

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

JOÃO DE SOUSA RAMOS — CAP PMGO  
VIRMONDES GONÇALVES MBIRELES — CAP PMGO

A DISCIPLINA NA PMGO E SEUS REFLEXOS  
NO DESEMPENHO OPERACIONAL

GOIÂNIA, SETEMBRO 2000

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

**JOÃO DE SOUSA RAMOS - CAP PMGO**  
**VIRMONDES GONÇALVES MEIRELES – CAP PMGO**

**A DISCIPLINA NA PMGO E SEUS REFLEXOS**  
**NO DESEMPENHO OPERACIONAL**

Trabalho técnico científico (TTC) apresentado como requisito parcial para conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais/GO (Pós-graduação “*latu sensu*”).

**GOIÂNIA, SETEMBRO 2000**

---

## FOLHA DE ORIENTAÇÃO

### 1. ORIENTADOR METODOLÓGICO

1ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Análise do projeto de  
pesquisa: "A disciplina na escola e seus  
efeitos no desempenho operacional"  
Nome Completo Nancy Ribeiro de Araújo e Silva  
data 12 / 4 / 00 Ass. [Assinatura]

2ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Estudo da composição  
da introdução quanto aos aspectos meto-  
realizadores.  
Nome Completo \_\_\_\_\_  
data 11 / 5 / 00 Ass. [Assinatura]

3ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Conclusão: introdução  
reiteradamente e conclusão. seção  
maneira da parte teórica.  
Nome Completo \_\_\_\_\_  
data 11 / 7 / 00 Ass. [Assinatura]

4ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Conclusão metodó-  
gica, apontando a naturalização  
de instituições sociais.  
Nome Completo \_\_\_\_\_  
Data 12 / 7 / 00 Ass. [Assinatura]

5ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Estudo de aspectos  
apontados na conclusão e  
propostas.  
Nome Completo \_\_\_\_\_  
data 02 / 8 / 00 Ass. [Assinatura]

6ª Sessão (assunto(s) orientado(s)) Revisão das partes  
teóricas e pro-proceduais.  
Nome Completo \_\_\_\_\_  
data 9 / 8 / 00 Ass. [Assinatura]

Parecer final do Orientador Metodológico: O presente trabalho  
tem um caráter científico e teórico. Foi uma  
contribuição para a avaliação final.  
Data 14 / 8 / 00 Ass. [Assinatura]  
Nome completo Nancy Ribeiro de Araújo e Silva

## FOLHA DE ORIENTAÇÃO

### 1. ORIENTADOR DE CONTEÚDO

1ª. Sessão (assunto(s) orientado(s)) DISCIPLINA - HISTÓRICO  
INFLUÊNCIAS -

Nome Completo SILVIO BENEDITO ALVES  
data 14/05/00 Ass. Silvio MAT

2ª. Sessão (assunto(s) orientado(s)) DISCIPLINA CONCEPTOS

Nome Completo SILVIO BENEDITO ALVES  
data 21/05/00 Ass. Silvio MAT

3ª. Sessão (assunto(s) orientado(s)) A SOCIEDADE NOS DIAS  
ACTUAIS

Nome Completo SILVIO BENEDITO ALVES  
data 13/07/00 Ass. Silvio MAT

4ª. Sessão (assunto(s) orientado(s)) CONTEXTO DISCIPLINAR  
E SEUS OBJETIVOS

Nome Completo SILVIO BENEDITO ALVES  
Data 21/07/00 Ass. Silvio MAT

5ª. Sessão (assunto(s) orientado(s)) REFLEXOS DA DIS-  
CIPLINA

Nome Completo SILVIO BENEDITO ALVES  
data 03/08/00 Ass. Silvio MAT

6ª. Sessão (assunto(s) orientado(s)) DESCRIÇÃO DE CAMPO

Nome Completo SILVIO BENEDITO ALVES  
data 06/08/00 Ass. Silvio MAT

Parecer final do Orientador de Conteúdo: O presente trabalho  
lido técnico científico pode ser en-  
caminhado para melhorias.

Data 13/08/00 Ass. Silvio MAT

Nome completo SILVIO BENEDITO ALVES

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus queridos pais, a minha querida esposa Gleice Marília e aos meus filhos, Danielly, Leandro e Hellen, pelo amor e carinho, que dão mais sentido a minha permanência neste plano terrestre.

### **CAP PM MEIRELES**

Dedico este simples e humilde trabalho, à memória do meu Pai, que foi, é, e sempre será exemplo de honestidade e respeito à família. A minha mãe, por me apoiar em momentos difíceis da minha jornada. A Sra. Anêmia F. Sousa Ramos por ser meu sustentáculo nesta caminhada. Não podia deixar de agradecer o carinho e o apoio que minhas filhas: Tâmara, Ana Maria e Tálita me dispensam. Às famílias Ramos e Fagundes muito obrigado.

### **CAP PM RAMOS**

---

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>1 - DISCIPLINA: HISTÓRICO E INFLUÊNCIAS.....</b>	<b>12</b>
1.1. DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA.....	12
1.2. DA ORGANIZAÇÃO MILITAR.....	13
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>16</b>
<b>2 - CONCEITO DE DISCIPLINA.....</b>	<b>16</b>
2.1. CONCEITO.....	16
2.2. PODER DISCIPLINAR.....	16
2.3. DISCIPLINA COMO EXIGÊNCIA NATURAL DE ORDEM E EQUILÍBRIO NAS RELAÇÕES HUMANAS.....	18
2.4. PODER DISCIPLINAR COMO FACULDADE DE PUNIR NA ADMINISTRAÇÃO....	21
2.5. PODER REGULAMENTAR.....	26
2.6. A PALAVRA HIERARQUIA.....	30
2.7. ORIGEM DA HIERARQUIA.....	30
2.8. DEFINIÇÃO DE HIERARQUIA.....	31
2.9. A DISTRIBUIÇÃO DA AUTORIDADE E DA RESPONSABILIDADE.....	34
2.10. PODER HIERÁRQUICO.....	37
2.11. CONSEQÜÊNCIAS DA HIERARQUIA.....	42
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>43</b>
<b>3 - A SOCIEDADE NOS DIAS ATUAIS.....</b>	<b>43</b>
3.1. A FAMÍLIA.....	43

3.2. EDUCAÇÃO.....	44
3.3. A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NA DISCIPLINA.....	46
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>52</b>
<b>4 - CONTEXTO DISCIPLINAR E SEUS.....</b>	<b>52</b>
<b>OBJETIVOS NA PMGO.....</b>	<b>52</b>
4.1. A PM NO (CONTEXTO DISCIPLINAR).....	52
4.2. OBJETIVOS DA DISCIPLINA.....	57
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>60</b>
<b>5 – REFLEXOS DA DISCIPLINA NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS....</b>	<b>60</b>
5.1. REFLEXOS DA DISCIPLINA.....	60
5.2. FATORES QUE REFLETEM NA DISCIPLINA.....	61
5.2.1. Política Salarial.....	62
5.2.2. Envolvimento da Família.....	64
5.2.3. O Homem na Função Adequada.....	65
5.2.4. Serviço/Folga/Instrução.....	66
5.2.5. Favoritismo.....	68
5.2.6. SERVIÇO RELIGIOSO E SOCIAL.....	69
5.2.7. INTERESSES DE GRUPOS EXTERNOS.....	71
5.2.8. QUEBRA DAS TRADIÇÕES.....	73
5.2.9. Liberalidade.....	74
5.2.10. Paternalismo.....	75
5.2.11. Apresentação e comportamento pessoal.....	76
5.2.12. SITUAÇÕES REAIS DE STRESS.....	77
<b>PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>80</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>84</b>
<b>MEDIDAS PROPOSTAS.....</b>	<b>89</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>92</b>

---

## RESUMO

Neste trabalho é estudada a disciplina e seus reflexos no desempenho da atividade fim da Corporação, enfoca aspectos gerais, conceitos, dependência e a hierarquia. O objetivo principal que é a proteção e a garantia dos direitos de todos, define deveres balizando e regulando as ações dos policiais militares. O policial militar, indivíduo conjuntural inserido na sociedade brasileira, vive num complexo de satisfações e frustrações, de ansiedade e realizações, e em decorrência de seu trabalho é um profissional de decisões. Carrega consigo a cada instante a difícil atribuição de ser enérgico e calmo, popular, respeitador, dedicado e forte, tendo que agir sempre nos ditames da lei e nos preceitos da disciplina. Na sociedade e no ambiente do organismo policial militar, o PM é bombardeado por vários fatores que refletem na disciplina e no seu cotidiano, como, por exemplo a política salarial, o ambiente de trabalho, a relação familiar, o stress, e outros, que prejudicam seu empenho, e fatalmente determinam o grau de satisfação da comunidade na prestação do serviço operacional. A opinião pública não será favorável, quando por motivo de qualquer fator, o policial militar vier a cometer desvio de conduta, exatamente por ser ele o guardião, do qual o povo espera um comportamento ético e moral exemplar. Os integrantes da polícia militar não estão satisfeitos e a disciplina, como uma das vigas mestras da instituição, está ficando em segundo plano, fragmentando e desestimulando a polícia militar como força, e, conseqüentemente, distanciando seus componentes do objetivo principal da instituição, gerando frustrações as mais diversas, e grande prejuízo à sua missão constitucional. É necessário que haja: maior visão no sentido da autopreservação da PMGO; disciplinamento constante; tratamento mais adequado ao policial como ser humano e também a valorização do homem no aspecto profissional.

---

## INTRODUÇÃO

A presente monografia tem, entre seus propósitos, oferecer um contributo voltado para o aperfeiçoamento institucional da disciplina na PMGO, enfatizando sua importância como fator decisivo e imprescindível na operacionalidade da tropa.

O texto é elaborado com base em pesquisa científica e apresenta um breve histórico, que enfoca as influências da Igreja Católica e das organizações militares.

No item disciplina, são mostrados seus aspectos gerais, conceitos, e a nítida dependência com a hierarquia, que constituem os fundamentos das instituições militares. Sua essência e importância são claramente evidenciadas em qualquer órgão administrativo, de vez que promove o espírito mútuo entre superiores e subordinados, além de cristalizar uma completa submissão às normas de condutas estabelecidas.

---

É focado também o poder disciplinar e o poder hierárquico, que não se confundem, mas caminham juntos, por serem o sustentáculo das organizações militares.

Ainda, é focalizado o principal objetivo da disciplina, que se fundamenta na proteção e garantia dos direitos de todos, ao mesmo tempo que define os deveres, baliza e regula as ações dos policiais militares.

Aspecto importante deste estudo refere-se à sociedade que nos dias atuais, influencia o ambiente com reflexos na disciplina. O exemplo é considerado como um dos melhores mecanismos de controle de conduta na vida social, daí a proverbial constatação de que “as palavras convencem, mas os exemplos arrastam”.

Ressaltamos também a PM no contexto disciplinar, quanto ao ideal vislumbrado na relação superior-subordinado, na coesão e em outros fatores, através dos quais podemos perceber o ambiente na PMGO como uma realidade em franca fragmentação.

Como objetivo principal de nossa tese, são apresentados alguns fatores que influenciam e refletem na disciplina policial militar. É verificado o grau de importância de cada um desses itens e como eles podem ensejar um nível satisfatório para o fim a que se propõe a instituição.

---

Finalmente, neste trabalho, são apresentadas algumas medidas que poderão ser adotadas com a finalidade de aperfeiçoar o quadro disciplinar da PMGO, e imprimir uma dinâmica tal que, atingindo o interior do homem, elimine o imediatismo e as ambições pessoais. Ressalta-se ainda, o propósito dos autores de oferecer uma contribuição sincera para o aperfeiçoamento deste ponto de capital importância da estrutura policial militar, que é a disciplina policial militar.

No ponto de vista metodológico-científico, o texto alicerça-se em fontes bibliográficas buscada na área do saber jurídico, da história e da legislação que pertine ao conhecimento pesquisado.

# **CAPÍTULO I**

## **1 - DISCIPLINA: HISTÓRICO E INFLUÊNCIAS**

### **1.1. DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA**

Com o passar dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram-se transportando das instituições dos Estados, como, por exemplo, Atenas, Roma, para as instituições nascentes da Igreja Católica e para as organizações militares. Essa transferência se fez de modo lento, mas efetivo, talvez porque a unidade de propósitos e de objetivos (princípio fundamental na organização eclesiástica e na organização militar) nem sempre é encontrada na ação política que se desenvolvia nos Estados, que era, quase sempre, levada por finalidades contraditórias dos partidos dirigentes ou da classe social.

A Igreja Católica, tem, ao longo do tempo, mostrado sua organização, sua hierarquia de autoridades, seu estado maior (assessoria) e sua coordenação funcional. Sua estrutura hierárquica é tão simples e eficiente ela pode operar satisfatoriamente mundialmente sob o comando de uma só cabeça executiva, o Papa, cuja autoridade coordenadora é atribuída à delegação de uma autoridade divina superior. O conceito de hierarquia vigente na Igreja é completamente diferente do conceito adotado pelas outras organizações e se

---

baseia seguindo MOONEY<sup>1</sup> em dois princípios, denominados “serviço hierárquico obrigatório” e “independência da ordem hierárquica”. Segundo esse autor, somente a negligência pode explicar o fato desses dois princípios terem tido tão pouca influência e importância nas demais organizações.

De qualquer forma, a estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para muitas organizações que, ávidas de experiências bem sucedidas, passaram a incorporar uma infinidade de princípios e normas administrativas.

## 1.2. DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Cabe aqui dizer que as organizações militares também sofreram influência eclesiástica na sua estrutura. Mas apesar disso, as instituições militares têm sido influenciados, ao longo dos séculos, pelo desenvolvimento das teorias de administração.

A organização linear, por exemplo, tem suas origens na organização militar dos exercitos da Antigüidade e da época medieval<sup>2</sup>. *O princípio da unidade de comando*, pelo qual cada subordinado só pode ter um superior, é fundamental para a função de direção. *A escala hierárquica*, ou seja, a escala de níveis de comando, de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade

---

<sup>1</sup> MOONEY, James D. *The principles of organization*. Harpes & Braz, 1947.

<sup>2</sup> WEBER, Max. *The protestan ethic and the spirit of capitalism*. New York, Scribner, 1958.

correspondente, é tipicamente um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações.

Com o passar dos tempos, a gradativa ampliação da escala de comando trouxe também uma correspondente ampliação da autoridade delegada. À medida que o volume das operações militares aumentavam, crescia também a necessidade de delegar autoridade para níveis mais baixos dentro da organização militar. Ainda, na época de Napoleão (1769-1821), o general, ao chefiar seu exército, tinha a responsabilidade de vigiar a totalidade do campo de batalha. Nas batalhas de maior alcance, inclusive de âmbito continental, o comando de guerra exigiu a extensão dos princípios então utilizados, conduzindo, assim, a um planejamento e controle centralizados, em paralelo às operações descentralizadas, ou seja, passou-se à **CENTRALIZAÇÃO DO COMANDO** e a **DESCENTRALIZAÇÃO DA EXECUÇÃO**.

O conceito de hierarquia dentro da organização militar é provavelmente tão antigo quanto a própria guerra, pois a sua necessidade sempre existiu para um exército ou organizações como a Polícia Militar.

Carl Von Clausewitz considerava a disciplina como um requisito básico para uma boa organização. Para esse general prussiano que escreveu no início do século XIX um tratado sobre a guerra e seus princípios, toda a

---

organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas e não simplesmente intuitivas. Sem disciplina profissional isso não é possível.

Feito este breve histórico, interessa-nos entrar em considerações e conceitos, relativas à disciplina policial militar.

---

## **CAPÍTULO II**

### **2 - CONCEITO DE DISCIPLINA**

#### **2.1. CONCEITO**

A palavra origina-se de “discipulus” e denota a ação de aprender, de instruir-se. O termo aplica-se à organização e a pessoas. No primeiro caso, significa ordem, regulamento disciplinar, disciplina escolar. Com referência a pessoas (disciplina pessoal), diz-se do hábito de acatar espontaneamente os regulamentos e autoridades as quais se deve obediência. Também pode significar a ação da administração, ou associação, aplicando uma punição às pessoas que não obedecem às regras e aos regulamentos a que estão subordinadas. Por exemplo: a Polícia Militar disciplina seus profissionais que não obedecem à ética e aos regulamentos. Em sentido didático, a palavra disciplina se aplica aos diversos centros escolares onde se ministra o ensino. Exemplo: Direito Civil é uma disciplina curricular.

#### **2.2. PODER DISCIPLINAR**

A partir dos conceitos, supra, vamos verificar que há de existir um poder disciplinar que se reveste de uma supremacia especial.

---

A existência do poder disciplinar aplica-se tanto ao campo do Direito Público como ao do Direito Privado. Com efeito, inumeráveis são as relações de ordem social em que se é forçado a reconhecer a existência de poder de disciplina, delegada a um particular.

O reconhecimento de que o homem é um ser que tende à vida grupal e que se associa para os mais variados fins, mostra a necessidade de que, além do poder que ordena a vida nas comunidades nacionais, outros poderes se evidenciam necessários para a disciplina das comunidades mais restritas. A vida coletiva tem poderosas exigências. Nenhuma coletividade pode subsistir e atingir seu fim se a ordem e a paz não imperarem entre seus membros e se estes agir livremente em lugar de cooperarem para o bem comum. Aí, também, na ordem privada, encontraremos sempre indivíduos que exercem autoridades sobre o grupo, seja um conselho de administração, comissão diretora de sociedades, associações, ou empresas econômicas, que impõem a todos uma linha de conduta sob ameaça de sanções.

O poder disciplinar aplica-se também à família: a ordem jurídica reconhece a supremacia de alguns sujeitos relativamente a outros, como no caso do pai em face do filho.

> de aqui

---

O poder disciplinar aplica-se tanto ao campo privado quanto ao campo da administração pública. Ele existe através da lei, que faculta a aplicação de uma sanção.

### **2.3. DISCIPLINA COMO EXIGÊNCIA NATURAL DE ORDEM E EQUILÍBRIO NAS RELAÇÕES HUMANAS**

Na necessidade da ordem e equilíbrio nas relações humanas, é que decorre a exigência da disciplina. Essa, por sua vez, se traduz em poder, que é expressão de uma necessidade social, de direito natural, própria do agregado humano.

Sempre que a conservação dos grupos humanos exige disciplina, desde que o destino natural de certos grupos ou entidades requeira esse princípio de ordem, o direito confere eficácia ao poder especial de supremacia, ao poder disciplinar, reconhecendo efeitos jurídicos ao exercício dessa faculdade.

A relação especial de autoridade, do que decorre o poder disciplinar, é própria, segundo vimos, do direito público e privado. Esse poder, cujo aspecto flagrante é primordial, é exercido por meio de aplicação de sanções, visa a assegurar a existência de grupos sociais e permitir o desenvolvimento deles, segundo sua natural destinação.

---

O homem, seja qual for o papel que desempenha na sociedade, estará sujeito a normas, regras e outras imposições que condicionam a sua existência junto aos demais componentes do grupo que o cercam. Ele está sujeito a um complexo de normas disciplinares que estabelecem regras indispensáveis ao seu convívio com os demais indivíduos. Fundamentalmente, essa submissão às normas é uma disciplina de valor permanente, que deve ser auto imposta, compreendida e voluntariamente aceita. O homem, individualmente, tem ou estabelece valores ou padrões que deseja adotar, mas, antes de tudo, terá de compreender e respeitar os padrões do grupo, da sociedade. Ele tem “livre arbítrio”, é suscetível a erros e a fraquezas, sabe que seu comportamento individual deve ser adaptado, obrigatoriamente ou forçado por circunstâncias alheias, deixa de cumprir regras que regem a sociedade, tornando-se nocivo à disciplina social. Disso advém a necessidade de disciplinamento formal do comportamento, quando o poder disciplinar por meios coercitivos, através da letra da lei, códigos e regulamentos, coloca o homem no seu lugar.

Todos os grupos sociais, que queiram manter coesão e eficiência, devem ter, obrigatoriamente, estruturas hierárquicas e disciplinares adequadas. Por isso, a Administração Pública, tem à sua disposição o Direito

---

Administrativo, inerente ao poder regulamentar e disciplinar para assegurar normalidade e regularidade na atuação de seus funcionários.

Nas corporações militares, como regra, e em qualquer organização, a disciplina é um dos elementos essenciais para assegurar sua existência como instituição e, conseqüentemente, para facilitar a consecução de seus objetivos, que, no caso da Polícia Militar, é assegurar a paz, a tranqüilidade e a sensação de segurança à sociedade.

Exprime um regime de ordem e contenção, implantada com o intuito de proporcionar o funcionamento regular e ordenado da instituição. Na caserna é a subordinação voluntária do indivíduo ao bem estar do grupo, é a força movedora que une os membros de uma fração ou de um corpo, que perdura até mesmo ante o perigo e a adversidade.

Na caso da Polícia Militar, que pertence à Administração Pública, cabe falar ainda sobre o poder disciplinar, pois sem a disciplina rígida não poderemos sobreviver como instituição. É necessário combatermos todas as influências, sejam as políticas, sejam aquelas geradas por fatores da liberalidade exagerada que impera em nossa sociedade.

É necessário inculcar em nossos profissionais a responsabilidade da disciplina avivando-lhe o espírito para que ele acredite que o poder disciplinar não existe com o fito de descarregar de forma desonrosa no subordinado as leis

---

e regulamentos, mas que a disciplina é fator preponderante para a eficiência de nossa organização.

#### **2.4. PODER DISCIPLINAR COMO FACULDADE DE PUNIR NA ADMINISTRAÇÃO**

O poder disciplinar é a faculdade de punir internamente as infrações funcionais dos servidores e demais pessoas sujeitas à disciplina das órgãos e serviços da administração. Como já dissemos, é uma supremacia especial que o Estado exerce sobre todos aqueles que se vinculam à administração por relações de qualquer natureza, subordinando-se às normas de funcionamento do serviço, principalmente, no nosso caso, o serviço policial militar.

Hierarquia e poder hierárquico são correlatos, mas não se confundem com o poder disciplinar, que, na nossa instituição, não existem separadamente.

No uso do poder hierárquico a Polícia Militar, como membro da Administração Pública, distribui e escalona as funções e a conduta interna de seus servidores policiais militares, responsabilizando-os pelas faltas cometidas. Marcelo Caetano, em sua obra “Do Poder Disciplinar”, dá a exata afirmação de que “o poder disciplinar tem sua origem e razão de ser no interesse e na necessidade de aperfeiçoamento progressivo do serviço público”<sup>3</sup>. A

---

<sup>3</sup> CAETANO, Marcelo. Do poder disciplinar, Lisboa, 1932.

administração como titular do poder disciplinar só o exerce a benefício do serviço que presta à PM, e, perseguindo esse objetivo, é o único juiz da convivência e oportunidade da punição do servidor, dentro das normas rígidas e específicas de nossa instituição.

Não podemos confundir o poder disciplinar com o poder punitivo do Estado, que é realizado através da justiça penal. O poder disciplinar é exercido como faculdade punitiva “interna corporis” e, por isso mesmo, só abrange as infrações relacionadas com o serviço. A punição criminal é aplicada com finalidade social, visando à repressão de crimes e contravenções definidas nas leis penais e, por esse motivo, é realizada fora da administração policial militar, isto é, pelo Poder Judiciário, que, no nosso caso, é a Justiça Militar Estadual.

As punições, disciplinar e a criminal militar, têm fundamentos diversos e diversa é a natureza das penas. A diferença não é de grau, é de substância. Dessa diversidade resulta a possibilidade da aplicação conjunta das duas penalidades sem que ocorra “bis in idem”. Em outras palavras, a mesma infração pode dar ensejo à punição disciplinar e à punição criminal. Daí resulta que toda condenação criminal, por delito funcional principalmente, acarreta punição disciplinar, mas nem toda falta disciplinar exige sanção penal<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> VEDEL, Georges. Droit Administratif, 1961.

Uma característica importante do poder disciplinar é o seu discricionarismo, no sentido de que não está vinculado à prévia definição da Lei sobre a infração funcional e a respectiva sanção<sup>5</sup>. Não se aplica ao poder disciplinar o princípio da pena específica que domina inteiramente o direito criminal militar, ao afirmar a inexistência da infração penal sem prévia lei que a defina e a pena “nullum crimen, nulla poena sine lege”. Esse princípio não vigora em matéria disciplinar<sup>6</sup>. Uma observação aqui é oportuna e obrigatória: o comandante, tendo em vista os deveres do infrator em relação ao serviço, e verificando a falta, aplicará a sanção disciplinar cabível, oportuna e conveniente, dentre as que estiverem enumeradas em lei ou, em nosso caso, no regulamento disciplinar.

Apesar de os doutrinadores afirmarem que não se aplica ao poder disciplinar o mesmo princípio de que “não há crime, nem pena, sem lei anterior que o defina”, nosso RDPM-GO determina em seu artigo nº 68, nº 69, que constitui transgressão disciplinar deixar de providenciar a tempo, na esfera de suas atribuições, por negligência ou incúria, medidas contra qualquer irregularidade de que venha a tomar conhecimento. Com isso, verifica-se que

---

<sup>5</sup> TÁCITO, Caio. **Poder discriminar e direito**, RDA 37/345.

<sup>6</sup> MEIRELLES, Hely Lopes, Poder disciplinar, In **Direito Administrativo Brasileiro**.

---

mesmo assim o nosso regulamento disciplinar procura de forma indireta aplicar o princípio da pena específica que domina o Direito Criminal. Isso porque nossa instituição, necessariamente, tem de ser muito mais rígida, a fim de que sobreviva a todas às infrações que possam desagregá-la.

A aplicação da pena disciplinar tem para o superior hierárquico o caráter de um poder-dever, uma vez que a condescendência na punição é considerada crime contra a Administração Pública.

Todo chefe tem a obrigação, o poder e o dever de punir o subordinado quando este der ensejo ou, se lhe faltar competência para a aplicação da pena devida, fica na obrigação de levar o fato ao conhecimento da autoridade competente.

O comandante deverá, conforme a gravidade do fato a ser punido, escolher entre as penas previstas a que vá ao encontro e interesse do serviço e a que mais se enquadre para reprimir a falta cometida.

Neste campo é que entra a discricionariedade disciplinar. Isso não significando, entretanto, que o superior hierárquico possa punir, arbitrariamente, ou sem se ater a critérios jurídicos, isso porque é a lei que lhe dá a discricionariedade disciplinar. Com isso, queremos dizer que a administração tem a obrigação, o poder e o dever de, atendendo aos princípios gerais que o direito e as normas administrativas específicas ao serviço lhes

---

conferem, de conceituar a falta cometida, enquadrar no RDPM e graduar a pena disciplinar, em face dos dados concretos apurados.

A discricionariiedade do poder disciplinar não vai ao ponto de permitir que o superior puna arbitrariamente o subordinado. Deverá, em primeiro lugar, apurar a falta, dando-se oportunidade de defesa ao acusado. “A discricionariiedade da punição disciplinar se reduz também no que tange ao procedimento para aplicá-la. A punição disciplinar pede a adoção de um contraditório moderado no seu processamento”, principalmente em nossa instituição. Moderado, porque não nos é aplicada a mesma regra do contraditório utilizado no serviço público civil, que até exagera no procedimento administrativo, no que tange à defesa do acusado.

A motivação da punição disciplinar é sempre imprescindível para a validade da pena. Ela não pode ser legal, se não for acompanhada de justificativa da autoridade que a impõe.

A justificativa é importante porque ela vai ao encontro da graduação da pena, na oportunidade, conveniência e na sua imposição. Quanto à existência da falta e os motivos que embasam a punição, não podem ser olvidadas ou omitidas no ato punitivo. A motivação pode ser resumida, mas não pode ser dispensada totalmente. A autoridade administrativa não está adstrita, como a judiciária, às fórmulas processuais. Pode usar meios mais

simples e consentâneos com a finalidade disciplinar, para apurar a falta e impor a pena adequada. Inadmissível é que deixe de indicar claramente o motivo e os meios regulares de que usou para a verificação da falta, objeto da punição disciplinar.

A evidência da motivação destina-se à conformação da pena com a falta, e a permitir que se confira a todo tempo a realidade e legitimidade dos atos ou fatos que ensejaram a punição administrativa. O ato administrativo resultante (que é a punição) é inoperante quando o motivo é falso ou inidôneo. Ao motivar a imposição da pena, o comandante não está despojando-se da discricionariedade que lhe é dada em matéria disciplinar. Ele está apenas legalizando sua discricionariedade, visto que a valoração dos motivos é matéria reservada privativamente à sua consideração, sem que outro poder possa rever o mérito de tais motivos. Se houver algum recurso por parte do acusado, o próprio judiciário deter-se-á no exame material e jurídico dos motivos invocados, sem adentrar na substância administrativa.

## **2.5. PODER REGULAMENTAR**

A fim de regular a disciplina policial militar, que obviamente difere das demais organizações, necessário se torna explicar o Poder Regulamentar, o que e como surgiu.

---

Esse poder é a faculdade de que dispõe os Chefes de Executivo (Presidente da República, Governadores e Prefeitos) de explicitar a lei para sua correta execução, ou de expedir decretos autônomos sobre matéria de sua competência. É um poder inerente e privativo do Chefe do Executivo e por isso mesmo indelegável a qualquer subordinado.

No poder de chefiar a Administração está implícito o de regulamentar a lei e suprir com normas próprias, as omissões do Legislativo que estiverem na alçada do Executivo. Os vazios da lei e a imprevisibilidade de certos fatos e circunstâncias reclamam providências imediatas da Administração, impõem que se reconheçam ao Chefe do Executivo o poder de regulamentar, através de Decreto, as normas legislativas, ou de prover situações não previstas pelo legislador, mas que ocorrem na prática administrativa.

A faculdade normativa, embora caiba predominantemente ao Legislativo, nele não se exaure, remanescendo boa parte para o Executivo, que pede regulamentos e outros atos de caráter geral e efeitos externos. Assim, o regulamento é um complemento da lei naquilo que não é privativo da lei. Não se confunde então lei e regulamento.

Regulamento é um ato administrativo geral normativo, expedido privativamente pelo Chefe do Executivo (federal, estadual ou municipal),

---

através de Decreto, com o fim de explicar o modo e forma de execução da lei (regulamento de execução) ou prover situações não disciplinadas em lei (regulamento autônomo ou independente).

O regulamento não é lei, embora a ela se assemelha no conteúdo e poder normativo. Nem toda lei depende de regulamento para ser executada, mas toda e qualquer lei pode ser regulamentada se o Executivo julgar conveniente fazê-lo.

Sendo o regulamento, na hierarquia das normas, inferior à lei, não a pode contrariar nem restringir ou ampliar suas disposições, só lhe cabendo explicar a lei, dentro dos limites por ela traçados. Na omissão da lei, o regulamento supre a lacuna, até que o legislador complete os claros da legislação. Enquanto não o fizer, vige o regulamento, desde que não invada matéria reservada à lei.

As leis que trazem a recomendação de serem regulamentadas, não são exeqüíveis antes da expedição do decreto regulamentar, porque esse ato é “conditio-juris” da atuação normativa da lei. Portanto, a situação legal e disciplinar dos integrantes da Polícia Militar é decorrente da lei (Constituição Federal e Estadual, Código Penal e Processual Penal Militar, pelo Regulamento de Continências e Sinais de Respeito, Regulamento Interno e dos Serviços Gerais, pelos Regulamentos de nossa instituição), mas o regulamento

---

disciplinar é o principal instrumento que dispomos para assegurar a manutenção da disciplina e hierarquia na Polícia Militar. Dentro do que foi amplamente exposto, cabe-me aqui reforçar o que determina o RDPM-GO no que tange à disciplina e a hierarquia:

Art. 6º - A disciplina militar é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis e regulamentos traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes da polícia militar.

§ 1º - São manifestações essenciais de disciplina:

- a) a correção de atitudes;
- b) a rigorosa observância das prescrições regulamentares;
- c) a obediência pronta às ordens dos superiores hierárquicos;
- d) a dedicação integral ao serviço; e
- e) a colaboração espontânea à disciplina coletiva e à eficiência da Instituição.

§ 2º - A disciplina e a hierarquia devem ser mantidas permanentemente pelos policiais militares da ativa e da inatividade.

Art. 7º - As ordens devem ser prontamente obedecidas.

§ 1º - Cabe ao superior a inteira responsabilidade pelas ordens que der e pelas conseqüências que delas advirem.

§ 2º - Cabe ao subordinado, ao receber uma ordem solicitar os esclarecimentos necessários ao total entendimento e compreensão.

§ 3º - Quando a execução de ordem importar em responsabilidade disciplinar para o executante poderá o mesmo solicitar sua confirmação por escrito.

§ 4º - Cabe ao executante que exorbitar no cumprimento de ordem recebida a responsabilidade pelos excessos e abusos que cometer.

Não seria possível hoje, com a formação de nossos jovens, com toda a liberalidade atual e com nossa formação latina, implantar uma disciplina prussiana. Somente com uma aplicação racional, através de uma educação

---

constante e regular em todos os níveis, é que teremos um padrão excelente de respeito à disciplina e à hierarquia, que todos desejamos.

## **2.6. A PALAVRA HIERARQUIA**

O substantivo hierarquia estava ausente do vocabulário grego, que tinha apenas o adjetivo HIERARCHIOS, “à moda do Grão-Sacerdote”, porém com uso muito reduzido, jamais tendo sido empregado por escritores da envergadura de Sófocles, Aristóteles e Platão. Artificialmente formado sobre as bases fornecidas pelo grego Hieros (sagrado) e Arkhia (comando).

## **2.7. ORIGEM DA HIERARQUIA**

O princípio hierárquico, o que exige uma submissão relativamente grande dos subordinados com os chefes, encontra seu ponto de partida na religião, como falamos anteriormente, irradiando depois ao exército e servindo de diretriz para a organização em diferentes países.

Napoleão desenvolveu em seu exército o sistema hierárquico, tendo atingido grande grau de perfeição, sendo que a organização administrativa francesa recebeu estrutura marcadamente militar. Em nenhuma outra parte, com exceção talvez da Prússia, o princípio hierárquico foi aplicado com tanto rigor. Era conforme as tradições do antigo regime e correspondia ao temperamento militar de Napoleão, sendo aceito facilmente pelos funcionários

---

de uma geração nascida entre batalhas e formada nos colégios ao rufar dos tambores.

## **2.8. DEFINIÇÃO DE HIERARQUIA**

Hierarquia, em si, significa uma superposição de muitos graus. Uma hierarquia completa de funcionários supõe, então, funcionários subalternos, acima dos quais há chefes que, por sua vez, tem acima de si chefes mais graduados.

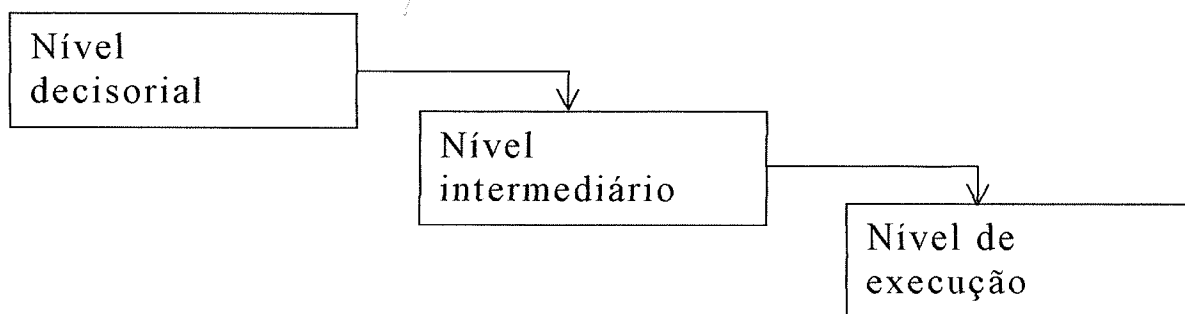
Como instituição bastante sólida, a hierarquia gera sólida disciplina.

Assemelha-se a uma árvore genealógica, desdobra-se a hierarquia em linhas e graus, desde os órgãos centrais que representam o poder executivo, em sua unidade, até outros órgãos que se acham no término da função de que se trata; a linha é uma ramificação do Poder Executivo que liga um centro de autoridade a outros inferiores; o grau é o lugar numérico que se corresponde a determinado centro de autoridade relativo a outro superior pelos intermediários que existem entre ambos. A subordinação nos graus e a coordenação nas linhas são elementos integrantes da hierarquia. Portanto, hierarquia e a relação de coordenação e de subordinação dos órgãos. Tal escalonamento mostra que os órgãos de nosso aparelhamento (PM) estão permanentemente vinculados e que

---

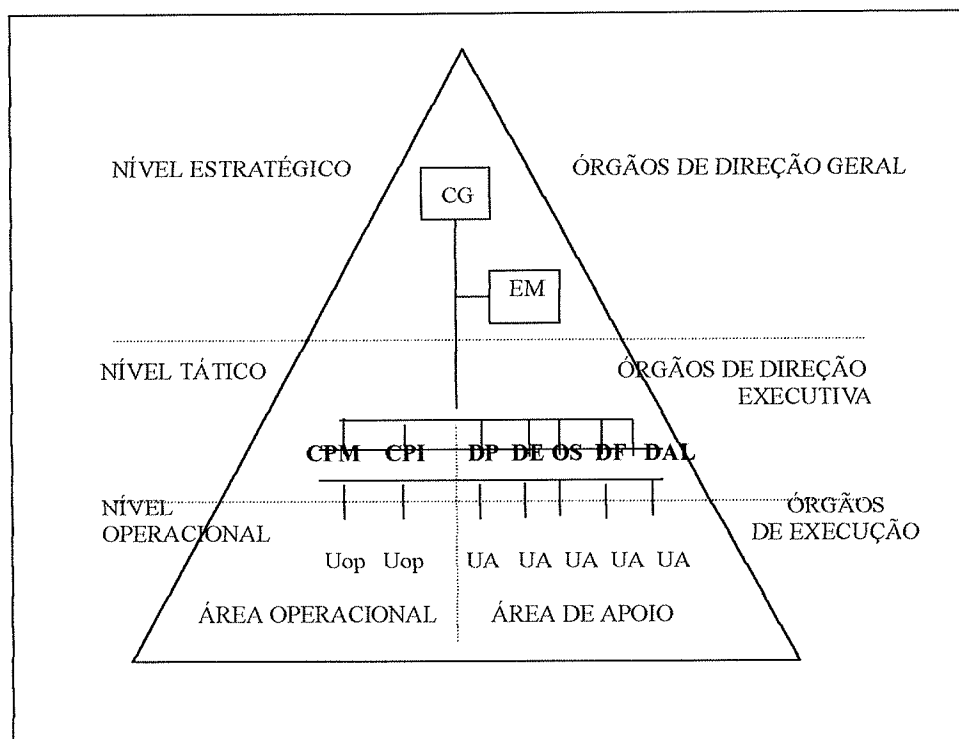
pelo instituto da hierarquia fica firmada e graduada a competência de cada autoridade.

Com o fito de melhor caracterizar o conceito de hierarquia, vale esclarecer que nossa instituição, é uma consequência orgânica do princípio da divisão de nossos serviços. É a intensa diversificação de nossos trabalhos dentro da organização. Porém, uma pluralidade de funções desarticuladas entre si não forma uma organização eficiente. Como função das funções especializadas que exercemos, surge inevitavelmente a função do comando, cuja missão é dirigir e controlar todas as atividades para que cumpram harmoniosamente as suas respectivas missões. Portanto, a organização precisa, além de uma estrutura funcional operativa, de uma estrutura hierárquica, cuja missão é dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados. A nossa Polícia Militar é uma organização formal e como tal existe uma hierarquia. Como todos sabem, está dividida em camadas ou escalões ou níveis de autoridade, tendo os superiores certo tipo de autoridade sobre os inferiores. À medida que se sobe na escala hierárquica aumenta o volume de autoridade do ocupante do cargo.



Quanto maior é a nossa organização, maior tende a ser o número de níveis hierárquicos. Como a hierarquia representa o volume de autoridade e responsabilidade de cada participante na organização, a estrutura formal representa uma cadeia de níveis hierárquicos (cadeia de comando) sobrepostos, formando geralmente uma pirâmide, tendo a direção (nível direcional) no topo, os executores (nível executório) na base e nos níveis intermediários, as demais camadas de cargos.

### ÁREAS DE ATIVIDADES E NÍVEIS DE ATUAÇÃO



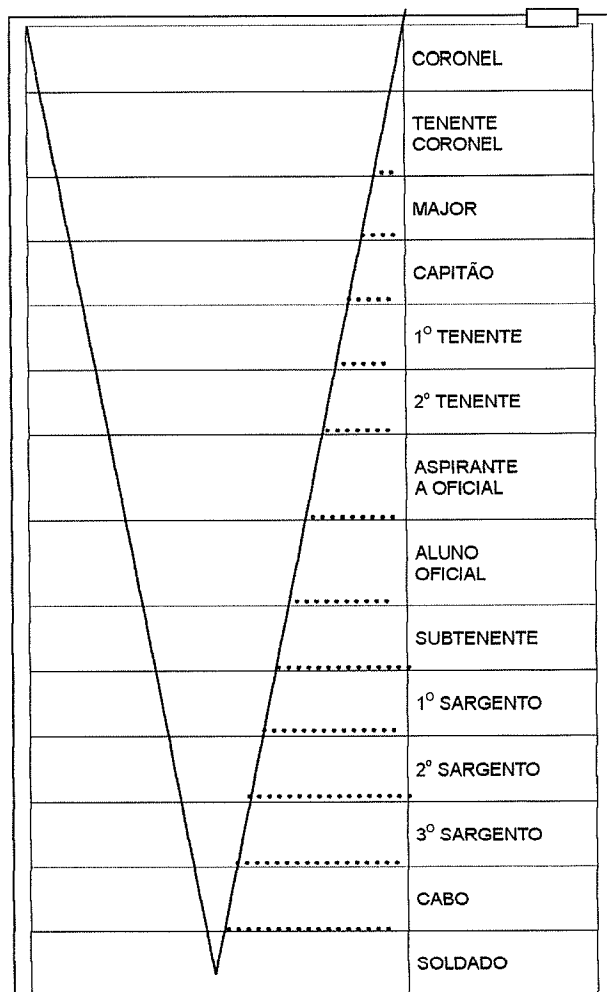
Fonte: NETO, Joaquim Nogueira Ramos, Nota de aula, n. 01. APMGo, 2000.

## **2.9. A DISTRIBUIÇÃO DA AUTORIDADE E DA RESPONSABILIDADE**

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. Para autores clássicos, basicamente, a autoridade é o poder de comandar outros, para que executem ou deixem de executar algo da maneira considerada, pelo possuidor dessa autoridade, como adequada para a realização dos objetivos da instituição.

A autoridade é o fundamento da responsabilidade. Dentro da organização formal, ela deve ser delimitada explicitamente. De modo geral, a generalidade do direito de comandar diminui à medida que se vai do alto para baixo na estrutura hierárquica. Pode-se imaginar essa característica da autoridade como uma pirâmide invertida, na qual o nosso Soldado PM ocupa a parte mais baixa, indicando que seu direito de comandar é rigorosamente limitado em todas as direções. Mas, à medida que se sobe na cadeia de comando até o alto da estrutura de nossa organização, a área de autoridade

expande-se gradualmente em cada escalão. Veja-se o esquema a seguir que se baseia no



Fonte: Autores

A autoridade, para os clássicos, é conceituada como um poder formal, ou seja, uma propriedade de uma pessoa ou de uma instituição, significando principalmente o direito de dar ordens. Assim, como condição básica para a tarefa administrativa, a autoridade investe o superior do direito

reconhecido legalmente de dirigir subordinados, para que desempenhem atividades dirigidas para a obtenção dos objetivos da instituição. A autoridade formal é sempre um poder, uma faculdade concedida 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 com o significado de dever, de atividade, de atribuição. A responsabilidade advém da relação superior-subordinado e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas. Nessa relação, o subordinado concorda em executar serviços, em troca de compensação monetária ou de outras formas de retribuição.

A autoridade emana do superior para o subordinado, quando se faz uma designação de deveres, a responsabilidade e a obrigação simultaneamente exigida do subordinado para que este realize os 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 responsabilidade está na obrigação de cumprir as ordens da autoridade.

---

## 2.10. PODER HIERÁRQUICO

Dada a visão de autoridade e responsabilidade cabe explicar sobre o poder hierárquico à luz de nosso Direito Administrativo que fornece os elementos necessários para a compreensão da importância desse aumento em nossa instituição policial militar.

Poder Hierárquico é o de que dispõe o Executivo, e os policiais militares integram o Executivo, para distribuir e escalonar as funções de seus órgãos, ordenar e rever a atuação de seus agentes, e estabelecer a relação de subordinação entre os servidores do quadro de pessoal.

Poder Hierárquico e Poder Disciplinar não se confundem, mas andam juntos por serem o sustentáculo de toda a nossa organização.

Como já dissemos anteriormente, hierarquia é a relação de subordinação existente entre os vários órgãos e agentes do Executivo, como a distribuição de funções e a graduação da autoridade de cada um.

Cabe ressaltar que não há hierarquia no Judiciário e no Legislativo pois ela é privativa da função executiva, como elemento típico da organização e ordenação dos serviços administrativos<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> MAZAGÃO, Mário. Curso de Direito Administrativo. 1959, I/74.

Não se pode compreender as atividades do Executivo sem a existência da hierarquia entre os órgãos e agentes que as exercem, o que levou Duguit a advertir que “o princípio do poder hierárquico domina todo o Direito Administrativo e deveria ser aplicado, ainda mesmo que nenhum texto legal o consagrasse”<sup>8</sup>.

O Poder Hierárquico tem por objetivo ordenar, coordenar, controlar e corrigir as atividades administrativas no âmbito interno da administração pública.

ORDENA as atividades da Administração, repartindo e escalonando as funções entre os agentes do poder, de modo que cada um possa exercer eficientemente o seu encargo.

COORDENA, entrosando as funções no sentido de obter o funcionamento harmônico de todos os serviços a cargo do mesmo órgão.

CONTROLA, velando pelo cumprimento da lei e das instruções, e acompanhando a conduta e o rendimento de cada servidor.

CORRIGE os erros administrativos pela ação revisora dos superiores sobre os atos dos inferiores.

---

<sup>8</sup> DUGUIT, Leon. **Traité du Droit Constitutionnel**, Paris, 1923, III/250.

---

Desse modo, a hierarquia atua como instrumento de organização e aperfeiçoamento do serviço e age como meio de responsabilização dos agentes, impondo-lhes o dever de obediência.

Pela hierarquia se impõe ao subalterno a estrita obediência das ordens e instruções legais superiores e se define a responsabilidade de cada um. As determinações superiores devem ser cumpridas fielmente, sem ampliação ou restrição, a menos que sejam manifestamente ilegais. No tocante a essa questão, a doutrina não é uniforme, mas nosso sistema constitucional, declara que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa, se não em virtude da lei” (artigo 5º, inciso XXXIX da Constituição Federal). Isso torna claro que o subordinado não pode ser compelido pelo superior a praticar ato evidentemente ilegal.

O respeito hierárquico não vai ao ponto de suprimir, no subalterno, o senso do legal ou do ilegal, do lícito e do ilícito, do bem e do mal. Não o transforma em autômato executor de ordens superiores. Permite-lhe, isto sim, raciocinar e usar de iniciativa no tocante ao desempenho de suas atribuições, e nos restritos limites de sua competência. Daí, não lhe ser lícito discutir ou deixar de cumprir ordens, senão quando se apresentam manifestadamente ilegais. Somente as que se evidenciarem ilegais é que permitem ao subordinado lhe recusar o cumprimento. Descumprindo-as ou retardando-as na execução,

---

poderá o Policial Militar relapso incorrer não só em falta disciplinar, como também em crimes previstos no Código Penal Militar.

A submissão hierárquica retira do inferior a atuação política, isto é despe o subordinado da ação de comando, permitindo-lhe tão-somente, agir no estrito âmbito de suas atribuições específicas. Ao Chefe do Executivo é que incumbe tomar resoluções políticas, no sentido da escolha do objeto, dos meios e da oportunidade mais convenientes a consecução dos fins governamentais, que devem atender o bem comum.

Do Poder Hierárquico decorrem faculdades implícitas para o superior, tais como a de dar ordens, de fiscalizar o seu cumprimento, de delegar e avocar atribuições e a de rever os atos dos inferiores.

Dar ordens é determinar, especificamente, ao subordinado, os atos a praticar ou a conduta a seguir em caso concreto. Dai decorre o dever de obediência.

Fiscalizar é zelar permanentemente pelos atos praticados pelos subordinados com o intuito de mantê-los dentro dos padrões legais e regulamentares instituídos para cada atividade.

Delegar é conferir a outrem atribuições que originariamente competiam ao delegante. As delegações dentro do mesmo poder são, em

princípio, admissíveis, desde que o delegado esteja em condições de bem exercê-las.

No âmbito administrativo, as delegações são freqüentes e como emanam do poder hierárquico não podem ser recusadas pelo inferior, como também não podem ser subdelegadas. Outra restrição à delegação é a da atribuição conferida pela lei especificamente a determinado órgão ou agente. Delegáveis, portanto, são atribuições genéricas, não individualizadas nem fixadas como privativas de certo executor.

Avocar é chamar a si funções originariamente atribuídas a um subordinado. Nada impede tal prática, que, porém, só deve ser adotada pelo superior hierárquico quando houver motivos relevantes para tal substituição, isto porque a avocação de um ato sempre desprestigia o inferior e não raro desorganiza o normal funcionamento de serviço. Pela avocação substitui-se a competência do inferior pela do superior hierárquico, com todas as conseqüências dessa substituição. Não pode ser avocada a atribuição que a lei expressamente confere a determinado órgão ou agente, como, por exemplo, o julgamento de concorrência pela comissão competente.

Rever atos de inferiores hierárquicos é apreciá-los tais atos em todos os seus aspectos: competência, objeto, oportunidade, convivência, justiça,

finalidade e forma para mante-los ou invalidá-los, de oficio ou mediante provocação.

### **2.11. CONSEQÜÊNCIAS DA HIERARQUIA**

As conseqüências da hierarquia são inúmeras, devendo-se salientar, entre outras, a unidade de direção; a vigilância dos subordinados; a aplicação de penalidades; o dever de obediência; e a resolução dos conflitos de atribuição.

Poder hierárquico é aquele que um chefe exerce sobre seus subordinados. O poder hierárquico é um poder incondicionado sob pena de não prescrever ou de cometer ilegalidade. O superior tem o direito, como já dissemos, de dar aos inferiores as ordens que entender boas; tem sempre também, salvo texto em contrário, o poder de reformar ou anular as decisões dos subordinados.

---

## **CAPÍTULO III**

### **3 - A SOCIEDADE NOS DIAS ATUAIS**

#### **3.1. A FAMÍLIA**

A família é o alicerce das sociedades, pois é encontrada em todos os agrupamentos humanos e é onde se originam as relações primárias de parentesco.

As funções fundamentais da família são: sexual, que visa atender às necessidades sexuais permitidas por meio do casamento; reprodução, visa a perpetuação da espécie através dos filhos; econômica, visa a garantir o sustento e a proteção da mãe e dos filhos; educacional, é necessária a cooperação do pai e da mãe, na responsabilidade de educar os filhos.

Cabe à família preparar a criança para seu ingresso na sociedade, transmitindo-lhe toda uma herança cultural e social. Essa preparação deve acontecer gradativamente no lar, onde é importante que os pais mantenham uma conduta reta, enaltecendo valores éticos e morais. É imprescindível que ocorra o diálogo e o aconselhamento aos filhos no caso de erros, ao contrário de um festival de espancamento. Além disso, os pais devem impor obrigações

---

aos filhos, que sejam adequadas à idade e incultar-lhes o senso de responsabilidade para com os estudos.

Ultimamente têm-se observado certas tendências comportamentais na família, a cada casamento oficial, aumentam a quantidade de divórcios e separações, aumentando o número de mulheres como chefes de família.

Alguns estudiosos creditam à desestruturação familiar boa parte da culpa pela crescente violência. Está faltando impor limites no contexto familiar.

Identifica-se hoje dois tipos de abandono. Primeiro: as crianças e adolescentes pobres são abandonados nas ruas. Segundo: os ricos passam o dia diante das TVs, computadores, videogames, shoppings centers e nos mil cursos que são obrigados a fazer.

É necessário se reformular a relação familiar. Uma boa estratégia seria conversar, informar-se, participar ativamente da vida dos filhos, respeitando seus direitos e limites. O respeito pelo ser humano tem início dentro de casa.

### **3.2. EDUCAÇÃO**

O papel da escola é formar as gerações futuras, não cabendo simplesmente o papel de transmitir acervo científico, mas, cabe-lhe também, ter a consciência de que transmite, ainda, o acervo cultural, onde estão

---

inseridas maneiras de viver e sentir dos grupos sociais. Por isso, em termos de currículo, hoje se aponta para uma escola que não vise só o vestibular, mas que atenda a uma educação integral do indivíduo, observando os aspectos cognitivos, afetivos e psicomotor.

Tem-se discutido e vivenciado a construção de uma reforma curricular, buscando a formação do homem enquanto ser completo. Além das disciplinas comuns, a escola deve enriquecer seu currículo com torneios, passeios, festivais, gincanas, teatro, artes, dança, música etc. Necessário se faz também incorporar ao currículo, os valores éticos de respeito, honestidade, justiça, fraternidade, e de civismo.

Os alunos devem conhecer também, a realidade social de seu país, sabendo criticar objetiva e construtivamente, e até, contribuir na solução dos problemas de seu bairro. Não se esquecendo que a vocação do homem é a felicidade e que todos têm esse direito.

Nos dias atuais, valores como a honestidade, probidade, amizade, lealdade, integridade moral, boa educação, são ridicularizados. Se perguntarmos a um jovem se ele prefere ser um homem honesto, mas pobre ou um rico desonesto, ele responderá certamente a segunda alternativa.

É no meio de toda esta problemática social e econômica que o homem é criado. Como pode os pais ensinar a seus filhos o que é correto ou

---

não, já que nesta sociedade não se tem escala de valores? Todos querem levar vantagem em tudo, ser bom é ser malandro, esperto, trambiqueiro. A todo instante, na telinha da TV, o que vemos é só ódio, falsidade, luxúria, desonestidade, liberalismo sexual, o que interessa é a satisfação pessoal.

É neste ambiente que o jovem com seu caráter em formação é criado. A falência da autoridade dos pais cria monstros, meninos que matam colegas, filhos que matam pais e avós por dinheiro, jovens que incendiam mendigos. Estas são algumas das manchetes que são vistas todos os dias na imprensa.

Vale ressaltar que o nosso policial advém da própria sociedade.

### **3.3. A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE NA DISCIPLINA**

A personalidade humana se consolida, segundo a teoria freudiana, pelos cinco anos de idade e a partir daí, no que respeita a um certo padrão de reações, face aos confrontos com a vida e com os outros, não há muito que possa ser modificado. Em situações de teste, o comando das reações de um determinado indivíduo estará vinculado a um conjunto de experiências educativas boas ou más, desagradáveis ou agradáveis, agressivas ou brandas, que torna bastante previsível a um observador atento e engajado, sua conduta em meio a uma crise qualquer. Há naturalmente outras teorias relativas à

---

pronta definição da personalidade do homem, menos restritivas do que a notabilizada por Freud, chegando alguns, ao extremo de defender que a estruturação da personalidade não se conclui num determinado compartimento da cronologia do desenvolvimento humano. Antes, porém, reconhecem-na como um fenômeno que ganha força no curso de toda experiência vital do indivíduo.

Esta abordagem obviamente não pretende desenvolver um tratado sobre a personalidade alcançando maiores amplitudes de seus pressupostos, e sim reconhecer, fulcrado em bases científicas, a forte sensibilidade do indivíduo em absorver influências do meio ambiente que, em determinadas circunstâncias e intensa pressão pode levá-lo a ser reconhecido como produto do meio, como preconiza Rousseau, *“o homem nasce bom e a sociedade o corrompe”*.

Tendo tais evidências como referencial, pretende-se demonstrar que o universo das relações interpessoais na vida da caserna vem recebendo ultimamente uma sobrecarga enorme de tensões. Isto mantém o PM desde o seu recrutamento em constante sobressalto, acuado em sua auto-estima, mercê da intervenção de instrutores e superiores, no mais das vezes, pouco qualificados, para lidar com a lapidação do profissional modelar, injetando assim no caráter policial militar o sentimento de menosvalia e de recalques o

---

que, somado a outros significativos fatores, pode arrastá-lo a prática de atos inomináveis sempre que ausente o braço punitivo de seus comandantes.

A grande maioria do contingente, no entanto, por contar com um superego mais forte, conseqüência de uma educação de berço bastante acendrada, consegue reprimir os fortes apelos aos desvios de conduta, e manter-se de forma aparentemente equilibrada no curso da vida profissional. Há alguns que, favorecidos por contingências ou predileções, à sombra de gabinetes e da atividade-meio e de outras tarefas não tabuladas como operacionais, também, preservam o equilíbrio esperado de um guardião da lei.

Vivendo em meio a incertezas, quanto ao amanhã de sua carreira e também quanto ao próximo momento, o dia-a-dia do PM é um constante sobressalto. Ao deixar o recesso do seu lar, deslocando-se para seu quartel nem sempre se sente seguro quanto ao tempo da volta, pois a simples alteração de humor do seu superior poderá privá-lo do sagrado direito de ir e vir, num processo de sentencição sumária, que quase nunca leva em conta que a sua ausência inesperada do convívio com seus familiares, pais, esposa, filhos, intervém nas necessidades afetivo-sociais dele e de sua família, provocando danos no equilíbrio de suas emoções, muitas vezes detectados apenas em nível inconsciente, mas que reprimem impulsos deletérios capazes de, a qualquer momento, provocar desvios de conduta imprevisíveis e alarmantes.

---

Um conservador radical rejeitaria de plano este argumento por entender que não se pode tolerar determinados melindres em um indivíduo integrante do seletivo grupo de homens “superiores ao tempo”. No entanto, esta imagem de super-homem que a própria organização impõe ao Policial Militar, muitas vezes, repassa-lhe um ônus pesado em demasia, pois cria no recôndito de suas forças interiores a falsa idéia de se ver possuído de uma força descomunal, apenas pelo fato de vestir uma farda. Tomado dessa sensação de poder, o PM, em alguns casos, tem praticado excessos no exercício de sua profissão e mesmo na vida social, instigado pela necessidade emergente de tudo isso, de jamais demonstrar fraqueza. A defesa dessa imunidade ao temor pode gerar tensões no espírito do profissional, e não seria falacioso reconhecer nesse fenômeno uma vertente de desvios de conduta, na vida do integrante de nossa instituição.

Nenhum mecanismo de controle de conduta, na vida social contemporânea, produz mais efeitos do que o exemplo, até porque o acesso aos livros, cursos, conferências, é um privilégio de poucos, devido à luta desenfreada e desigual pela sobrevivência imposta ao cidadão comum. Quando contingencialmente se vê alcançado pelas informações veiculadas nesses canais, falta-lhe tempo para meditar nas orientações divulgadas. Daí a

---

proverbal constatação de que “as palavras convencem, mas o exemplo arrasta”.

O exemplo na sua forma aceitável e na sua concepção magnetizante tem sido escasso no seio da Corporação. É público e notório, pelo menos sob o prisma doméstico, que muitos oficiais e graduados têm deixado muito a desejar como líderes, como gerentes eficazes e respeitáveis. Alguns se revelam desonestos e muitas vezes, excedem nessa conduta de tal forma, que são capazes de fazer do seu subordinado um cúmplice. Outros agressivos e violentos, quando intervêm numa ocorrência praticam excessos às vistas de seus imediatos, que se sentem autorizados a espancar, a extorquir, a violentar e a matar; inspirados em situações semelhantes e numa postura muitas vezes até exibicionista de seus superiores.

Quanto ao magnetismo do exemplo como referencial de conduta para os segmentos subordinados, cabe incluir neste trabalho escrito à guisa de ilustração, fato real ocorrido na Polícia Militar de Minas Gerais, narrado aqui com a omissão de nomes e outras particularidades, embora proceda de fonte seguramente idônea.

“A par da conduta desonesta de um determinado sargento em um certo batalhão (evidência inferida do excelente padrão econômico-financeiro ostentado pelo PM e da comprovada inexistência de outras fontes, ou mesmo herança recente que pudessem justificar sua vida excessivamente bonançosa) novo comandante daquela unidade assumira, como missão extra, desvendar o mistério daquele

---

comando deflagrado inúmeras diligências de cunho investigatório, averiguações e campanas, nada, nem um menor indicio de atitude comprometedora foi constatado. Incrédulo, aquele comando decidiu por entrevistar o suspeito reservadamente em seu gabinete, onde se estabeleceu o seguinte diálogo: - sargento, tenho procurado de todas as formas flagrá-lo em práticas desonestas e não tenho obtido êxito, embora isso não abale a minha convicção de que a origem de seus bens seja desonrosa; - Asseguro-lhe que esta conversa ficará estritamente entre nós dois e não implicará em qualquer tipo de sanção a você, eu gostaria de saber por que, nesse período do meu comando, nada foi constatado que desabone a sua conduta? Ao que o sargento respondeu: acontece que antas do senhor, como os outros comandantes agiam desonestamente eu me sentia seguro para levar as minhas vantagens, pois não havia riscos a temer, agora como o seu comando tem primado pela honestidade, a conduta mais segura é imitá-lo.”<sup>9</sup>

É preocupante reconhecer que este quadro, para alguns ufanistas, é uma abstração, produção de um imaginário fantasioso, tendendo ao agravamento, pois a comunidade miliciana, aqui e alhures, cada vez mais abandonada a sua própria sorte pelo estado negligente, começa a se tornar um ambiente de promiscuidade, onde a hierarquia se inviabiliza pois os níveis de pobreza dos segmentos mais ativos, Capitães, Tenentes e Praças, principalmente, começam a se igualar na escassez de recursos para sobrevivência. Se for verdade que a dor forma caráter, é também verdade que, neste caso, o caráter produzido na unidade de dor edificada em nosso meio pode facilitar a prática de atos degradantes que afetem ainda mais, a já desgastada imagem da Polícia Militar.

---

<sup>9</sup> NICOLAU, Álvaro Antonio. **Desvio de conduta de militares: Fatores e reflexos na Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 1993.

## CAPÍTULO IV

### 4 - CONTEXTO DISCIPLINAR E SEUS OBJETIVOS NA PMGO

#### 4.1. A PM NO (CONTEXTO DISCIPLINAR)

*Ao Ingressar na Polícia Militar do Estado de Goiás prometo regular minha conduta pelos preceitos da moral, cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado e dedicar-me inteiramente ao serviço policial militar, à manutenção da ordem pública e a segurança da comunidade, mesmo com o sacrifício da própria vida.*

Tomando como norte verdadeiro o juramento que o policial militar faz perante a bandeira do Brasil, quando da mobilização ou na conclusão de um curso, é preciso reconhecer neste ato a exigência de um grande compromisso, cuja sustentação durante a sua carreira só será possível com fundamento na plena observância dos primados da fidelidade, virtude disponível somente a pessoa humana íntegra, cônica de seus deveres de cidadão e do importante significado de sua missão como profissional. A efetividade dessa virtude do caráter Policial Militar exige como contrapartida que a instituição propicie ao seu novo integrante um ambiente de trabalho

---

---

condições de sobrevivência individual e familiar, capaz de convencê-lo a dedicar-se com exclusividade ao serviço policial militar, “mesmo com o sacrifício da própria vida”. (cf. Compromisso da PM)

Quando se contextualiza a realidade do policial militar, estabelecendo-se paralelos com o ideal vislumbrado nas considerações feitas, torna-se chocante para qualquer observador idôneo a constatação de que, na prática, a polícia militar se recolhe ao seu significado de entidade abstrata e se “fecha em copas” como soberana absolutista, cujo despotismo invade as raias da ironia, quando impõe aos seus integrantes virtudes excepcionais e os abandona ao domínio de múltiplas necessidades até mesmo de nutrição, e ao convívio com a sociedade marginal assentada nas regiões periféricas das urbes.

Requer destaque também a desgastada relação superior subordinado e mesmo a existente entre pares, que a cada dia mais se afasta do sábio mandamento “tratar os subordinados com urbanidade e justiça”, que seqüestra ao policial militar, o espírito de corpo que ao longo da história miliciana no Brasil tem respondido pela boa disciplina no ambiente da caserna e por uma conduta profissional quase sempre admirada pela opinião pública.

A coesão, enfim, como a catalisadora das energias de um determinado grupo tem sido, e será sempre, um agente multiplicador do equilíbrio de forças dentro de uma organização. O decantado espírito-de-corpo,

---

cuja exaltação dentro da caserna sempre aglutinou a tropa como na máxima “um por todos e todos por um”, nada mais é do que a coesão operacionalizada. Segundo os estudiosos dos mecanismos que sustentam as relações interpessoais num grupo de homens, se a coesão falha o grupo se fragmenta, e a força fragmentada não subsiste, pois a noção de objetivos comuns e de forças concentradas em um sentido único ausenta-se do contexto grupal, como que num passe de mágica e, conseqüentemente, os integrantes do grupo passam a valorizar o interesse individual, em detrimento das aspirações coletivas, oportunizando situações típicas do estado de necessidade preconizada no direito, onde a palavra de ordem reduz-se ao “salve-se quem poder”.

Que fundamentos levariam o observador perspicaz a considerar o ambiente na Polícia Militar do Estado de Goiás como uma realidade em franca fragmentação?

Como destaque, urge reconhecer que a disciplina tem priorizado a punição como instrumento de controle da conduta do PM no exercício de sua profissão, quando a teoria comportamentalista deixa à disposição do disciplinador o recurso do princípio resposta esforço do comportamento operante, facilmente aplicável com a adoção de um sistema de recompensas bem definido, premiando-se os serviços relevantes sem partidarismo, sem parcialidades e de forma sistemática.

---

A própria concessão de medalhas por tempo de serviço, que é a mais elementar das comendas adotadas na PMGO, não tem sido adequadamente valorizada em sua importância, como incentivo, como reforço à boa conduta, se considerarmos que sua concessão vem ocorrendo somente quando interessa aos propósitos particulares de um determinado comando, e é quase sempre praticada visando a incrementar o brilhantismo do cerimonial militar de uma solenidade, numa praxe geralmente alheia a sua grande finalidade como instrumento motivador, implicitado no real significado do agraciamento.

O critério da indicação dos Policiais Militares de excepcional comportamento para cursos visando à ascensão hierárquica tem sido bastante debatido entre os interessados, devido à indignação que permeia a incredulidade da caserna: seriam os homens de comportamento excepcional, os que realmente mais contribuíram para o bom cumprimento da missão policial militar? Ou seriam, na verdade, os que preservam esta magnitude de conduta, em sua grande maioria apenas beneficiários da sombra dos gabinetes, do status de “ordenanças e da calma da atividade meio, situações em que quase nunca o equilíbrio emocional é testado?

O que parece um incentivo, na realidade da PM goiana pode, sem dúvida, estar gerando tensões, mercê da indignação de muitos que se acreditam merecedores de uma chance ascensional facilitada como esta, mas que, pela

---

determinação no engajamento incondicional, a real atividade policial militar perderam a imunidade ao corretivo disciplinar. Falta em muitos casos um quadro bem definido daquilo que deve ser feito para o alcance de uma recompensa, ou do que deve ser evitado para não ser punido em termos práticos.

Nem todas as inconveniências que afloram no ambiente da caserna e afetam a conduta do PM, contribuindo para sua degeneração em atitude anti-social e mesmo criminosa, serão arroladas neste escrito. Cabe lembrar, no entanto, que a inversão de valores no tratamento dado ao profissional, de praças a oficiais, com relação aos seus méritos, tem parecido uma verdadeira cruzada, em favor do desestímulo à carreira. Basta citar o cenário das promoções dentro dos quadros de pessoal, onde o exercício de funções privilegiadas em gabinetes e assessorias geralmente tem suplantado a importância do labor vigilante e insone da atividade-fim. Frustrado quanto à insignificância do valor de sua real condição de combatente, o profissional preterido, pode se arremeter a um processo de neurose, semelhante à sugerida por Pavlov no seu famoso experimento da teoria do reflexo condicionado, onde um cão num primeiro momento, ao mesmo tempo em que recebia uma porção de carne, acionava-se uma campainha, repetindo-se a operação inúmeras vezes; num segundo passo, a campainha era acionada, ora para dar o alimento,

---

ora para impor-lhe um castigo; ao final da experiência, este cientista percebeu que o cão entrava em um estado de neurose, que ele chamou de neurose experimental.

A citação deste embasamento da psicologia pretende sugerir que sem critérios claros, praticáveis e imunes aos males da discriminação, dificilmente o policial militar exercerá sua profissão mantendo suas emoções em perfeito equilíbrio.

#### **4.2. OBJETIVOS DA DISCIPLINA**

A disciplina é constituída por um conjunto de princípios e normas que fundamentam e orientam a vida policial militar, constituindo-se assim na doutrina disciplinar do comportamento e da postura. Extraído seus fundamentos do conhecimento e da realidade, sendo que o conhecimento é um conjunto ordenado de reflexões críticas sobre o homem, e seu papel na Instituição e na sociedade; enquanto a realidade exprime as particularidades mutáveis e imprecisas do dia-a-dia.

O principal objetivo da disciplina é a proteção e a garantia dos direitos de todos, ao mesmo tempo em que define os respectivos deveres, balizando e regulando as ações dos policiais militares que estão relacionados

---

com as atividades meio e fim da Corporação, contribuindo, sobretudo, para a atividade operacional (atividade fim).

Podemos destacar três vantagens básicas que a estrutura disciplinar propicia a qualquer organização administrativa. A primeira delas é o fato de estimular, promover, o espírito de respeito mútuo entre superiores e subordinados, contribuindo para a harmonia no seio da tropa; a segunda, consiste em manter os integrantes da Corporação inteiramente submissos induzindo-os a atrelarem-se as normas de conduta estabelecidas no Regulamento Disciplinar; por último, a terceira vantagem implica em ensinar e orientar a todos a desempenharem suas tarefas.

A disciplina quando bem sistematizada chega a identificar-se com a justiça e com o direito, pois não podemos acreditar numa disciplina que não tenha assento na imparcialidade e equilíbrio do direito. Pois bem, ela tem que ser justa, além de legal para que os integrantes de uma organização possam acata-la, como exigência e imposição.

Deste modo, uma organização com disciplina sólida, a exemplo da Polícia Militar, tem tudo para trabalhar de maneira correta e objetiva. Cada policial militar é estimulado pela consciência coletiva e pela unidade da tropa à qual pertence, constituindo-se assim, cada um o “todo”, sendo parte, isto é, cada Policial militar representando a Corporação como um todo.

---

A disciplina é necessária em todos os escalões de comando, porque aqueles que não correspondem a sua expectativa, igualmente estão-sujeitos às suas sanções, em razão das atividades de organização, dever caminhar paralelamente, pois são interdependentes.

A disciplina deve ser sentida como uma necessidade do processo administrativo e operacional da Instituição.

Como anelamos por uma organização com operacionalidade máxima, devemos continuar cultivando a solidez da disciplina, com a elevação constante de seus valores, ao nível de nos orgulharmos do fato de integrarem à Polícia Militar, policiais militares honrados que pautam sua conduta pela retidão e pelo cumprimento do espinhoso dever, ajustados consigo mesmos, com a família, com o ambiente em que vivem e com a Instituição.

Koontz e O'Donnel afirmam que “os antigos exércitos, mesmo aqueles compostos de mercenários, eram muitas vezes, caracterizados por moral elevado(...)”. Este “moral elevado” era exatamente o resultado da disciplina posta em prática, em combinação com a hierarquia, sem as quais os exércitos não teriam subsistido.

---

## **CAPÍTULO V**

### **5 – REFLEXOS DA DISCIPLINA NAS ATIVIDADES OPERACIONAIS**

#### **5.1. REFLEXOS DA DISCIPLINA**

A disciplina é a espinha dorsal da Instituição. Quando há deficiência na disciplina quanto a sua aplicabilidade e dinâmica as demais atividades da Corporação são afetadas. Considerando a Polícia Militar uma Instituição solidamente disciplinada, ainda assim não podemos negar que a estrutura disciplinar muitas vezes é solapada por fatos que indicam haver problemas disciplinares sérios que precisam ser resolvidos. As soluções desses problemas independem muitas vezes de meras punições, exigindo do comando medidas mais eficazes e eficientes.

Há, assim, situações que estão intensamente relacionadas com a disciplina que, por isso mesmo, exigem a cuidadosa atenção dos administradores militares. Essas situações são diversas, muito embora os reflexos sejam quase os mesmos. São Policiais Militares que abandonam o posto de serviço, desviam o itinerário das viaturas, recebem suborno, embriagam-se, cometem violência, homicídios, envolvem-se com organizações criminosas etc. É claro que a razão de tais fatos estão muito mais ligados ao

---

caráter e à personalidade do indivíduo, do que falhas na aplicação da disciplina e acompanhamento dos fatores que influenciam.

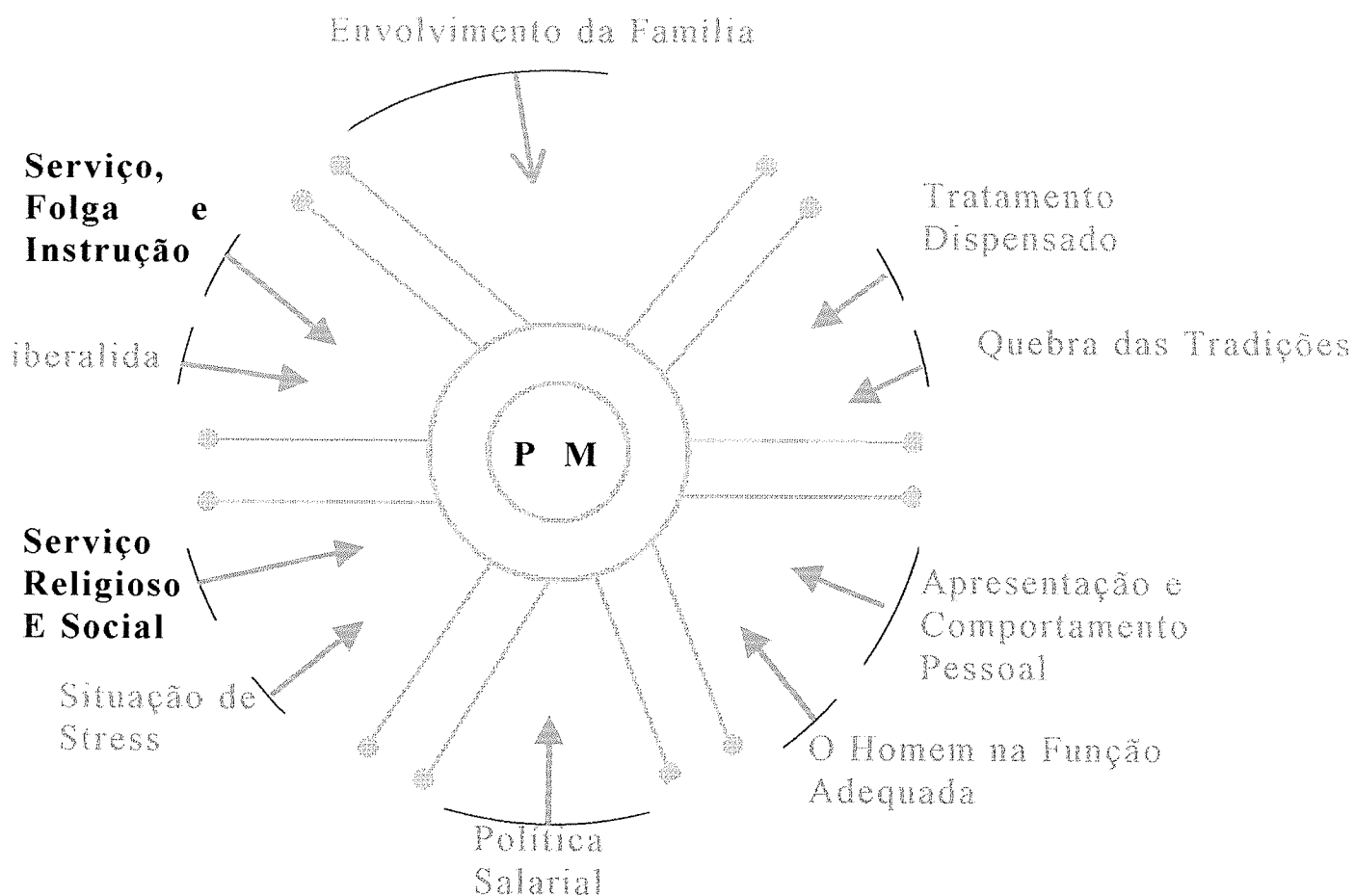
## **5.2. FATORES QUE REFLETEM NA DISCIPLINA**

Entre os fatores que refletem na disciplina, analisaremos a política salarial, o envolvimento da família, o homem na função adequada, o serviço-folga-instrução, tratamento dispensado ao subordinado, serviços religioso e social, interesses de grupos externos, a quebra das tradições, a liberalidade, a apresentação e comportamento pessoal, e situações reais de stress.

Certamente existem outros fatores, porém entendemos serem estes os principais.

---

## FATORES QUE REFLETEM NA DISCIPLINA



### 5.2.1. POLÍTICA SALARIAL

A primeira medida, ou cuidado, que devemos ter sempre, e a problemática por vencimentos justos. Acreditamos que devemos desenvolver uma política salarial consentânea com os problemas e dificuldades da vida daqueles que, combatendo o crime se arriscam e se acercam de um ambiente,

---

por si mesmo contaminado e, por este motivo, precisam ter retribuição a altura das suas responsabilidades sociais.

Com vencimentos baixos, o policial militar procura outra atividade para complementação do numerário necessário à sua manutenção e da sua família: Essa atividade paralela, denominada “bico” vai aos poucos fazendo desaparecer o espírito de profissionalismo, tornando-o um policial apático e indiferente aos interesses maiores da Corporação. E pior, quando colidem os interesses da atividade principal com os da atividade paralela, “o bico”, opta, muitas vezes, pela segunda, ocasionando aí, as faltas ao serviço, atrasos, etc.

O salário do policial não pode ser idêntico ou equiparado ao do funcionalismo comum, que não está sujeito ao sacrifício pessoal, ao risco, inerente à atividade policial militar, além da dedicação e disponibilidade que suo impostas ao policial militar para atuar em qualquer momento, mesmo quando não estiver de serviço.

A corrupção pode ter como uma das causas o baixo vencimento, mesmo que, como já afirmado, a principal causa decorre do próprio caráter do homem. Podemos justificar pelo fato de haver muitos policiais bem remunerados e que recebem suborno, além de outras práticas de corrupção, enquanto há outros policiais honestos, recebendo insignificante remuneração, e são totalmente avessos a corrupção.

---

Desse modo, a tendência à corrupção é intrínseca ao homem, e talvez, só com o teste psicotécnico será capaz de detectar esse fato, e assim impedir que esse ou aquele mau candidato ingresse na Corporação. Contudo, percebendo uma remuneração condigna, até os prováveis tendenciosos a corrupção poderão resistir-lhe, desde que medidas outras de conscientização sejam efetivamente tomadas nesse sentido. São sabidas por todos nos, as etapas que percorre o policial militar até tornar-se um assaltante. Primeiro, oferecem-lhe o suborno à título de “presente”, e, mesmo relutante, termina por aceitar. Depois, já começa a pedir o “presente”, depois a exigir, e por fim, passa a tomar e a assaltar. A medida que podemos adotar, aliada a uma boa política salarial, é a de impedir o desencadeamento dessas fases.

### **5.2.2. ENVOLVIMENTO DA FAMÍLIA**

Para maior reforço e apoio do estado disciplinar da tropa é importante o envolvimento da família do policial militar em sua vida profissional. O homem se sentirá muito mais comprometido com a Instituição, e com o serviço na medida do grau de envolvimento de sua família na Instituição.

Um comandante de visão, que deseja ardentemente ver sua unidade totalmente voltada, motivada, para a operacionalidade, deverá

---

desenvolver medidas que visem o engajamento da família policial militar na sua unidade. Criação de clubes de mães, jornadas esportivas com familiares dos policiais, reuniões para vários assuntos etc.

### *5.2.3. O HOMEM NA FUNÇÃO ADEQUADA*

Outro fator aqui considerado é o problema de definição de funções, o qual tem preocupado os administradores policiais militares, pela sua complexidade em colocar o homem certo na função certa. É um princípio de administração que precisa ser bem seguido, pois dará uma idéia de conjunto e unidade na Instituição.

É claro que ao ingressarmos na Polícia Militar, aderimos o que está posto, nos submetendo à vontade do Estado, no caso, dos nossos comandantes, para o exercício da função policial militar. Entretanto, dentro da Instituição, descobrimos que determinadas pessoas possuem características diversas, e funções há que se adaptam melhor a certas pessoas com maior rendimento operacional para a Corporação.

Se devemos observar as características do homem para lhe conferir uma função consentânea, também devemos correlacionar a hierarquia das funções com a hierarquia dos postos ou graduações do policial militar. É honroso quando o tenente, por exemplo, exerce serviço de capitão.

---

E precisamos definir muito bem cada atividade policial militar para que uma classe não ocupe o espaço de outra, e isso venha a ser compreendido como desconfiança ou desprestígio à classe inferior. Desse modo, que o soldado faça o trabalho de soldado, o sargento execute as missões de sargento, o tenente as de tenente, e assim por diante.

Para termos um estado disciplinar ideal para o pleno funcionamento da Corporação em busca de seus objetivos, é necessário que disponhamos de um ambiente favorável ao desempenho da disciplina. Temos assim que criar um clima promissor para que a disciplina seja bem implantada e funcione adequadamente.

#### ***5.2.4. SERVIÇO/FOLGA/INSTRUÇÃO***

Consideramos como também de grande importância a boa concatenação entre o serviço, a folga e a instrução. Devemos dispor as escalas de serviço de uma forma tal que o homem possa receber a instrução de manutenção, bem como desfrutar do espaço de folga, como descanso para uma nova jornada diária de serviço.

Essa conjugação entre Serviço, Folga e Instrução, deve atender a um sistema tal que se possa implanta-la em toda Corporação, levando em consideração as formas diferenciadas de serviço. Se uma Unidade realiza o

---

mesmo serviço de outra, deverá haver o mesmo sistema de relação entre Folga, Serviço e Instrução.

É comum reclamações por parte de policiais que realizam os mesmos serviços, porém em Unidades diferentes e que uns têm maior ou menor Folga que outros, recebem mais ou menos instrução, causando insatisfação para os demais. Temos que padronizar todas as Unidades, considerando aquelas que têm funções afins, o serviço, a folga e a instrução dos Policiais Militares.

Neste aspecto, devemos também considerar a idade do policial militar, sua capacidade física e mental, seu equilíbrio emocional ante situações diversas, de modo a fazer variar o tipo de serviço a ser executado, desde os serviços de guardas de quartéis, até os serviços de maiores riscos inerentes à atividade – fim da Corporação.

Procurando identificar as causas que levam alguns policiais ao destrato e até, à violência contra o cidadão comum, entre as apontadas, em conversas informais, uma nos chamou a atenção sobremaneira: disseram que muitas vezes o policial é agressivo e violento por receber de alguns superiores esse tratamento no quartel. Afirmaram que o tratamento a eles dispensado era humilhante e que provocava neles um sentimento agressivo contra o cidadão

---

comum, e inclusive em casa contra a família, já que, por força da disciplina, não podiam responder seus superiores do mesmo modo.

O certo é que podemos tratar melhor nosso policial em casa para que melhor ele trate o cidadão na rua. Não podemos esperar muito do policial na rua, se o tratamos mal na caserna.

Há muita gente que confunde autoridade com prepotência, e dominação com conquista. Ora, se substancialmente somos autoridade devemos conquistar nossos subordinados e eles farão mais do que o necessário. Se por outro lado tendermos para dominação pela prepotência, terminamos por torna-los agressivos e violentos. Com efeito, se tratarmos mal o nosso policial militar no quartel, de modo algum podemos dele exigir cortesia no trato com a comunidade.

Fazer disciplina é respeitar o sentimento do subordinado, sua integridade moral e psicológica.

#### **5.2.5. FAVORITISMO**

Predileção e favorecimento. Preferência a uns poucos subordinados, beneficiando-os ou dedicando-lhes a atenção que não dispensa igualmente a todos.

---

O favoritismo é um procedimento malsão em que o Chefe, buscando sustentação em um grupo de prediletos, procura firmar sua influência sobre todos.

O favoritismo estimula a bajulação, a intriga, a delação e, finalmente, rompe a coesão do agrupamento.

A autoridade que nos é outorgada para comandar seria prejudicada se a empregássemos como um meio de distribuição de favores.

Um traço característico da tropa é a necessidade de justiça. Podemos proibir-lhe quase tudo, impor-lhe quase tudo, reprimir-lhe quase tudo, se proibirmos, se exigirmos e se punirmos igualmente a todos, sem exceções injustificáveis.

#### **5.2.6. SERVIÇO RELIGIOSO E SOCIAL**

Aspecto de suma importância. como influenciador de uma boa disciplina é o serviço religioso. Como sabemos, a religião teve e tem um papel fundamental em todo o mundo, em todos os níveis do relacionamento humano. A religião cristã, por exemplo, tem atuado como um freio e reforço da moral em nossa sociedade, quer inibindo, quer desmotivando, o homem para práticas de atos a margem da moral.

---

Na PM, embora a conotação que queremos ensejar não seja exatamente nesse sentido, todavia se o serviço religioso for bem instrumentalizado poderá servir de apoio à ordem disciplinar, representando um contributo de altíssimo valor.

O que muitas vezes o PM infrator não se “abre” com o seu comandante, ou ainda, para assistente social ou psicóloga, certamente o fará para o capelão. E, assim sendo, o capelão devidamente sintonizado com o padrão disciplinar, terá amplas condições de orientar e conscientizar o PM faltoso, usando como base os ensinamentos e a doutrina religiosa, sem abandonar obviamente, os preceitos disciplinares.

O serviço social se reveste de uma importância muito grande para a Instituição, de vez que procura solucionar problemas de várias ordens porque passam os policiais militares. Entendemos que uma Corporação bem servida no setor vem a ter um campo altamente favorável para um nível disciplinar razoável da tropa.

Outrossim, no que se refere às Assistentes Sociais, muito cuidado devemos ter de vez que já houve atritos por incompreensão de ambas as partes (oficial e assistentes sociais) no que se refere a ação disciplina quando, muitas vezes as assistentes sociais passam a defender os PMs punidos, que do em atrito com os oficiais. Por outro lado, alguns oficiais não dão espaço aos

---

Assistentes Sociais cerceando seu trabalho que pode ser bastante profícuo para a Instituição.

O equilíbrio que se deve buscar é o perfeito entrosamento entre oficiais e assistentes sociais, permitindo e apoiando as ações das assistentes sociais para o efetivo exercício de suas atividades. E as assistentes sociais deverão conhecer melhor o regime disciplinar.

#### **5.2.7. INTERESSES DE GRUPOS EXTERNOS**

Uma questão que ousamos registrar neste trabalho versa sobre a existência de grupos externos interessados na decadência da disciplina em nossa tropa. Para esse devemos dirigir a máxima atenção, sob pena de termos a estrutura disciplinar deteriorada. Neste ponto exige-se um profícuo trabalho de informações com vistas a identificar esses grupos e como agem, de modo a propiciar ao comando geral a adoção de medidas que venham a neutralizar suas investidas.

É por demais elementar afirmarmos que a “união faz a força”, tratando-se de uma máxima que se aplica em qualquer atividade do gênero humano. E como não poderia deixar de ser, nossas Corporações têm se caracterizado pela força da unidade de seus integrantes. Temos uma hierarquia e uma disciplina sólidas que substanciam essa unidade. Entretanto, grupos há

---

que apostam no comprometimento dessa unidade, procurando minar o ambiente interno, com políticas dirigidas.

Todos sabemos que a Polícia Militar, pela sua estrutura em todo país, e por estar presente em qualquer lugar do território brasileiro, representa um grande obstáculo aos interesses de grupos ideológicos, que por motivos óbvios, tentam tumultuar o país.

Exploram, muitas vezes, o fato de que muitas classes trabalhadoras recebam benefícios sociais que normalmente não vêm alcançando a classe policial-militar, criando um certo mal-estar no seio da tropa. Com vistas a este fato, as autoridades competentes deverão adotar medidas de modo a eliminar esse problema, tratando com justiça a situação reinante. Compete assim as autoridades administrativas apontarem alternativas para o saneamento dessa problemática, devolvendo aos nossos policiais a tranquilidade e o equilíbrio para o desenvolvimento de suas missões.

Os espaços políticos conferidos pela Constituição aos nossos cabos e soldados, como força eleitoral, é algo que precisa ser inteligentemente bem administrado. E não será por isso também que pessoas outras estão “advogando” as causas e interesses dos policiais, pondo-os contra o comando e contra os interesses maiores da Corporação?

---

O artigo 155 do Código Penal Militar diz “Incitar A desobediência, a indisciplina ou a prática de crime militar. Pena reclusão, de dois a quatro anos.”

Então, como visto, é crime militar quem assim age. E não há muitos fazendo isso? Entendo que devemos responder a esses grupos com a lei, com justiça. Temos que salvaguardar nossa estrutura disciplinar, adotando todas as medidas possíveis, tanto preventivas como repressivas.

Assim sendo, compreendo que é dever de todos a defesa dinâmica da estrutura disciplinar da Corporação, não permitindo qualquer ataque ou atitude casual de qualquer que seja, que possa abalar, comprometer, sua solidez milenarmente conseguida a partir das primeiras instituições militares na formação dos exercito.

#### ***5.2.8. QUEBRA DAS TRADIÇÕES***

A quebra de nossas tradições, é outro problema enfrentado. Elas também trazem seu tributo para eficiência da disciplina. Quem não gosta de ouvir os feitos, realizações e contribuições que uma instituição forneceu. A transmissão de valores espirituais através de nossas gerações não foi devidamente preservada.

---

Muito pouco é cultuado para fazer com que todos se orgulhem da instituição. As multinacionais ensinam a seus empregados o histórico e a origem de suas empresas, para que o orgulho fortaleça sua organização mostrando todo o seu poderio.

Devemos ser persistentes em nossas tradições, pois isso nos aproxima do povo. Mostrar o que temos, o que fizemos para o desenvolvimento do Estado de Goiás. Mostrar que somos uma instituição centenária que sempre prestou e presta ótimos serviços. Sendo modelo de organização para outras corporações. Um povo não vive sem suas tradições, daí a necessidade de valoriza-las.

#### *5.2.9. LIBERALIDADE*

O excesso de liberdade existente hoje, transmitido pela imprensa, escrita, falada ou televisionada, prejudica nosso homem e essa liberdade, transforma-se num liberalismo que avilta e influencia o comportamento da corporação. Não mais observamos com freqüência as provas de disciplina e cortesia, manifestadas em todas as circunstancias de tempo e lugar, quer por atitudes e gestos, que não são rigorosamente observados.

Nosso aspirante chega à sua nova unidade, seus companheiros dizem a ele que esqueça o que aprendeu na academia, dando-lhe um banho de água

---

fria, não podendo exigir nada ou quase nada. A disciplina profissional de início é esquecida, passa inclusive a não conhecer os homens com quem trabalha, e acredita que nada exigindo deles, em ação policial eles não o abandonarão. Terrível engano. O Tenente hoje, com raras exceções é mais um na guarnição, ao invés de ter a responsabilidade de fazer com que o serviço seja executado, rondando, ele passa a ser mais um que atende e disputa ocorrências. Deseja afirmação de capacidade profissional, para mostrar que sabe fazer polícia.

#### *5.2.10. PATERNALISMO*

O paternalismo é outro fator negativo de relações entre o superior e o subordinado, cuja autoridade é dissimulada sob a forma de proteção. Deixa o sentimentalismo tomar conta, procurando proteger o subordinado, esquecendo-se que nossa atividade profissional não permite esse comportamento.

Devemos mostrar ao subordinado o sentido de dever/obrigação. Orienta-lo quanto ao que se deve fazer e não fazer, mostrando suas obrigações para com a organização, quais os benefícios que ela traz a ele e à sua família.

As punições devem ser aplicadas de imediato, ninguém gosta de punir ou ser punido. Cabe ao superior relegar o sentimentalismo, explicar sempre o motivo da punição, porque ela é benéfica para a corporação. Quase

---

não se aplica mais as sanções de menor vulto ou as transgressões de natureza leve, o que fatalmente levará o subordinado, pela certeza da impunidade, a cometer transgressões de natureza grave e até mesmo crimes.

#### **5.2.11. APRESENTAÇÃO E COMPORTAMENTO PESSOAL**

O uniforme, segundo o “novo dicionário”, de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, “é uma vestimenta padronizada e de uso regulamentar. É o conjunto do fardamento, insígnias de posto e graduação ou de especialização em uso pelos militares.”

A Corporação em nossos dias está perdida no uso do uniforme, seu Regulamento está completamente desvirtuado, não se cumprindo mais o que ali se determina.

Na ação policial do Policiamento Ostensivo, prerrogativa dos Policiais Militares, o homem isolado ou engajado deve ser identificado de relance, quer pela farda, quer pelo equipamento ou viatura. Sua identificação está padronizada? Infelizmente não.

O uniforme, inclusive, reflete no comportamento individual e coletivo do homem, daí a importância de uma uniformidade regulamentar. As atividades de nosso homem no relacionamento e tratamento com o público também estão péssimas e refletem a deterioração de nossa imagem. Tanto o

homem bem uniformizado, como a sua forma de comportamento e tratamento com o público refletem o grau da disciplina e parte da eficiência da instituição. É só nos postarmos em um ponto de observação que verificamos o comportamento, conduta e uniformes, e ainda ouviremos os mais variados comentários, pouco elogiosos.

Nosso homem, tanto na atividade normal de policiamento como individualmente, não possui atitudes e comportamentos educados: se está parado, encosta-se em paredes ou viaturas, coloca as mãos nos bolsos; tira a cobertura; excede nos gestos; coloca o corpo para fora da viatura, xingando e batendo na lataria de seu próprio carro ou nos carros particulares; anda com roupa desabotoada, suja; entra comumente em bares etc. Esse conjunto deteriorado nos afasta do povo, ele tem medo até de pedir informações.

#### ***5.2.12. SITUAÇÕES REAIS DE STRESS***

Todos nós temos um limite na capacidade de suportar pressões, o que varia de pessoa para pessoa e no trabalho executado pela Polícia Militar, isto ocorre diariamente, no serviço operacional rotineiro, existem momentos em que os componentes de uma guarnição de Rádio Patrulha, (RP), estão fazendo um ponto base (PB), tudo calmo, as horas não passam, quando, de maneira inesperada a guarnição é acionada a fazer uma averiguação de roubo a

banco, o nível de adrenalina sobe, o nível de tensão aumenta, aumenta o nível de vigilância e atenção, passam a estarem prontos para agir de maneira enérgica. Esta variação de extremos tem conseqüências danosas ao seu desempenho, eles não conseguiriam manter bom nível de atuação por um longo período, e o custo será muito alto.

Com o aumento dos níveis de pressão há uma alteração no padrão de pensamento, conseqüentemente dificuldades em estabelecer prioridades, hesitação, visão estreita, raciocínio confuso e ilógico, diminuição da capacidade de concentração, planejamento e decisão. Todas essas mudanças são lentas e não acontecem da noite para o dia e muitas vezes passam despercebidas dos companheiros, superiores e amigos que convivem com estes profissionais.

Transferências de Unidade ou local de trabalho, causando conseqüentemente transtornos na vida particular, financeira e familiar.

Punições injustas e arbitrárias, aliadas à falta de diálogo e compreensão dos Comandantes.

Falta de melhores condições de trabalho, armamento e equipamento.

Todos estes fatores causadores de Stress deixam o Policial Militar com seqüelas emocionais, tais como: baixa auto-estima, sentimento de

---

rejeição, excessiva timidez, complexo de inferioridade, inseguro em relação ao Comando, baixo grau de tolerância à frustração, agressividade, revolta, dificuldade em expressar-se verbalmente. Tudo isso reflete no serviço operacional, onde, de uma maneira ou de outra extravasa suas frustrações, mágoas e recalques sobre os cidadãos ou marginais que encontram durante atendimento de ocorrências.

---

## **PESQUISA DE CAMPO**

### **Problema**

Para que se pudesse ampliar a visão quanto aos reflexos de alguns fatores da disciplina que refletem na tropa da cidade de Goiânia, optamos por realizar uma pesquisa de campo, onde apresentamos sob forma de gráficos estatísticos, verificando de forma clara, as opiniões dos policiais militares pesquisados.

### **Caracterização da População**

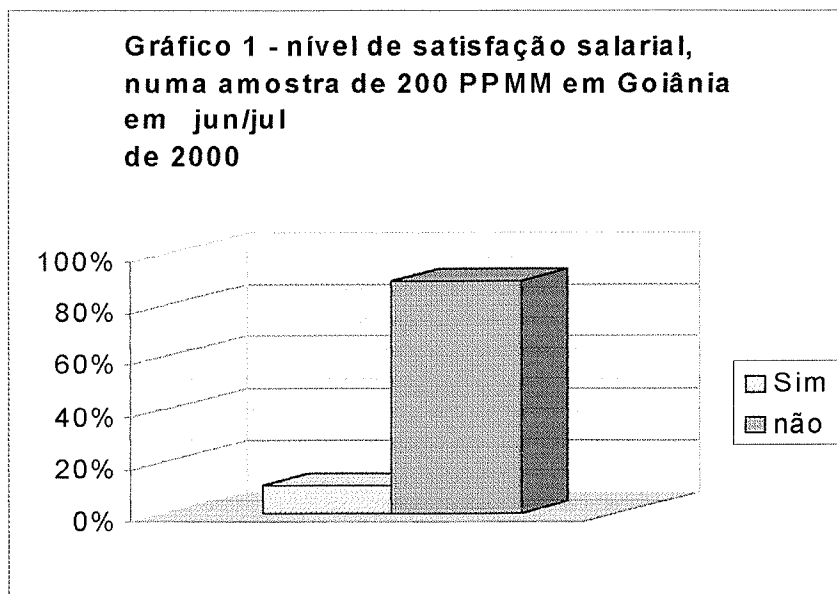
Dados levantados numa amostra de 200 (duzentos) policiais militares em vários batalhões da cidade de Goiânia, nos meses de junho e julho de 2000.

### **Objetivos**

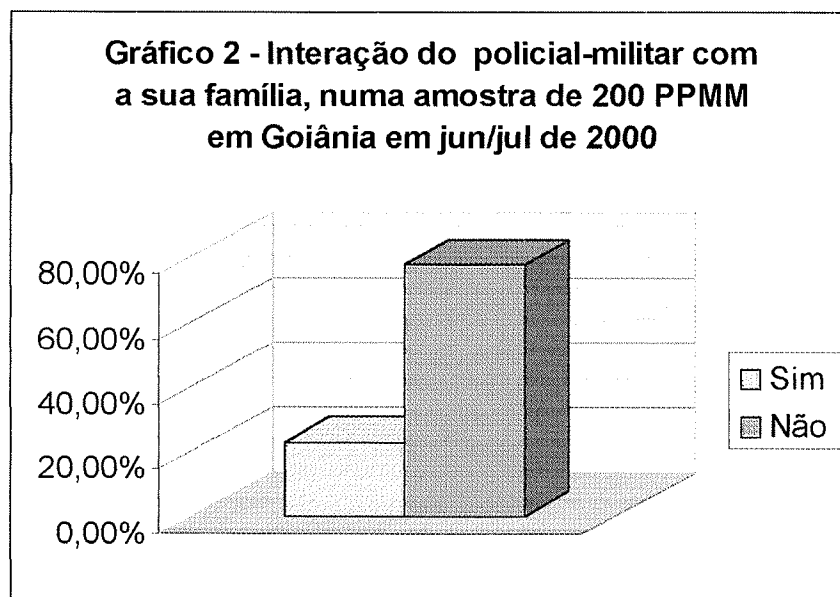
Verificar junto a tropa o grau de satisfação com relação a fatores que podem influenciar no comportamento do homem no exercício de suas funções.

---

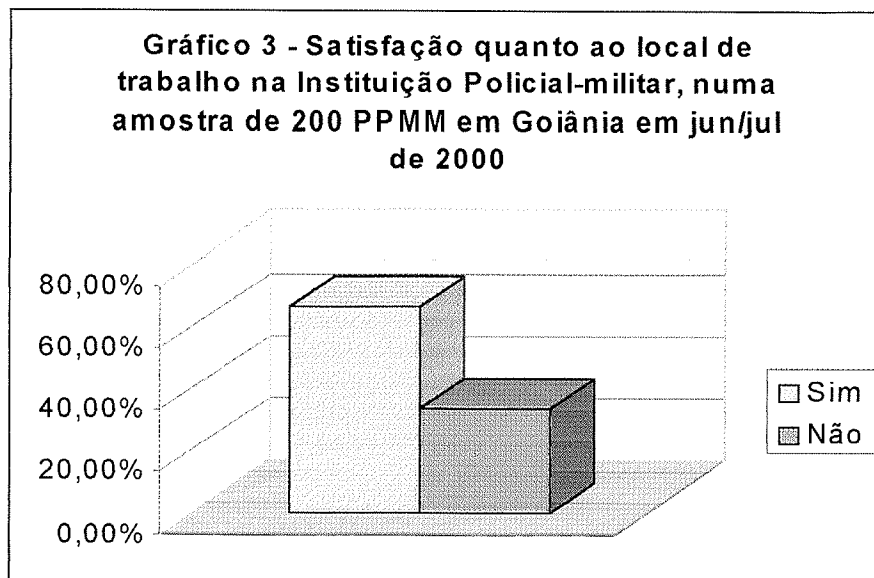
### Apresentação e Análise dos dados coletados.



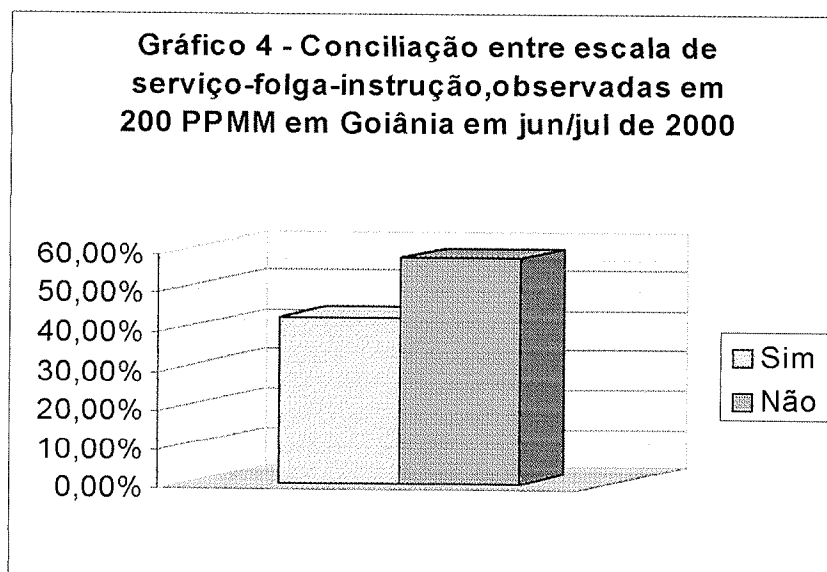
O gráfico nº 1 demonstra com clareza o fenômeno observado, segundo amostra mencionada, 89,%, responderam que não estão satisfeitos com a atual política salarial, contra apenas 10,5% satisfeitos.



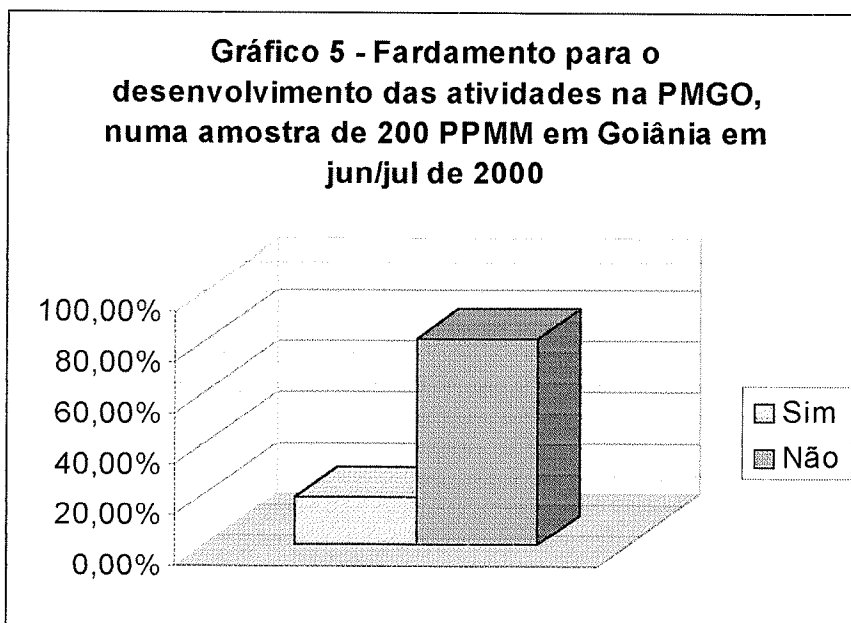
Observa-se no gráfico nº 2, que o fator interação PM x Família, na amostra referida 77,5% responderam que não há, e 22,5% disseram existir.



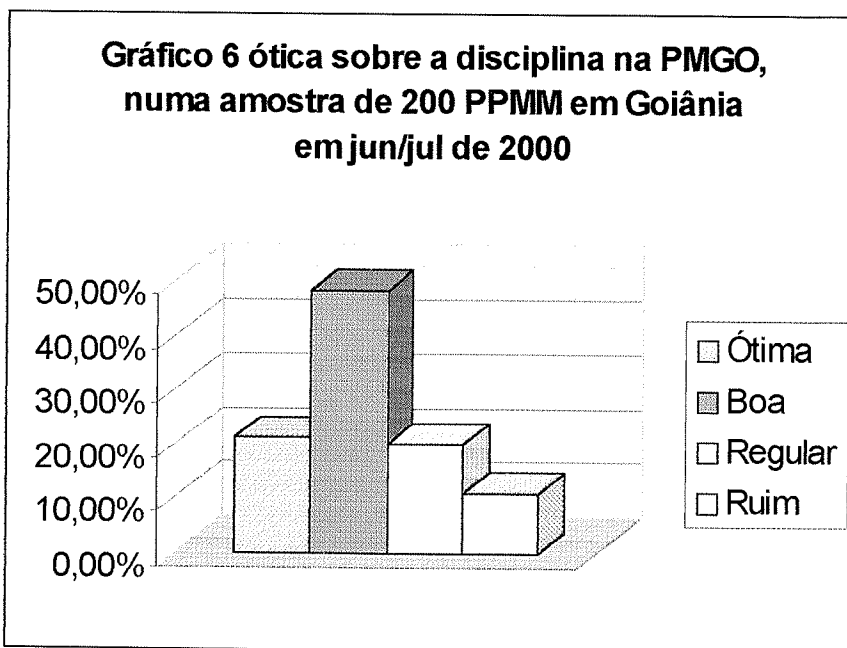
Verificou-se no gráfico nº 3 que 33,5% não estão satisfeitos com seu local de trabalho, ao passo que 66,5% responderam sim.



Segundo a amostra, 57,5% respondera, que não há conciliação entre serviço/folga/instrução, e 42,5% disseram que há.



No presente gráfico verifica-se que 81% responderam que o fardamento é insuficiente para o bom desenvolvimento de suas atividades, contra apenas 19% que responderam não ter problemas com fardamento.



Verifica-se na pesquisa do atual quadro disciplinar que, na opinião do público pesquisado, 21% acreditam estar ótima,

## CONCLUSÃO

O homem, seja for o papel que desempenhe na comunidade em que vive, se caracteriza como sendo um “ser social”. Em sendo um ser social, implicitamente, direta ou indiretamente, estará sujeito às normas, regras e outras imposições que condicionam a sua convivência com os demais componentes do grupo.

Fundamentalmente, essa submissão às normas é uma disciplina de valor permanente, que deve ser auto-imposta, compreendida e voluntariamente aceita. O homem, individualmente, tem ou estabelece os valores ou padrões que deseja adotar, mas, antes de tudo, terá que compreender e respeitar os padrões do grupo e da sociedade.

As sementes da disciplina, invariavelmente, devem ser plantadas muito cedo, na família e no lar. A partir daí e durante todo o período de sua existência, a disciplina, como outras virtudes, devera ser enriquecida através de todas etapas com que se encontra o homem: na escola, no trabalho e com “a própria vida” que, por si só é a que mais ensina com seus exemplos práticos.

No entanto, a obediência social ou profissional, exercitada racional e concientemente, é apenas um estágio e não será duradoura em função das

próprias aspirações e egoísmos individuais, que tendem a chocar-se, a entrar em conflitos. Advém, então a necessidade de disciplinamento formal do comportamento e, infelizmente, tem-se que obedecer, não por reconhecimento à pessoa ou à instituição. A disciplina atualmente é imposta pelas letras das leis e regulamentos.

Nas Corporações Militares, como via de regra e em qualquer outra organização, a disciplina é um dos elementos essenciais para se assegurar a sua existência como instituição e, conseqüentemente, para facilitar na consecução de seus objetivos.

Para que isso seja possível necessário se faz que exista uma série de normas que definam claramente os padrões que devam ser seguidos e obedecidos. O fundamento da disciplina é, naturalmente, a obediência.

A palavra disciplina exprime um regime de ordem e contenção, implantado com o intuito de proporcionar o funcionamento regular da organização. Do ponto de vista militar, o termo se aplica à estrita obediência, por parte de Oficiais e praças, aos estatutos e regulamentos.

No contexto da organização militar, os subordinados necessitam ser preparados para sentirem que sua parte na eficiência coletiva de sua Unidade realmente importa esforços contínuos devem ser feitos para se explicar qual é

essa parte e porque é importante. É nesse aspecto que o Oficial deve dar o exemplo, inspirando a confiança do subordinado em relação aos superiores e camaradas, procurando desenvolver sua capacidade de iniciativa e ensinando, sem dúvida, que as ordens e regulamentos tem que ser obedecidos.

O Superior deve conhecer e compreender verdadeiramente seus homens e deles ganhar a confiança, dispensando um tratamento honesto e adequado aos subordinados, mas acima de tudo isso, não devem ser ignorados os problemas e conseqüências que podem advir com a quebra da disciplina e do respeito. Este é um procedimento que deve ser entendido e imposto por um dever de consciência profissional, acima de qualquer outro aspecto.

Salientamos porém, que a confiança que a presença ostensiva do policial militar deve inspirar está desgastada. Hoje, um cidadão em apuros, às vezes prefere render-se ao seu agressor a se valer da ajuda do policial militar, assim como já ocorre com a Polícia Judiciária, no tocante ao descredito da importância de se registrar uma ocorrência.

O sentimento de proteção apregoado aos quatro ventos, no entendimento do publico tem se tornado uma ficção. A corporação já tão relegada a um segundo plano, dentro das prioridades do Estado vê ainda mais

---

prejudicada a sua capacidade de reivindicar, a cada ocorrência desastrosa para o conceito da Instituição.

A ação saneadora reclamada começa por exigir mudanças na conduta do ensino, mormente, na fase de treinamento, de formação do policial militar. O caráter do policial militar não se fortalece através de uma metodologia que insiste em depreciar a dignidade do homem, que, em fase de auto-afirmação, no curso do seu desenvolvimento como pessoa, torna-se forçada a se tornar subserviente, escravo de seus superiores.

O homem deve ser testado e de forma intensa, na fase de treinamento, no seu potencial para agir com destemor em face de obstáculos desafiadores, submetendo-se a exercícios bem elaborados e programados, onde os grandes trunfos pedagógicos sejam tão somente as possibilidades de um fracasso ou do prazer do êxito.

O que se percebe de tudo o que foi colocado, ao longo deste trabalho, é que existem frustrações, insatisfações, recalques, de tratamentos indevidos, de baixos salários, status social prejudicado que pode a qualquer momento ser extravasado contra a população.

Como possíveis soluções é preciso mudar o tratamento, respeitar mais o policial militar como pessoa humana, criar um ambiente de trabalho

---

menos tenso e estressante, implantar uma nova mentalidade nas escolas de formação, onde deve ser colocado em prática a coesão, a harmonia, a camaradagem, a amizade, enfim todos os sentimentos que enalteçam o homem como ser social.

## MEDIDAS PROPOSTAS

Diante do quadro que enfocamos neste trabalho monográfico, onde destacamos a importância na disciplina na polícia militar, tendo como ponto principal os seus reflexos no desempenho das atividades operacionais, passamos a apontar e propor medidas que poderão ser adotadas, que certamente trarão resultados positivos na elevação do grau disciplinar da tropa.

- Desenvolver uma política salarial digna, dando ao PM e sua família condições necessárias e mínimas para sua manutenção, bem como resgatar o direito de receber o seu salário em dia determinado, eliminando o stress desnecessário da semana interminável do pagamento.
- Desenvolver programas sociais envolvendo a família dos militares, pois esta interação é de suma importância na relação PM instituição, de vez que reafirma e o deixa mais comprometido com sua unidade, não pela coerção, mas com medidas que motivem sua participação e de seus familiares.
- Propiciar as escalas de serviços, folga e instrução, obedecendo critério justo e idêntico para todas as unidades com atividades similares, respeitando também seu posto ou graduação, adequando-o na função de acordo com suas aptidões profissionais.
- A PMGO tem que buscar incessantemente sua auto-preservação, evitando os interesses de grupos externos, que procuram minar e

fragmentar nossa instituição, a exemplo da integração ou da unificação com outras instituições e outros fatos que parecem irrelevantes os quais passam despercebidos, mas que vem desequilibrando a polícia militar de maneira sutil mas permanentemente. Ex.: Dossiês, leis para benefícios de minorias, o abandono da administração e em consequência serviços operacionais sem objetivos ou metas estabelecidas.

- As tradições trazem seu tributo para a eficiência da disciplina, por isso, a quebra das tradições é o afastamento de nossos feitos e realizações sendo sua preservação o seu fortalecimento, portanto, devemos ser persistentes em nossas tradições, pois isso nos aproxima do povo. Ex.: Quebra de tradições; Mudanças contínuas de uniformes; Mudanças de logomarca; Mudança constante nas cores de VTRs; Falta de uniformização da tropa.

Como manter a tradição?

- Empenhar no sentido de uniformizar adequadamente os policiais militares evitando a miscelânea de fardamentos, cumprindo o que esta previsto no regulamento de uniformes, pois isto reflete no comportamento individual e coletivo do homem, na disciplina e na eficiência da instituição.
- Preocupar e verificar na tropa o limite do policial militar em suportar pressões, com trabalho psicológico contínuo, evitando ou detectando situações de stress.

- Doutrinar disciplinarmente a tropa em todos os níveis e atividades, desenvolvendo uma consciência de autocrítica na conduta de cada policial militar, através de palestras e instruções.
- Através de avaliação de conjuntura realizar um estudo com fim de adequar o policiamento preventivo, com metas que visem a melhoria e a aquisição de equipamentos e viaturas, aumentando o grau de ostensividade, que conseqüentemente refletirá na apresentação individual e coletiva, contribuindo para uma estruturação disciplinar sólida e dinâmica.
- Buscar formas de instruir e corrigir falhas que ao longo tempo vem se transformando em costumes aceitos na caserna, os quais vem gerando promiscuidades, desgastando as relações superior subordinado.

Ex: o uso das palavras “Chefe”, “Meu chegado”, “Meu Peixe”, etc.

- Inserir nos currículos das escolas de formação da PMGO, matérias relacionadas à ética, moral e condutas sociais, voltadas para a internalização da disciplina, isto é, a disciplina consciente, sem coerção.
  - Criar um código de conduta para a polícia militar do Estado de Goiás.
-

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAETANO, Marcelo. **Do poder disciplinar**. Lisboa, 1932.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, promulgada em 05 de outubro de 1988.

CRETELLA JUNIOR, José. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo, Editora Forense, 1967.

D'ANDREA, Flávio Fortes. **Desenvolvimento da Personalidade**. São Paulo: Ed. Difusão Editorial 8/A, 1986.

Decreto-lei Federal nº 667, de 02 de julho de 1969.

Enciclopédia Saraiva do Direito, Verbetes, vol. 28.

Enciclopédia Saraiva do Direito, Verbetes, vol. 41.

ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO. **História do Exército Brasileiro**. Brasília e Rio de Janeiro, 1972, I e V volumes.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda e J.E.M.M. "Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa". Nova Edição Revista e Atualizada, Editora Nova Fronteira, São Paulo, 1982.

GALACHE, Gabriel. **Síntese de Doutrina Social**. São Paulo: Ed. Loiola, 1963.

KOONTZ, Haroldo e O'DONNELL, Cyril. "Princípios de Administração". Livraria Pioneira Editora, São Paulo, 13ª edição, I volume, pág. 19.

LANE, Silvia T. Maurer. **O que é Psicologia Social**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1987.

MASAGÃO, Mário. **Curso de direito administrativo**. 5ª ed. São Paulo: Ed. dos Tribunais, 1974.

MEIRELLES, Hely Lopes. "Direito Administrativo Brasileiro". Editora Revista dos Tribunais, São Paulo, 1989; pág. 103.

---

- MEIRELLES, Hely Lopes. **1917 Direito Administrativo Brasileiro**. 4ª Ed., Revista dos Tribunais, 1976.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 1989.
- MELO, Celso Antonio Bandeira de, 1936. **Elementos de Direito Administrativo**.
- MELO, Celso Antonio Bandeira de, Ed. Revista dos Tribunais, 1980.
- MOONEY, James D. **The principles of organization**. Harpes & Braz, 1947.
- NICOLAU, Álvaro Antonio. **Desvio de conduta de militares: Fatores e reflexos na Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 1993.
- RODRIGUES, Raquel Lisboa e QUEIROZ, Luiz Otávio de Seixas. **Personalidade, Uma análise do Comportamento**. São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1972.
- SAYLES LEONARD, Robert. **Comportamento Humano nas Organizações**. Ed. Atlas.
- SILVA, Hélio. **O poder militar**. São Paulo: L&PM Editores.
- Stress Policial. Revista Especial da Polícia Militar do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Ed. Gráfica Portinho Cavalcanti Ltda., 1993.
- TÁCITO, Caio. **Poder discriminar e direito**. in RDA 37/345.
- VEDEL, Georges. **Droit Administratif**, 1961.
- WEBER, Max. **The protestan ethic and the spirit of capitalism**. New York: Scribner, 1958.
-

## ANEXO

### ESTADO DE GOIÁS

**POLÍCIA MILITAR**  
**ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR**  
**C.A.O. - 2000**

Visando coletar dados para a elaboração de um trabalho científico, solicito a vossa sincera colaboração, respondendo o presente questionário.

- Não há necessidade de identificar-se.

- O presente questionário consta de 06 (seis) questões com respostas objetivas.

Obrigado pela colaboração.

1- A atual política salarial é satisfatória?

( ) Sim ( ) Não

2- Existe interação Polícia Militar e sua família?

( ) Sim ( ) Não

3- Seu local de trabalho é o que você almejava na instituição PM?

( ) Sim ( ) Não

4- Há conciliação entre escala de serviço/folga/instrução?

( ) Sim ( ) Não

5- A PMGO tem fardado bem o policial militar para o bom desenvolvimento de suas atividades?

( ) Sim ( ) Não

6- Na sua ótica, como está a disciplina na PMGO?

( ) Ótima ( ) Boa ( ) Regular ( ) Ruim

---