeterminação do ser humano".

Nem sempre, com elogios e punições, pode-se obter o resultado esperado, pois, cada indivíduo, tem um padrão de conduta próprio.

O controle externo, no caso do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, de acordo com o behaviorismo, através de estímulos (elogios) e respostas, conflita com o desenvolvimento da criatividade e das lideranças na organização. Os indivíduos, ou seja, os membros da Corporação, reagem a estímulos e reforços. São condicionados a comportamentos pré-planejados.

Os grupos organizacionais, têm sido usados como eficientes instrumentos de controle de comportamento. Baseamos em tal afirmação, com observância nas tabelas anexas; referente à queda das punições, após a criação dos Cursos Especiais da

Polícia Militar do Estado de Goiás - P.M.Go., Portaria nº 05/81 - PM3, de 01.09.81. Os Cursos são: C.O.A. - Curso de Oficiais Auxiliares; C.E.F.S. - Curso Especial de Formação de Sargentos e C.E.F.C - Curso Especial de Formação de Cabos, no que trouxe um aperfeiçoamento e uma forma justa de agraciar os integrantes da Corporação, que atingem um comportamento excepcional.

O reforçamento positivo (Capítulo III - Das Recompensas, Artigo 67, Inciso I - Elogio) é efetuado por meio do reconhecimento da autoridade competente, e o reforçamento negativo (Título III - Punições Disciplinares, Capítulo I - Da Gradação e Execução), pelas conseqüências e desaprovação do grupo.

Conforme opinião formulada por um entrevistado: "As punições discriminam e rebaixam o homem, além, é claro, de discriminá-lo perante a classe". E, ainda, a punição pela eliminação do indivíduo como membro do grupo (Artigo 30), os estímulos positivos e negativos, passam a ser encarados com mais seriedade e respeito.

A redução do comportamento humano ao mecanismo de estímulo-resposta, conforme os behavioristas, sem considerar os processos psicológicos, quais sejam "motivação"(elogios), "aquisição de conhecimentos" (aperfeiçoamento), "condecorações", e etc., como fatores que integram o comportamento humano; de indivíduo para indivíduo, são previstos nas leis e regulamentos da PMGO, reduz e bloqueia, também, o potencial criativo e inovador dos indivíduos e o desenvolvimento das capacidades humanas.

Consideramos que, o modelo behaviorista, realmente limita a inteligência do indivíduo, e a capacidade da Corporação, pois temos provas concretas que, com o aperfeiçoamento os indivíduos tornam-se mais capazes e menos falhos (Ver Mapas, anexos). Considerando a pesquisa, no que concerne à aplicação das penas, formulamo-a com intuito de apontar uma falha na "capacidade humana", limitada, de aplicar as normas, a seguir, transcrevê-mo-

la: "É fruto, ainda, da má formação dos nossos homens...". Continuando, em outra entrevista: "Creio que devem ser modificados os homens que as aplicam". Concluindo, ainda, com outra pesquisa, "cheguei mesmo a desacreditar na capacidade de nossos superiores daquele tempo...".

2.3 - A ética da punição e suas conseqüências

Do ponto de vista ético, esta forma de condicionamento, a punição, envolve o poder do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, e não compete discutí-lo, como certo ou errado, isto é, quando aplicado corretamente.

De acordo com o entrevistado, e opinião também pessoal: "o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, inclui muita sabedoria e boa intenção". Continuando outra entrevista: "... elogios e punições são medidas sábias indispensáveis ao meio militar". "A punição aplicada e o elogio dado ao militar são medidas sábias, e o remédio necessário capaz de manter sadio esse organismo que se chama organização policial militar".

Do ponto de vista organizacional, poder-se-á observar junto aos demais membros da organização, que não sofreram punição, um clima de instabilidade e um comportamento protetor e defensivo. Passaremos a transcrever, a seguir, parte de uma entrevista, referente a conseqüências da punição; ou seja, a tensão, o medo e a instabilidade do PM: "... estando sempre ameaçado de punição?" Continuando, "a punição... alerta os demais para o perigo do comportamento que resultou a punição". "Tal medida servirá como força inibidora de possíveis condutas futuras". Também, cria uma dependência e uma obediência cada vez maiores às normas e regulamentos.

2.4 - O Reforçamento Positivo

A organização poderá, entretanto, usar reforçamento positivo (Recompensas - Artigo 67, I, II e III - do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO), para condicionar o comportamento. "O elogio é um gesto de reconhecimento que anima e gratifica, além de, pelo exemplo, arrastar outros gestos semelhantes na tropa em geral". As políticas de incentivos são exemplos desse tipo de reforçamento positivo. No entanto, sua aplicação depara com alguma dificuldade: o significado psicológico que cada indivíduo atribui a determinado reforço positivo. As pessoas têm necessidades, sentimentos e percepções diferentes. O mesmo reforço (o elogio) poderá condicionar diferentes comportamentos, isto é, entre os PMs entrevistados, alguns julgaram o elogio como um ato insignificante, porém, outros, acharam-no de grande importância.

A Polícia Militar do Estado de Goiás, necessita de criatividade e liderança. Seus membros devem comportar-se de maneira mais livre, com mais estabilidade, sem um comportamento protetor e defensivo - mas com respeito e observância às normas do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás -, porém, este mesmo Regulamento, deve ser aplicado de acordo com a ciência dos artigos 31, 32, 33, 34, 35 e 36 do mesmo, pois, reforçando a opinião, através de entrevista: "trata-se de um princípio sábio, se aplicado com justiça é a regra ideal".

O espaço organizacional do PM, tem de ser ampliado, dando lugar a uma colaboração criativa e construtiva. A integração das experiências pessoais dos membros da organização e das diferentes modalidades de agir e decidir, são fatores que integram o comportamento inovador. Esse comportamento garante para a organização, sua sobrevivência produtiva e sua influência no meio externo.

3. Psicologia Social

A característica principal de uma sociedade é ser uma coletividade organizada de pessoas que se interrelaciona, e cujas atividades estão voltadas na busca de um conjunto de idéias, crenças e modos de ação comuns.

A mais leve análise sobre uma sociedade contemporânea, nos mostra que é composta por muitas comunidades e ainda, grupos menores: "família", "trabalho", "amigos", e outros tipos, possuindo todos uma estrutura interna específica.

Ao analisarmos estes grupos, concluímos que necessariamente, cada indivíduo ocupa uma posição nesses sistemas básicos.

Todo grupo, ainda que não exista reconhecimento formal de liderança, o que não seria o caso da PM, apresenta, para os seus diferentes membros, papéis diferentes quanto à proporção do poder. Na medida em que isso é verdade, cada grupo permitirá a satisfação da necessidade de poder de alguns de seus membros.

Enquanto a necessidade de poder caracteriza muitas pessoas, o desejo de participar de alguma atividade ou grupo maior do que o "eu", de ser "aceito", de ser "algo significante", caracteriza a maioria das pessoas. Essa intensa necessidade, freqüentemente, motiva as atividades de reunião das pessoas.

As normas do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, não apenas determinam que os membros apresentem padrões comuns de ação, como membros de cada grupo, mas também prescrevem padrões de comportamento, de papel para as pessoas que têm diferentes posições no grupo. Isso é verdade, sobretudo para grupos maiores e mais formais. De acordo com entrevistas: "A carreira militar é alicerçada com base na hierarquia e na disciplina, pilastras mestras que multisecularmente sustentam as insti-

tuições militares...; disciplina é a melhor receita para se manter bem estruturada e funcionando bem qualquer instituição, seja ela civil ou militar".

Um conjunto de regras e regulamentos que especificam a conduta dos membros entre si torna, ao mesmo tempo, mais padronizada e mais diferenciada. As comunicações e as relações entre os membros se tornam cada vez mais despersonalizadas. Esse é um aspecto característico de uma burocracia, seja burocracia comercial, educacional, policial-militar, religiosa ou governamental. De acordo com entrevistas: "estruturou-se uma organização que não admite erro nas menores coisas, e para se chegar a isso montou-se um sistema em que o homem, "o militar", seria o ponto central, e suas ações não seriam passíveis de faltas, e quando essas ocorressem seria acionado um dispositivo capaz de corrigi-las. Esse dispositivo consistia em aplicar àquele que cometesse qualquer falha como integrante de uma instituição militar, o corretivo devido capaz de resgatar sua dívida. Em contra-partida quando o homem "militar", executasse suas missões com brilhantismo, invulgar interesse e total dedicação, sua conduta seria destacada e enaltecida dentro da sua instituição através de elogios em sua folha de serviço".

O termo "burocracia", é uma classificação e não uma valoração. Merton, cientista social, 1940, descreveu da seguinte maneira a estrutura de uma burocracia:

"Uma estrutura social formal, racionalmente organizada, exige padrões claramente definidos de atividade, nos quais, idealmente, toda série de ações está funcionalmente ligado aos objetivos da organização. Numa organização desse tipo existe uma série interligada de postos e de status hierarquizados, em que são implícitos certos privilégios e obrigações, nitidamente definidos por regras específicas e limitadas. Cada um desses postos contém uma área de responsabilidade e competência atribuída. A autoridade, isto é, o poder de controle que deriva de um status reconhecido, decorre do posto e não da pessoa específica que o desempenha".

De acordo com o transcrito, e pesquisa realizada: "a carreira policial militar é alicerçada com base na hierarquia e na disciplina". Ainda, "Disciplina, disciplina e disciplina, esta é a melhor receita para se manter bem estruturada e funcionando bem qual quer instituição, seja ela civil ou militar. Os civis admiram e mes mo chegam a invejar o perfeito funcionamento das instituições militares. Qual o segredo que vem mantendo esta máquina em perfeito fun cionamento através dos séculos? A resposta é muito simples: estrutu rou-se uma organização que não admite erro nas menores coisas, e pa ra se chegar a isso, montou-se um sistema em que o homem, "o mili tar", seria o ponto central, e suas ações não seriam passíveis de faltas e quando essas ocorressem seria acionado um dispositivo ca paz de corrigí-las". Tal transcrição e pesquisa bibliográfica, está fundamentado no Artigo 5º do RDPMGO.

Os procedimentos controladores vigentes, geralmente são óbvios. O bom comportamento é reforçado, através do elogio, e o mau, punido. A estimulação aversiva condicionada (Título III - Puni ções Disciplinares), geradas pelo mau comportamento, como resulta do da punição, se associa com um padrão emocional comumente denomi nado "vergonha". Tal afirmativa, foi confirmada em entrevistas rea lizadas com os integrantes da Corporação, conforme pesquisa, da qual transcreveremos: "a punição envergonha quem errou e alerta os demais para o perigo do comportamento que resultou a punição..." O indivíduo responde a isso quando "sente-se envergonhado dele mes mo". Parte do que sente são respostas de glândulas e músculos lisos registradas pelo denominado detector de mentiras. A importância des se instrumento na detecção de mentira baseia-se no fato de que men tir é freqüentemente punido. Outra parte da reação de vergonha é u ma mudança marcante nas disposições normais, o ofensor social age de uma maneira envergonhada.

Qualquer dessas condições emocionais pode ser direta ou indiretamente aversiva, caso em que, se combinam com outra esti mulação aversiva condicionada no fornecimento de reforço para o com

portamento que substitui ou, de algum modo, reduz a probabilidade da resposta punida".

3.1 - Punição

O indivíduo que tem possibilidade de apresentar um reforço positivo ou retirar um negativo, geralmente tem possibilidade de apresentar o negativo e retirar o positivo, e dessa forma, é capaz de punir. Punição não deve ser confundida com restrição física ou uso de estimulação aversiva. De acordo com entrevistada: "A punição disciplinar não é mecanismo de correção de conduta apenas do transgressor, mas também um exemplo para os demais". As formas de controle, comumente estão à disposição do mesmo indivíduo em razão da natureza do poder de controle. Conforme pesquisa: "A carreira policial militar é alicerçada com base na hierarquia e na disciplina. A punição aplicada e o elogio dado ao militar são medidas sábias, é o remédio necessário capaz de manter sadio esse organismo que se chama organização policial militar. Toda pessoa ao ingressar em uma instituição militar, sabe ou pelo menos deveria saber, o rigor que é a vida na caserna". Contudo, confinar um homem a uma cela; no caso do Artigo 26, § 2º, do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO., para evitar que se comporte de uma certa maneira ou para induzi-lo a comportar-se de uma outra, para que possa ser solto, não é o mesmo que confiná-lo para reduzir sua tendência a se comportar de uma dada maneira no futuro.

Tal atitude pode ser muito drástica e não surtir efeito algum, de acordo com entrevista realizada, pode surtir efeito quando: "usado com bom senso e consciência". "... o subordinado assimilará o corretivo se ele for aplicado com justiça".

No controle dos pacientes psicóticos, o confinamento é um meio de restrição e não de punição; e, por outro lado,

algumas formas de punição acarretam, quando muito, apenas restrição momentânea.

A punição como técnica de controle, tem todas as desvantagens da restrição física, e ainda mais, todas as fraquezas. Além disso, gera disposições emocionais que podem ser desvantajosas ou mesmo perigosas tanto para o controlador - pessoa que detem a autoridade, o posto; poder de controle, para aplicar corretamente o Regulamento - quanto para o controlado. Este, por fim, acarreta uma série de conseqüentes subprodutos, para o controlado, "efeitos colaterais" de "stress" e agressão (Stephen Walker) e para o controlador (autoridade que detem o poder de controle através do posto - de acordo com Merton). Conforme a Dr^a Maria Aparecida Ferreira de Aguiar: "... poderá surgir um descrédito em relação às políticas e diretrizes organizacionais, como também às chefias superiores".

3.2 - Contingência de Reforço

É possível usar técnicas baseadas em reforço, elogio, e punição sem que se possa controlar os eventos em questão. De acordo com entrevista: "O aspecto negativo se verifica, quando da aplicação da punição e da concessão do elogio ao militar, a coisa se faz sem critérios". Desta forma, realmente, não teríamos um resultado satisfatório, pois não estaria justo tal medida, pois, continuando a entrevista: "Trata-se de um princípio sábio (o RDPMGO), se aplicado com justiça é a regra ideal". É voz geral na Corporação, que o nosso Regulamento Disciplinar é mal aplicado". "A norma legal mal aplicada, é distorção tão grave quanto aquela contra ela praticada pelo transgressor".

Pode-se conseguir um efeito considerável simplesmente esclarecendo a relação entre o comportamento e suas conseqüências. Conforme o autor: "ouça o seu subordinado e acredite nele até prova em contrário. Exija dele comprovantes que atestem a sua his-

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

tória". "Coloque-se no lugar de um pai, que acha que a punição é para o bem do seu filho. "Quantas revoltas do militar e seus familiares poderiam ter sido evitadas, se o superior fosse mais diligente no exercício de suas ações de seu cargo".

O controlador pode usar eventos reforçadores que ocorreram sem sua intervenção, tornando mais provável a modificação do comportamento do controlado pelas contingências. As consequências punitivas são demonstradas por expressões como "Agora, veja o que você conseguiu"; "Você é responsável por tudo isto". Outras técnicas de acentuar contingências reforçadoras consistem na disposição de vários esquemas de reforço.

"Esclarecer o policial quanto ao seu erro sim, é a melhor maneira de puni-lo..." Orientar o policial sim, puni-lo nunca".

"Ouvir as partes é obrigação de quem apura o fato para aplicação justa da norma legal".

Mas caso seja aplicada a sanção, através do Artigo 46, Parágrafo único, alínea "a", tira-se a punição, com observância na eficácia do objetivo alcançado.

3.3 - Condicionamento operante

O condicionamento operante trata de recompensa, ou elogio, e punição, de realização de metas e evitação de desastres ou consequências para a Corporação, PM e familiares. Tal, é comprovado por pesquisa: "nossa família põe a desacreditar em nós, e juntamente com nós, nossa família está sendo punida".

Na terminologia de Skinner, metas, recompensas, elogios e incentivos, podem ser citados como reforçadores positi-

vos; atingir a meta ou receber a recompensa (elogio) é reforço positivo. "Os elogios justos e merecidos conduzem a que outros aperfeiçoem sua conduta". "O elogio é um gesto de reconhecimento que anima e gratifica, além de, pelo exemplo, arrastar outros gestos na tropa em geral".

O fulcro do sistema skinneriano é o reforço positivo, que permite ao comportamento ser mudado pela influência de conseqüências atraentes (o elogio, Artigo 67, I), comportamento excelente, etc. O reforço negativo e a punição envolvem um certo grau de "controle desagradável", que consiste no uso de estímulos aversivos para modificar o comportamento (Artigo 21 e parágrafo único).

O reforço positivo é de interesse, pois é tido como uma das técnicas mais poderosas de que dispomos para dirigir ou motivar os integrantes da Corporação.

3.4 - Reforço negativo e punição

Os reforçadores negativos devem ser considerados estímulos separados e motivadores legítimos, não apenas na ausência de reforçadores positivos. Um reforçador negativo, isto é, a punição prevista no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, é definido como um estímulo de que nos esforçamos por afastar-nos, pois, conforme entrevista: "A punição envergonha quem errou e alerta aos demais para o perigo do comportamento que resultou a punição. De acordo com o Autor, "escapar de um reforçador negativo, é classificado como reforço negativo". Ainda, o que podemos notar, através das entrevistas: "nós policiais que trabalhamos vinte e quatro horas por dia, vivemos constantemente em estado nervoso, e ainda temos que nos preocupar se eu errar vou ser punido? Essa tensão faz com que erremos mais".

Nesse esquema, a perda de recompensas e o recebi

mento de dores resultam de fatores punitivos. Parece haver uma forte tendência natural para pensar na punição como incluída no reforço negativo mas, é necessário que se estabeleça a distinção entre reforço negativo e punição. O primeiro favorece a resposta-alvo como um meio de fuga (Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO), ao passo que a segunda, por via de regra, dissuade ou suprime a resposta.

Em vista do desejo de todos de escapar a situações desagradáveis e sinais associados, sempre houve reservas e apreensões a respeito de infligir dor (encarceramento, Artigo 22, IV) ou aflição; vergonha, desprestígio, etc., a outras pessoas, como um meio de educação ou reforma. O declínio do uso culturalmente sancionador da punição corporal, pode ser interpretado como uma dimensão de progresso social. Contudo, o encarceramento (Artigo 22, IV), a ameaça (Artigo 22, I), rejeição, licenciamento e exclusão (Artigo 22, Inciso V), ainda constituem uma parte intrínseca da legalidade e, em menor grau, da educação policial militar. A atitude liberal fundamenta-se em que o uso da punição para suprimir condutas antimitares e sociais, é, às vezes, indesejáveis, é imoral e também gera indesejáveis efeitos colaterais de "stress" e agressão. Conforme o Artigo 37, § 2º, "contagem do tempo de cumprimento da punição, vai do momento em que o punido foi recolhido até aquele em que for posto em liberdade". Desta forma, termina, expira o reforço negativo tal aplicação pode não obter o resultado desejado, eficaz, e criar conseqüências negativas futuras, de acordo com Stephen Walker: "gera indesejáveis efeitos colaterais de "stress" e agressividade". Isto posto, podemos crer que, após a aplicação, esta repercutirá a partir daquele momento na vida profissional e particular do PM; trazendo conseqüências diversas.

"O problema com a punição", continuando o mesmo autor, "não está em ser quase sempre ineficaz mas, em ter desagradáveis efeitos secundários no sujeito (stress, ansiedade, retraimento, agressão, clima de instabilidade e um comportamento protetor e de-

fensivo)".

Skinner (1953) e muitos outros tinham a esperan
ça de que o reforço positivo e outros meios de encorajar os bons
comportamentos, poderiam substituir de forma total, o uso social da
punição.

III - CONCLUSÃO

Concluindo, a Ciência do Comportamento, ou como é mais conhecida, Psicologia, tem por finalidade a descrição, explicação e previsão para os comportamentos humanos. Seus mestres, os psicólogos, estão ligados à observação, para a compreensão do homem e as motivações, que lhe interessam e quais as reações na aplicação das mesmas. Tudo isso no intuito de, através da obtenção desses dados, extrair uma maior soma de trabalho e comportamento da pessoa, para que também, possa ser inserido no contexto da organização que o mesmo serve.

O que prescreve o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, está confirmado por Kelman, Ruch e Zimbardo, pois serve para a condução do PM, quanto ao objetivo da Corporação. O Artigo 67, inciso I (Elogio), tem função estimuladora e de reconhecimento, assim sendo, o indivíduo, tudo fará para tentar conseguirlo como meio de galgar uma posição privilegiada em relação aos outros. O Elogio estimula e reconhece o valor do PM e faz com que seja uma meta para cada um.

Analisando, ainda, os Artigos 66, "Constitui reconhecimento dos bons serviços prestados pelo Policial Militar", e o Parágrafo 2º do Artigo 68, "só serão registrados nos assentamentos dos policiais militares os elogios individuais obtidos no desempenho de

funções próprias à Polícia Militar, e concedidos pelas autoridades com atribuições para fazê-lo".

Entendemos que esse dispositivo deve ser mais valorizado; que a concessão de elogio, seja realmente por ação meritória e, ao ser feita, que seja divulgada na Corporação, através de seus veículos de comunicação: "boletins", "jornais", "revistas", etc., principalmente nas unidades de formação.

Podemos sentir durante a realização deste trabalho, o quanto reflete positiva ou negativamente, a concessão de recompensas (elogios). Enfocamos o cumprimento de uma missão, onde o esforço conjunto da tropa alcança um êxito inesperado. A autoridade reconhecida, elogia o Comandante, e esse, o faz extensivo aos demais; os reflexos são notadamente positivos. Já, a restrição a nível só do Comandante, traduz além do descontentamento, um descrédito na Instituição.

Skinner, cita elogios e punições como incentivos e agentes inibidores. As entrevistas demonstraram o mesmo.

O comportamentalismo, ou "Behaviorismo", teve como precursor, Watson, do qual integrou linhas de pensamento para afirmar que: "o comportamento é somente um fenômeno provocado por estímulos. Assim sendo, com a aplicação de elogios, obteremos respostas desejadas pelo Regulamento, e, através da punição, o contrário.

Contudo, a Dr^a Maria Aparecida Ferreira de Aguiar, psicóloga, faz crítica à mesma Escola, pois considera que o behaviorismo "limita" o comportamento humano a mecanismo "estímulo-resposta", negando a criatividade humana e a autodeterminação do mesmo.

Está certo que nem todos os homens, terão as mesmas respostas esperadas, por qualquer dispositivo, contudo, a previsão é de que um maior número de indivíduos tenha as mesmas necessidades

na Corporação.

A vida na Polícia Militar, baseada na hierarquia e na disciplina, é dura, mas quem lhe procura, deve estar preparado para as eventualidades que possam surgir.

Os grupos organizacionais, e para ser mais objetivo a Polícia Militar, tem um instrumento altamente eficaz, que é o Regulamento Disciplinar, o qual, é aplicado com ciência e maturidade, de forma justa, após uma minuciosa apuração, proporcionando ao indivíduo a oportunidade de defesa. Sabemos que este princípio vem desde os tempos mais remotos, e o Artigo 101, do RDPMGO, diz: "nenhum Policial Militar será punido sem antes ser ouvido". A oportunidade de se defender perante uma acusação, perigo ou qualquer ato que possa atingir o indivíduo, é fundamental, mesmo que ele venha sofrer as sanções e as conseqüências do ato, ele as recebe com resignação.

A punição injusta, reflete de forma negativa no comportamento do indivíduo, tanto no campo profissional como social. Já, a punição, aplicada conforme as normas e regulamentos, tem um caráter instrutivo, é perfeitamente aceita pelo transgressor e pode, até mesmo, refletir positivamente na vida profissional do PM.

O homem, despreparado para uma função, está tão sujeito de receber punições quanto de aplicá-las sem justiça e sabedoria.

Com a criação dos Cursos Especiais, podemos observar através das tabelas; mapas disciplinares, que houve considerável queda nas punições e um posterior aumento nos elogios. Isto vem nos provar que, o Regulamento, não falha, mas quem o aplica e lhe serve de alvo, ao reciclar sua formação, deixa de transgredí-lo, quer quem sofra ou aplique a sanção.

Os reflexos da punição e do elogio, de acordo com entrevistados, pesquisa bibliográfica; Psicologia e Psicologia Social, e

experiência de vida na Polícia Militar são, quanto à punição injusta - no comportamento profissional - descrédito em relação às políticas e diretrizes da Corporação, bem como dos superiores hierárquicos, instabilidade, comportamento protetor e defensivo, inibição da criatividade, liderança de improdutividade. No comportamento social: vergonha, descrédito, "stress", agressividade, tensão e medo. Contudo, a punição justa, tem seus aspectos positivos, serve de exemplo e inibe a prática de faltas.

Quanto ao elogio, reflete positivamente, nos dois ângulos, profissional e social, estimula e dá perspectiva para o futuro, buscando ascensão na escala hierárquica, encoraja e desperta o amor pela instituição.

A necessidade de poder caracteriza muitas pessoas, contudo, ser "aceito", ou "algo significativo", é almejado pela maioria.

Analisando atentamente a posição da Polícia Militar, suas ações no dia-a-dia, o convívio ao lado de praticamente todos os segmentos da sociedade, e os fatos com os quais ela se envolve, chegamos à conclusão de que o nosso Regulamento Disciplinar é, exageradamente militarizado. É óbvio que existem aspectos indispensáveis, a ponto das instituições civis, admirarem-no, contudo, para a missão do Policial Militar, há muitas restrições, chegando a refletir no comportamento do indivíduo, tanto na órbita profissional como social.

Conforme entrevista realizada, observou-se que as instituições civis, têm unicamente como instrumento estimulador e punitivo, o aspecto pecuniário.

O poder de controle, deriva da função e não do posto que a pessoa possui, é o que especifica o parágrafo primeiro do Artigo 48, "a competência confere-se ao cargo e não ao grau hierárquico da autoridade, restringindo-se aos policiais militares que servirem

sob suas ordens". Isto é, gostaríamos de dizer que, o Regulamento Disciplinar, as normas gerais de conduta da Polícia Militar do Estado de Goiás, são instrumentos eficazes, e faz juz à Corporação, que também é exemplar.

Contudo, o controle que deriva do cargo ou função, deve ser exercido com magnânima sabedoria, competência e espírito humanitário, à altura da instituição da qual este se faz representar, pois os reflexos da punição e dos elogios mal aplicados, uma delas referente ao comportamento profissional, é o descrédito na instituição militar, o que, em hipótese alguma, deveria ocorrer por parte de seus integrantes.

A autoridade não deve ter zelo excessivo pela organização, a ponto de sentir ódio do indivíduo que cometeu uma falta. É importante manter a calma, porém, com uma conversa firme, franca, séria e objetiva, nunca buscar assuntos particulares da vida do falto que possam lhe constranger ainda mais, principalmente no seio familiar, deve-se restringir ao âmbito da Corporação e à falta cometida. Os reflexos advindos de tais atitudes, pode levar o indivíduo a comportar-se das mais diversas formas, a exemplo disso, encontramos casos de suicídios, assassinatos e outros atos de violência, praticados por Policiais Militares molestados, não observados, não ouvidos, quando envolvidos em faltas.

Observando o Artigo 103, "o Policial Militar que ingressar no mau comportamento, deverá, na medida do possível, ser encaminhado à Seção de Orientação Psicológica".

Com o passar dos anos, houve uma considerável queda no uso de sanções punitivas, corporais e psicológicas. Isto demonstra um progresso social. Porém, o delineamento das punições, previstas no Artigo 22 e seus incisos, constituem parte essencial da legalidade e educação.

Skinner, 1953, e outros, tinham esperança de que o reforço positivo e outros meios de encorajar os bons comportamentos poderiam substituir, de forma total, o uso social da punição.

Assim como eles, temos convicção de que um dia, nosso Regulamento Disciplinar, possa, no que se refere a punições, ser suprimido, com o aperfeiçoamento e aprimoramento dos nossos integrantes e do homem em geral, no campo da racionalidade e progresso humano, havendo mais compreensão e entendimento mútuo.

IV - PROPOSTAS E SUGESTÕES

Após a Conclusão deste Trabalho, desejamos apresentar algumas propostas e sugestões, com referência ao "Elogio" e à "Punição".

- 1 - Que seja feita uma recomendação, através de Boletim Geral - B.G., no sentido de observar o que prescreve o Artigo 101 do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO (oportunidade de defesa). Nas pesquisas e entrevistas realizadas, encontramos inúmeras queixas, onde notamos estampada a revolta do Policial Militar, que foi punido sem ser ouvido e sem oportunidade de defesa. Realmente, tal atitude, constrange, deprime e reflete de forma negativa na vida do Policial Militar;

- 2 - Observando os Mapas Disciplinares, Tabelas, nota-se o elevado índice de punições nos primeiros dois anos de serviços do Policial Militar, atribuímos tal aspecto à inexperiência e indefinição na vida profissional, o que leva, às vezes, o elemento a atingir um grau de comportamento que o impede de ascender na escala hierárquica. Sugerimos que ao aplicar uma punição, faça constar logo após o enquadramento, uma nota instruti-

va, mencionando o que o faltoso deveria ter feito para não incorrer no erro, tal medida é adotada em várias "co-Irmãs", e, segundo consta, tem refletido positivamente no seio da tropa;

- 3 - Durante a realização deste trabalho, encontramos um aspecto onde muitos "ex-policiais" militares, alegam que foram injustiçados, receberam punições até atingirem o mau comportamento, e serem licenciados a bem da disciplina, isso quando se encontravam "doentes" ou com "sérios problemas familiares", não receberam assistência e nem apoio da Corporação. Diante do exposto, sugerimos que seja observado o que prescreve o Artigo 103, referente ao acompanhamento psicológico;
- 4 - O elogio é uma recompensa por demais gratificante. Propomos que ao concedê-lo, seja por uma ação realmente meritória, conforme especifica o parágrafo segundo do Artigo 68 (no desempenho de funções próprias à Polícia Militar), e que seja divulgada no âmbito da Corporação.

A N E X O I

MAPAS DISCIPLINARES - DP/2
(Tabelas)

T A B E L A 1

PMGO DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE
 APM OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1982
 CAO

POSTOS GRAD.	D I S C R I M I N A Ç Ã O	
	ELOGIO	PUNIÇÕES
OF.SUP.	28	02
OF.INT.	31	01
OF.SUB.	52	03
ST/SGT	342	04
CB/SD	1.118	108
AL.OF.	94	42
AL.PR	72	182
TOTAL	: 1.737	342

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 4.092

T A B E L A 2

PMGO
APM
CAO

DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE
OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1983

POSTOS GRAD.	D I S C R I M I N A Ç Ã O	
	ELOGIO	PUNIÇÕES
OF.SUP.	33	00
OF.INT.	31	05
OF.SUB.	66	26
ST/SGT	492	22
CB/SD	1.276	238
AL.OF.	103	129
AL.PR	76	98
TOTAL	: 2.077	518

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 4.386

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

T A B E L A 3

PMGO DEMONSTRATIVOS DAS RELAÇÕES ENTRE
 APM OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1984.
 CAO

POSTOS		D I S C R I M I N A Ç Ã O	
GRAD.	ELOGIO	PUNIÇÕES	
OF.SUP.	39	00	
OF.INT.	26	01	
OF.SUB.	52	18	
ST/SGT	638	32	
CB/SD	2.194	313	
AL.OF.	142	85	
AL.PR	85	138	
TOTAL	: 3.176	587	

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 5.892

T A B E L A 4PMGO
APM
CAODEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE
OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1985

POSTOS GRAD.	D I S C R I M I N A Ç Ã O	
	ELOGIO	PUNIÇÕES
OF.SUP.	72	01
OF.INT.	85	00
OF.SUB.	428	19
ST/SGT	1.272	72
CB/SD	3.193	385
AL.OF.	46	84
AL.PR	125	195
TOTAL :	5.221	756

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 6.945

T A B E L A 5

PMGO
APM
CAO

DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE
OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1986

POSTOS GRAD.	D I S C R I M I N A Ç Ã O	
	ELOGIO	PUNIÇÕES
OF. SUP.	32	03
OF. INT.	125	04
OF. SUB.	212	23
ST/SGT	823	221
CB/SD	1.328	326
AL.OF.	27	108
AL.PR	184	96
TOTAL	: 2.731	781

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 7.128

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
BIBLIOTECA

T A B E L A 6PMGO
APM
CAODEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE
OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1986

POSTOS	D I S C R I M I N A Ç Ã O	
	ELOGIOS	PUNIÇÕES
OF.SUP.	32	03
OF.INT.	125	04
OF.SUB.	212	23
ST/SGT	823	221
CB/SD	1.328	326
AL.OF.	27	108
AL.PR.	184	96
TOTAL :	2.731	781

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 7.128

T A B E L A 7PMGO
APM
CAODEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE
OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1987

POSTOS	D I S C R I M I N A Ç Ã O	
	ELOGIO	PUNIÇÕES
OF.SUP.	57	00
OF.INT.	133	02
OF.SUB.	348	05
ST/SGT	1.169	47
CB/SD	2.443	1.419
AL.OF.	57	91
AL.PR	285	172
TOTAL :	4.492	1.736

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 7.642

T A B E L A 8PMGO
APM
CAODEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE
OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1988

POSTOS	D I S C R I M I N A Ç Ã O	
	ELOGIO	PUNIÇÕES
OF.SUP.	82	00
OF.INT.	125	02
OF.SUB.	446	24
ST/SGT	1.189	119
CB/SD	2.127	1.152
AL.OF.	28	59
AL.PR	124	198
TOTAL	4.121	1.554

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 8.506

T A B E L A 9

PMGO DEMONSTRATIVO DAS RELAÇÕES ENTRE
 APM OS ELOGIOS E PUNIÇÕES - ANO 1989
 CAO

POSTOS	D I S C R I M I N A Ç Ã O	
	ELOGIOS	PUNIÇÕES
GRAD.		
OF.SUP.	64	00
OF.INT.	92	03
OF.SUB.	326	18
ST/SGT	1.344	96
CB/SD	3.418	834
AL.OF.	64	38
AL.PR	146	162
TOTAL :	5.454	1.151

FONTE: MAPA DISCIPLINAR - DP/2

EFETIVO: 8.105

A N E X O I I

ENTREVISTAS

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

SEÇÃO - TÉC. ENS

E N T R E V I S T A I

- 1ª - Temos conhecimento que punições, às vezes, são aplicadas sem observância das normas, ou seja, de forma exagerada, com base em informações de terceiros, sem ouvir o transgressor e, até mesmo, para tirar revanche ou por vingança, bem como com paternalismo. Como o Sr. vê tais atos?
- 2ª - Como o Sr. vê o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, e a forma como é aplicado?
- 3ª - O Sr. é favorável à publicação de punições disciplinares em boletins gerais e a conseqüente leitura para toda a tropa? Justificar a opinião.
- 4ª - Sabemos, também, que PMs são elogiados por atos ou ações praticadas que interessam ou beneficiam apenas a Autoridade elogiadora. Qual a opinião do Sr. a respeito?
- 5ª - Na vossa concepção, quais os reflexos do "Elogio" e "Punição", no comportamento profissional e social do Policial Militar?
- 6ª - O Sr. tem mais algum aspecto a ser observado ou acrescentado ao assunto em pauta?

R E S P O S T A S

1ª "Tudo isto ocorre como fruto ou resquício de uma mentalidade retrógada que ainda permanece entre nós.

É fruto, ainda, da má formação dos nossos homens.

A informação de terceiros deve ser o primeiro passo para a apuração do fato que inclui como medida a oitiva do acusado, do transgressor.

Ouvir as partes é a obrigação de quem apura o fato para a aplicação justa da norma legal".

2ª "É voz geral na Corporação, que o nosso Regulamento Disciplinar é mal aplicado. É muitas vezes aplicado como uma arma do Superior contra o subordinado, enquanto que seu objetivo é corrigir distorções de conduta.

A norma legal mal aplicada é distorção tão grave quanto a quebra contra ela praticada pelo transgressor".

3ª "A punição disciplinar não é mecanismo de correção de conduta apenas do transgressor, mas também, um exemplo para os demais.

Desde que o fato tenha tido repercussão na Corporação, acredito que sua divulgação no seio da tropa seja benéfico. Tal medida servirá como força inibidora de possíveis condutas futuras".

4ª "Bom, não posso acreditar que isto ocorra. Qual seria o benefício alcançado por um Comandante que elogiou um seu subordinado?

O Elogio decorre da prática de um ato meritório, conhecido e reconhecido publicamente, sem que isto ocorra, não há por

que elogiar.

Do elogio infundado pode decorrer, no máximo, a gratidão por parte de quem o recebeu, porém, o descrédito por tantos tenham conhecimento do fato".

5ª "Como já tivemos oportunidade de afirmar neste documento, a punição tem função corretora de desvios de conduta e força inibidora de novas condutas.

O Elogio, por sua vez, tem função estimuladora e de reconhecimento.

Reconhecendo-se o mérito do ato praticado, faz justiça com aqueles que de certa forma se destacaram, buscando que outros sigam esse mesmo caminho".

6ª "É importante observar que a norma legal visa à correção de desvios, através da aplicação justa do poder coercitivo de que dispõe. O excesso é tão danoso quanto à omissão.

A aplicação justa da punição disciplinar, é medida salutar no controle dos desvios comportamentais.

Da mesma forma, os elogios justos e merecidos conduzem a que outros aperfeiçoem sua conduta".

R E S P O S T A S

- 1ª "Vejo tais atos como resultantes de imaturidade e falta de patriotismo e humanismo por parte de quem os pratica. Numa Corporação da importância social da PM, há que existir absoluta confiança e admiração da parte dos subordinados pelos Chefes e Comandantes. Para sanar tais defeitos, recomendo uma conscientização que deve nascer de uma determinação do Sr. Comandante Geral, bem explícita, bem endereçada para a causa, inclusive com a justificativa de que, tais atos estão emperrando a mecânica do cumprimento de ordens com desvelo e abnegação".
- 2ª "O Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, a meu ver, inclui muita sabedoria e boa intenção. Não vejo necessidade de modificá-lo com profundidade. Creio que devem ser modificados os homens que o aplicam, sem o devido respeito pelo ser humano".
- 3ª "Sou favorável que antes da publicação, um Conselho reunido para aquele fim, estudando caso por caso. Quando a publicação trouxer realmente ensinamentos, sou favorável que ela seja feita. Sou favorável também que seja lida, desde que tenha passado pelo crivo do Conselho, acima referido. Assim, buscamos não humilhar aqueles que, às vezes, 'erraram' crendo estar 'acertando'".
- 4ª "Não pode existir no seio das Polícias Militares, autoridades que buscam benefícios próprios através de elogios a terceiros. Todavia, elas existem. Para impedir tais medidas e ensinar a todos nós a melhor maneira, é criar também um Conselho para analisar cada elogio".

5ª "Entendo que "Elogios" e "Punições", são medidas sábias, indispensáveis ao meio militar, onde o desempenho das missões requer muita maestria, coragem e muita experiência. O elogio é um gesto de reconhecimento que anima e gratifica, além de, pelo exemplo, arrastar gestos semelhantes na tropa em geral.

A punição envergonha quem errou e alerta os demais para o perigo do comportamento que resultou a punição. Evidentemente referimo-nos à punição correta. Defendo estas medidas de elogiar e punir porque sem elas haveria um certo afrouxamento da disciplina (reflexo). Não deixo de enfatizar o perigo da punição injusta. Portanto, antes de aplicá-la, a autoridade deveria consultar um Conselho integrado por oficiais e graduados hierarquicamente superiores ao infrator, para se inteirar do conteúdo de justiça contido na punição. Alguém neste Conselho, deve se posicionar como promotor e outro como defensor do elemento em questão".

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR

COMANDO GERAL

E N T R E V I S T A I I

- 1ª - Você já foi punido? Achou que foi justa a punição? Por quê?
- 2ª - Quais as conseqüências ou influências que trouxeram a punição ou elogio na sua vida profissional e social?
- 3ª - Você já praticou alguma ação que julgou merecedor de Elogio e não recebeu? Isto trouxe alguma influência na sua vida profissional?
- 4ª - Você tem conhecimento de elogios ou benefícios concedidos a algum colega, onde você também estava no ato praticado e não foi elogiado e nem recebeu benefício? O que você sentiu?
- 5ª - Você tem alguma sugestão a fazer quanto à forma de aplicar punições e conceder elogios na Polícia Militar?

R E S P O S T A S

1ª "Já fui punido uma vez, por um erro que não cometi. Em um destacamento do interior, um soldado gostava de uma mulher casada, ela tomou veneno, vindo a hospitalizar-se, não morrendo, porém, o soldado foi punido e eu como Comandante do Destacamento da PM, também. Foi injusta a punição, um homem deve assumir o seu erro, e o outro, jamais, pagar no lugar dele.

Tudo o que fazemos ou vamos fazer, deve ser claro e transparente. Se eu não cometi o erro, não deveria ser punido. No entanto, os meus superiores da época, acharam que eu deveria também pagar por esse ato que indiretamente não atingiu a moral e a grandeza da Corporação".

2ª "Trouxe uma grande depressão profissional e moral, cheguei mesmo a desacreditar na capacidade de nossos superiores daquele tempo, felizmente superei a crise, pois sempre me julguei um homem superior."

3ª "Um certo superior nosso daqueles tempos idos, em inspeção aos destacamentos Policiais Militares, chegou; éramos polivalentes, olhou todas as instalações e o serviço administrativo do Destacamento da PM, fez um grande elogio verbal, fiquei todo feliz, mas arrematando o elogio, no final, disse: 'mas se você errar, eu vou te punir'. São como punhaladas. E daí, o descrédito daquele homem em nossa capacidade. O Sargento é homem, e tão inteligente quanto ao oficial, sentindo na pele os mesmos problemas, porque todos passam. Então, por quê ele não é merecedor de um voto de confiança? Estando sempre ameaçado de punição? Orientar o policial sim, puni-lo não. Punição creio eu, somente em casos raros e especiais".

4ª "Participei, certa vez, de uma operação resgate, juntamente com o Oficial que ficou no Estado do Tocantins. Ele com um Barco Voadeira; de sua propriedade, e eu, juntamente com os soldados, com os braços, a cara e a coragem. Deus foi generoso comigo, pois eu havia chegado de uma missão, às 07:00 horas da manhã, e vi o pessoal em traje de banho. Tomei conhecimento do fato: nosso Oficial dando cobertura na superfície, e nós na base do mergulho. Cheguei e disse para o pessoal: 'Estou cansado e exausto. Vou mergulhar somente uma vez, se encontrar, bem, se não, paciência.' Mergulhei, era tão profundo o local que demorei mais ou menos, uns cinco minutos, todos já estavam preocupados com a minha demora, mas Deus me dotou com um bom pulmão. Retornei à superfície com a boa notícia do encontro do cadáver, foi uma festa geral. Retornei mais uma vez com uma corda, amarrei os pés do homem, e eles pucharam. Nova festa. Moral da história: 'o Oficial ficou com a fama, e os demais nem muito obrigado.' Sentimos uma certa repulsa profissional, mas como disse, um superior não olha para seqüelas, e sim para o lado importante da vida."

5ª "Já disse que as punições discriminam e rebaixam o homem, além, é claro, de discriminá-lo perante a classe. Esclarecer o Policial quanto ao seu erro sim. É a melhor maneira de puni-lo. Assim ele terá aptidão para errar menos. Nós, policiais que trabalhamos vinte e quatro horas por dia, vivemos constantemente em estado nervoso, e ainda temos que nos preocupar: 'se eu errar vou ser punido!' E essa tensão faz com que erremos mais. Também outro ponto crítico, quanto à punição, é nossa família. Nesse ponto, nossa família põe a desacreditar em nós, e juntamente conosco, nossa família está sendo punida. É como eu disse em cima: 'orientar o policial sim, puni-lo, nunca'".

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITAR

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

SEÇÃO - TÉCNICA DE ENSINO

E N T R E V I S T A I I I

- 1ª - Como são aplicados os Elogios e as Punições nessa Instituição?
- 2ª - Quais os métodos utilizados para estimular o funcionamento, bem como para reprimi-lo quando se pratica faltas?
- 3ª - Qual o comportamento apresentado pelos funcionários, após receberem um "Elogio" ou uma "Punição"?
- 4ª - Como é visto o aspecto do "Elogio" e da "Punição", como reflexo no comportamento profissional e social do funcionário?
- 5ª - Quais as sugestões que essa Instituição daria ou dispõe para a solução de tais circunstâncias?

R E S P O S T A S

"Na condição de Administrador, com atuação como Consultor de Organizações e aplicação de conhecimentos na área de O & M, as respostas são genéricas, com base no que é observado e a par de algumas sugestões feitas a Diretores, Gerentes, Chefes, Proprietários e encarregados."

1ª "Nem sempre é usado o dispositivo de estímulo. Como punição, regra geral se dá o desligamento da Empresa como medida. Quando aplicada, de maneira competente, a punição servirá para corrigir e melhorar comportamentos. Como elogio, é usual fazê-lo individualmente ao merecedor, sem divulgação alguma que resultasse em exemplo a ser seguido. Até mesmo na área pública, no setor civil, não é usual o elogio. A punição se dá de forma política, transferindo o servidor para um lugar mais distante."

2ª "Se cumpriu bem a missão funcional, dá-se-lhe uma promoção para um posto imediatamente superior quando há vaga. De outra forma, aparece como prêmio ou gratificação pecuniária.

Ao contrário, muitas vezes, simplesmente os superiores passam a tratar o funcionário com frieza, mesmo o desprezando. Conforme a gravidade da falta, simplesmente é aplicada a demissão, não se fazendo nenhum registro do ocorrido".

3ª "Em decorrência do baixo nível intelectual do maior contingente, após o elogio, o indivíduo passa a se sentir mais que os outros e nem sempre divulga o motivo do elogio para que sirva de exemplo para outros. É comum, após o evento, comemorar com os colegas mais chegados, bebendo algumas cervejas.

Após a punição, por não ter havido uma devida exposição de motivos, surge a revolta ainda que momentânea. Por não terem os superiores, muitas vezes o cuidado e sutileza de fazer ou aplicar a punição em particular, ocorre a contrariedade do ridículo com efeitos mais sérios. Pode acontecer, do penalizado procurar afogar essa mágoa em cachaça.

Quando, se houvesse uma doutrina de instrução preparando tanto o elogio como a punição, o resultado seria sempre o de aperfeiçoamento de comportamentos levando ambas situações a servirem de exemplo para os outros."

4ª "Tendo em vista que salvo raras exceções, o elogio não é feito e divulgado, assim como a punição se reduz à dispensa ou exoneração, não temos como regra geral bons para ótimos funcionários; funcionários realizados social e profissionalmente. Não se realizam pela lizura e sim por expedientes que nem sempre são os mais indicados."

5ª "Todas as situações deveriam constar registradas no documento profissional do funcionário (Carteira do Ministério do Trabalho e Previdência Social). Ele evitará de todas as formas não praticar atos indevidos que venham ocasionar punições.

Todos os elogios deveriam ser feitos em público, formalmente e acompanhados de documento da empresa que atestasse os motivos que lhes dessem origem (a via original para o agraciado).

Todas as punições devem ser feitas em particular, após uma exposição de motivos acompanhada do alerta pela gravidade do fato gerador. Nunca se deve diminuir moralmente quem quer que seja em público ou junto de qualquer circunstância. Tem que ser exaltado o respeito à pessoa humana."

ESTADO DE GOIÁS
POLÍCIA MILITARA P MSEÇÃO - TÉCNICA DE ENSINOE N T R E V I S T A I V

- 1ª - Quais os aspectos positivos e os negativos, na vossa concepção, advindos de elogios e punições?
- 2ª - O Sr. acha correto levar ao conhecimento dos familiares do Policial Militar, a punição e os motivos porque o mesmo foi punido?
- 3ª - Segundo o Parágrafo único, do Artigo 21 do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, a punição deve ter em vista o benefício educativo ao punido e à coletividade a que ele pertence. Qual a concepção do Sr. quanto a este parágrafo?
- 4ª - O nosso Regulamento Disciplinar, é bastante abrangente, o Sr. o considera aplicável nos dias atuais?
- 5ª - Segundo o Parágrafo segundo, do Artigo 68, os elogios individuais só devem ser concedidos no desempenho de funções próprias à Polícia Militar. Contudo, autoridades com atribuições para fazê-lo, usam agraciar PM que o prestou favores particulares. Qual a concepção do Sr. a respeito?
- 6ª - O Sr. tem mais algum aspecto a ser observado ou acrescentado ao assunto em pauta?

R E S P O S T A S

1ª "A carreira militar é alicerçada com base na hierarquia e na disciplina, pilastras mestras que multiseccularmente sustentam as instituições militares. Disciplina, disciplina e disciplina, esta é a melhor receita para se manter bem estruturada e funcionando bem qualquer instituição, seja ela civil ou militar. Os civis admiram e mesmo chegam a invejar o perfeito funcionamento das instituições militares. Qual o segredo que vem mantendo esta máquina em perfeito funcionamento através dos séculos? A resposta é muito simples: estruturou-se uma organização que não admite erro nas menores coisas, e para se chegar a isso montou-se um sistema em que o homem, "o militar", seria o ponto central, e suas ações não seriam passíveis de faltas, e quando essas ocorressem seria acionado um dispositivo capaz de corrigi-las. Esse dispositivo consistia em aplicar àquele que cometesse qualquer falha como integrante de uma instituição militar, o corretivo devido capaz de resgatar sua dívida. Em contra partida, quando o homem, "militar", executasse suas missões com brilhantismo, invulgar interesse e total dedicação, sua conduta seria destacada e enaltecida dentro da sua instituição através de elogios em sua folha de serviço. Dentro desse contexto, vejo que a punição aplicada e o elogio dado ao militar são medidas sábias, e o remédio necessário capaz de manter sadio esse organismo que se chama organização militar.

O aspecto negativo se verifica, quando da aplicação da punição e da concessão do elogio ao militar, a coisa se faz sem critérios, ou seja, sem obedecer a normas justas. Pune-se com rigor a quem cometeu falta média ou leve e ameniza-se falta do transgressor de falta grave. Elogia-se a quem não merece e deixa de elogiar aquele que realmente cumpriu uma missão relevan-

te dentro da instituição."

2ª "Toda pessoa ao ingressar em uma instituição militar sabe, ou pelo menos, deveria saber o rigor que é a vida na caserna. Também os seus familiares sabem disso. Não acho correto levar ao conhecimento dos familiares do militar a punição sofrida por ele. Todavia, a punição é uma to público, e dificilmente tal fato fica encoberto. Lamentavelmente, o militar punido leva ao conhecimento dos seus familiares o fato distorcido, o que revolta esses familiares contra a sua instituição. Quase sempre o faltoso mente, para justificar suas faltas perante os seus."

3ª "Trata-se de um princípio sábio; se aplicado com justiça é a regra ideal".

4ª "O Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO, é um conjunto moderno de normas elaborado recentemente. Foi bastante discutido antes de ser colocado em vigor. Sem descuidar do resguardo da hierarquia e da disciplina, procurou-se humanizá-lo o máximo possível. Portanto, na minha opinião 'o RDPMGO, é perfeitamente aplicável nos dias atuais e será por muito tempo ainda'".

5ª "O elogio é um dispositivo regulamentar que visa realçar a conduta do militar em serviço, ou fora deste, quando ele agindo com despreendimento e invulgar coragem, executa qualquer ação que o dignifique. Não é correto o chefe elogiar seu subordinado a seu serviço particular, isto porque trata-se de um fato sem relevância. O serviço particular prestado por um subordinado a um superior, nos faz concluir: quando em horário de expediente, 1º. o erário público está sendo lesado; 2º. se é de graça, a folga do subordinado está sendo prejudicada; 3º. se o subordinado está sendo remunerado, não há o que falar em elogio.

6ª "Ao finalizar estas despretenciosas observações, quero lembrar aos queridos companheiros do serviço ativo, o seguinte:

- Ao punir um subordinado, não o puna com rancor ou desprezo pela sua pequenez e pela fragilidade. Coloque-se no lugar de um pai, que acha que a punição é para o bem do seu filho;

- Saiba dozar a punição. Use o bom senso e fique em paz com a sua consciência. Lembre-se que o subordinado assimilará o corretivo se ele for aplicado com justiça;

- Não abra exceções na aplicação de uma punição. No cometimento de uma mesma falta: prisão para um e detenção para o outro;

- Ouça o seu subordinado e acredite nele até prove em contrário. Exija dele comprovantes que atestem a sua história. Quantos homens já foram punidos na PM, injustamente, com esposa e filhos doentes e o seu superior não acreditou na sua palavra e nem mandou averiguar suas justificativas, optando pelo caminho mais fácil e arbitrário, o da punição injusta;

- Quantas revoltas do militar e seus familiares poderiam ter sido evitadas, se o Superior fosse mais diligente no exercício do seu cargo;

- Não tenha preguiça e nem desinteresse em elogiar um subordinado por um bom serviço prestado. Para o Comandante pode parecer um fato desinteressante, mas para o subordinado, entre seus pares e no meio em que vive, constitui motivo de orgulho para ser mostrado;

- 'A missão do superior é a de amparar o subordinado e educá-lo' (Mensageiros da Luz - André Luiz)".

B I B L I O G R A F I A

- 01 - Aguiar, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia Aplicada à Administração: uma introdução à Psicologia organizacional. Atlas. São Paulo. 1981.
- 02 - Alencar, Cap. PM Vicente Peixoto de. Memento do Secretário Geral. Vol. 1, Leis. Anotadas e Atualizadas. Junho de 1983.
- 03 - Courtois, G. Teoria Geral de Administração. "Mande sem arrogância, mas mande". 2ª Ed. Atlas. São Paulo. 1980.
- 04 - Edwards, David C. Manual de Psicologia Geral. Editora Cultrix. São Paulo. 1972.
- 05 - Ferreira, Aurélio Buarque de Hollanda. Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. 11ª Edição. Editora Civilização Brasileira S.A. Rio de Janeiro. 1964.
- 06 - Filho, José Pereira. "A violência nas ações policiais militares". BAPM. Goiânia, 1988.
- 07 - Honig, Werner K. Conducta Operante - investigación y aplicaciones. Editorial Trillas. México, 1975.
- 08 - Meirelles, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 14ª Ed. Revista dos Tribunais. 1988.

Estado de Goiás
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR

BIBLIOTECA

- 09 - Millenson, J.R. Princípios de Análise do Comportamento. Ed. Brasília. 13ª Ed. Editora Cultrix. São Paulo. 1983.
- 10 - Morris, Terence. Desvio e Controle - A heresia secular. Zahar Editores. Rio de Janeiro. 1976.
- 11 - Ruiz, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 13ª Edição. Editora Atlas, 1985.
- 12 - Robert, Vance Hall. Manipulação de Comportamento: modificação de comportamento. 2ª Reimpressão. Parte 2. EPU. Ed. da Universidade de São Paulo. São Paulo. 1975.
- 13 - Severino, Antônio Joaquim. Metodologia do Trabalho científico. 14ª Ed. Revista e Ampliada. Cortez: Autores Associados. São Paulo. 1986.
- 14 - Skinner, Burrhus Frederic. Ciência e Comportamento humano. 5ª Ed. Martins Fontes. São Paulo. 1981.
- 15 - Krech, David. O indivíduo na sociedade: um manual de psicologia social (por) David Krech, Richard S. Crutchfield e Egerton L. Ballachev. 3ª Ed. Pioneira. São Paulo. 1975.
- 16 - Walker, Stephen. Aprendizagem e Reforço. Volume A-3. Zahar Editores. Rio de Janeiro. 1977.
- 17 - Dicionário das Ciências Sociais. 1ª Edição. Fundação Getúlio Vargas. MEC - Fundação de Assistência ao Estudante. Editora da Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 1986.
- 18 - Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO. Decreto nº 2.639, de 21 de outubro de 1986.
- 19 - Academia de Polícia Militar. Divisão de Ensino. Seção Técnica de Ensino. Curso de Aperfeiçoamento de

Oficiais. Normas para Monografia. CAO/89.

- 20 - Estado-Maior das Forças Armadas. Código de Processo Penal Militar. Decreto-Lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969. 1ª Edição.
- 21 - Comissão de Promoção de Oficiais - CPO. Lei nº 8.000/75. Decreto nº 886/76. 1989.
- 22 - Regulamento de Promoção de Praças. Comissão de Praças. Decreto nº 2.464, de 16 de abril de 1985.
- 23 - Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares - R-200, Decreto nº 88.777 de 30 de setembro de 1983.
- 24 - 10º BPM - 2ª Seção - P/2 - Informe nº 021 - 89. Luziânia-GO. 27 de março de 1989.
- 25 - 1º BPM - Secretaria. Of. nº 049/89 - Goiânia, 30 de maio de 1989.
- 26 - 7º BPM - 2ª Seção - P/2 - Of. nº 044/89 - Sec. 14 de junho de 1989.
- 27 - 4º BPM - Secretaria. Of. nº 833/87 - 095 - Sec. 23 de setembro de 1987.
- 28 - Academia de Polícia Militar - Gabinete do Comando. Bol. nº 088, de 06 de novembro de 1987.
- 29 - Radiograma Recebido - RD/85 - Controle 62571 - NR 118 - PLS 40 DT 29/07/85.
- 30 - CIPM - Of. nº 393 - 225 P/1 - Luziânia, 30 de julho de 1984.
- 31 - Quartel do Comando Geral - CPM - 001/82 - 6º BPM - Despacho - 10 de fevereiro de 1982.
- 32 - Comando Geral - PM/2 - Relatório - 24 de outubro de 1983.