

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

O ALFERES

VOLUME 14 - NÚMERO 49 - ABRIL-JUNHO 1998

O ALFERES

O ALFERES

Revista da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais

Volume 14

Número 49

Abril/Junho 1998

Periodicidade: trimestral

ADMINISTRAÇÃO

Centro de Estudos e Pesquisas da Polícia Militar

Rua da Bahia, 2.200 - 9.º Andar

Funcionários - 30.160-012

Belo Horizonte - MG

Tel: (031) 239 - 2662

Fax: (031) 239 - 2666

<i>O Alferes</i>	Belo Horizonte	v. 14	n.49	p.01-117	Abril/Junho 1998
------------------	----------------	-------	------	----------	---------------------

Os artigos publicados são de responsabilidade dos autores, não traduzindo, necessariamente, a opinião do Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

A reprodução total ou parcial dos artigos poderá ser feita, salvo disposição em contrário, desde que citada a fonte.

Aceita-se intercâmbio com publicações nacionais e estrangeiras.

Pidese canje.

On demande l'échange.

We ask for exchange.

Si richiere lo scambio.

O Alferes, n.1

1983-

Belo Horizonte: Centro de Estudos e Pesquisas da PMMG.

Quadrimestral

Quadrimestral (1983 - 1985) trimestral (1986 -)

ISSN 0103-8125

1. Polícia Militar - Periódico I. Polícia Militar do Estado de Minas

Gerais

CDD 352.205
CDU 351.11 (05)

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	9 - 10
---------------------------	--------

DOCTRINA

NÚCLEOS DE ESTUDOS: OS CENTROS DE REFERÊNCIA NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

Carlos Alberto da Silva.....	13-20
------------------------------	-------

INFORMAÇÃO

O FENÔMENO GLOBALIZAÇÃO E A PMMG: OPORTU- NIDADE OU AMEAÇA

Gilberto Protásio dos Reis	23-54
----------------------------------	-------

ESTÉTICA MILITAR E INSTITUIÇÕES POLICIAIS

Carlos Alberto de Camargo	55-108
---------------------------------	--------

LEGISLAÇÃO

LEI Nº 12.903, DE 23 DE JUNHO DE 1998

Define medidas para combater o tabagismo no Estado e proíbe o uso do cigarro e similares nos locais que menciona.....	111-108
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

DECRETO Nº 2.208, DE 17 DE ABRIL DE 1997

Regulamenta o § 2.º do art. 36 e os art. 39 a 42 da Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	113-117
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

APRESENTAÇÃO

Abre o número 49, da revista *O Alferes*, referente aos meses de abril, maio e junho de 1998, a seção Doutrina, com importante artigo do Capitão Carlos Alberto Silva, intitulado “Núcleos de Estudos: os centros de referência na produção científica”. Aborda, inicialmente, os cursos de pós-graduação no País, tanto os cursos *stricto sensu* (mestrado e doutorado), quanto os cursos *lato sensu* (especialização e aperfeiçoamento), mostrando sua importância no ensino de 3.º grau, constituindo-se verdadeiros centros de estudos, responsáveis por grande parte da produção científica universitária, nas mais diversas áreas. Analisa, em seguida, essa produção em áreas de interesse da Segurança Pública, especialmente nas que se relacionam às Ciências Sociais. Mostra, finalmente, que a Academia de Polícia Militar de Minas Gerais (APM) é a instituição que, no nosso Estado, se dedica a esse tipo de pesquisa, vinculada à Segurança Pública, através de seus cursos de pós-graduação, isto é, o Curso Superior de Polícia (CSP) e o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), com larga produção científica sobre o tema.

Na seção Informação, aparecem dois importantes artigos: o primeiro, de autoria do Capitão Gilberto Protásio dos Reis, incansável pesquisador da PMMG, em que retrata “O fenômeno da globalização e a PMMG: oportunidade ou ameaça”; analisa a tão questionada e mal compreendida globalização, que vivemos nos nossos dias, principalmente na busca de possíveis vínculos negativos entre a globalização e a Segurança Pública. Analisa, também, com a costumeira argúcia e inteligência, a questão do gerenciamento na Polícia Militar, mostrando o que o futuro tende a exigir dos gerentes.

O segundo artigo, do Coronel PMSP Carlos Alberto de Camargo, aborda com agudeza a natureza militar das polícias fardadas estaduais e mostra que a questão da militarização das polícias assume, muitas vezes, feição maniqueísta. Entende o Autor, com pertinência, que a formação militar das polícias estaduais não as transforma em “exércitos dos Estados”, nem em inimigo o bandido por elas perseguido. Mostra que a estética militar deve ser entendida como conjunto de estímulos externos que reforçam, no policial, a aceitação dos valores positivos, como entrega

à causa pública, respeito à hierarquia e à disciplina, pilares das organizações militares, e que não visa a preparar o soldado para enfrentar o criminoso como se inimigo fosse.

A seção Legislação transcreve a Lei Estadual n.º 12.903, de 23 de junho de 1998, que dispõe sobre o combate ao tabagismo, e o Decreto Federal n.º 2.208, de 17 de abril de 1997, que regulamenta aspectos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996, no que diz respeito à formação profissional.

Conselho Editorial.

DOCTRINA

NÚCLEOS DE ESTUDOS: OS CENTROS DE REFERÊNCIA NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA

CARLOS ALBERTO DA SILVA

Capitão da PMMG. Especialista em Trânsito pela Universidade Federal de Uberlândia, MG.

***Resumo:** Depois de breve exame dos núcleos de estudos no País e dos cursos de pós-graduação **lato e stricto sensu**, aborda a questão da produção científica em áreas de interesse para a Segurança Pública, especialmente relacionada às Ciências Sociais. Enfoca, em seguida, a instituição com pesquisa sistemática na área social, relacionada à Segurança Pública, a Academia de Polícia Militar da PMMG, através de seus cursos em nível de pós-graduação **lato sensu**, ou seja, o Curso Superior de Polícia e o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais.*

***Palavras-chave:** Núcleos de estudos, pesquisa, pós-graduação, produção científica, segurança pública, Polícia Militar.*

1 INTRODUÇÃO

Os Núcleos de Estudos surgiram, dentro das Instituições de Educação Superior (IES), para exercerem as atividades indispensáveis ao seu pleno desenvolvimento, tendo, dentre outras, as atribuições de assistência ao estudante, estudos de desenvolvimento regional, implementação das avaliações curriculares e planejamento e administração das atividades científicas dos cursos de pós-graduação. Seu objetivo maior é pesquisar os problemas contemporâneos e o desenvolvimento das avaliações institucionais, tornando-se um marco referencial teórico metodológico dessa área.

Núcleos de Estudos: os centros de referências na produção científica

O desenvolvimento de atividades acadêmicas vinculadas à produção científica é um padrão amplamente difundido, sendo correta e politicamente incentivado nos países com comprovada qualidade na produção e difusão acadêmica, em nível de pós-graduação, o que não acontece no Brasil, fato largamente explorado pela imprensa brasileira e com o aval dos órgãos do Ministério da Educação e do Desporto que têm a incumbência de manter o controle e a qualidade dos citados cursos.

A revista *Veja*¹, do dia 28 de junho de 1995, noticia em reportagem com o título “Inflação de Mestres e Doutores”:

“No topo da carreira universitária estão os mestres e doutores aninhados nos cursos de pós-graduação.

Nessa área, o Brasil tem números que encheriam de orgulho a maioria dos países, o número de curso de pós-graduação dobrou desde 1987 (...)

No mapa do Institute of Scientific Information, onde realmente aparecem as grandes novidades da pesquisa científica mundial, o Brasil ocupa o 49.º lugar no ranking da produção científica de maior impacto dos últimos cinco anos.”

Ao analisarmos a reportagem, notamos que o impacto da produção científica brasileira, em decorrência da quantidade de pós-graduados, leva-nos à inferência de que os métodos utilizados para a validação dos cursos de pós-graduação e as IES que os ministram carecem de ressalvas que busquem a melhoria da qualidade e, por conseguinte, a produção científica, finalidade dos citados cursos e instituições. Sabemos, entretanto, que este posicionamento é questionável em face do caráter da citada fonte e da sua não representatividade frente à comunidade científica.

Um país que se projeta como uma das grandes economias mundiais e situa-se em 49.º lugar no *ranking* da produção científica,

¹ *Inflação de mestres e doutores. Veja*, São Paulo, v. 28, n. 26, p. 64-70, 28 jun. 1995.

certamente não tem como objetivo precípua a educação superior e, nem mesmo, a básica. Já as ilhas de excelência que se projetam dentro do Brasil, só mesmo com recursos do exterior podem manter o nível de profissionalismo e qualidade produtiva que as projetam no cenário internacional.

2 REFERENCIAIS NA ÁREA SOCIAL

A Universidade de São Paulo - USP, considerada uma das melhores universidades da América Latina e referencial na produção científica, dentre as IES que trabalham com direitos humanos, criou, em 1987, o seu Núcleo de Estudos da Violência - NEV, entidade acadêmica cujo principal objetivo é estudar os obstáculos para a efetiva implantação dos direitos individuais e a persistência das violações dos direitos humanos em um governo democrático.

Intervém em favor das vítimas das graves violações dos direitos humanos, especialmente os membros de grupos vulneráveis e minorias, procurando identificar estes agentes da violação. É composto por uma equipe interdisciplinar de pesquisadores de reconhecida capacidade profissional, sendo que o seu Coordenador, Prof. Paulo Sérgio Pinheiro, foi recentemente designado pela Organização das Nações Unidas como relator do Caso Burundi, para avaliar as violações aos direitos humanos ocorridas naquele país da África.

Financiado por organismos públicos e privados nacionais e internacionais, o NEV possui hoje um banco de dados com farta documentação na área da violência, na identificação de seus autores e vítimas potenciais e auxilia na elaboração de estratégias para a prática dos direitos humanos e formulação de políticas públicas.

A efetivação das atividades desse Núcleo de Estudos encontra respaldo nos intercâmbios acadêmicos com centros de pesquisas, organizações de direitos humanos nacionais e internacionais e através do diálogo com autoridades governamentais.

Por outro lado, a produção científica apresenta-se como uma das alternativas mais oportunas e seguras para a compreensão das intrincadas

Núcleos de Estudos: os centros de referências na produção científica

questões de segurança pública, pois o recrudescimento da violência tem servido de instrumento questionador do modelo de emprego e forma de interpretação da realidade pelos órgãos policiais. Assim sendo, a complexidade do problema e a necessidade de solucioná-lo ensejam uma demanda de especialistas que viabilizem uma correlação de concepções estratégicas e operacionais de segurança com os interesses multifacetários da sociedade.

Os resultados apresentados pelo NEV fornecem ao planejador subsídios inquestionáveis para o tratamento das questões sociais intervenientes na Segurança Pública. Aos órgãos policiais não se faculta o desconhecimento da realidade sócio-cultural em que se inserem, o não aproveitamento das informações disponíveis nos diversos Núcleos de Estudos e de interesse geral das ciências, não se impõe o sentido de auto-determinação das instituições, como forma de rechaçar qualquer tentativa de intercâmbio, isso porque o interesse coletivo deve sobrepor-se ao individual.

A Universidade Federal de Uberlândia, através do seu Núcleo de Pesquisa de Trânsito (NPT), único do gênero na América Latina e que tem por objetivo a produção acadêmica na área de trânsito, busca a conscientização profissional sobre a necessidade de se terem alternativas para o desenvolvimento de estratégias visando à melhoria das relações homem/veículo.

Essas relações interferem diretamente no contexto da Segurança Pública, haja vista que o trânsito, fenômeno social contemporâneo da violência, exige a adoção de medidas mais eficazes e coerentes com o desenvolvimento social e tecnológico.

O NPT, em convênio com o Denatran, mantém intercâmbio com conceituadas e reconhecidas universidades e centros de pesquisas da Europa, dentre eles: a Universidade de Valência, na Espanha, onde são abordadas as questões psicossomáticas que interferem no fenômeno trânsito, o Organismo para a Segurança do Trânsito, Viena (Áustria), que assessora o governo daquele país na implementação de campanhas educativas de trânsito, elaborando estudos para a convalidação destas e a Prevenção Rodoviária, Paris (França), que desenvolve, em conjunto com

o governo francês, a educação sistemática de trânsito, e o Instituto Federal do Meio Ambiente, Berlim (Alemanha), que aborda a influência do trânsito nas questões ambientais.

As duas instituições nacionais indicadas, no campo das questões sociais emergentes, sobretudo as intervenientes na Segurança Pública, são, dentro desse contexto, os únicos centros acadêmicos produtivos no País.

3 A PRODUÇÃO CIENTÍFICA INTERVENIENTE NA SEGURANÇA PÚBLICA

O agravamento do quadro da violência e criminalidade no País faz com que a sociedade passe a questionar a eficácia dos serviços prestados pelos órgãos responsáveis pela Segurança Pública.

No contexto das pesquisas sociais, sobretudo aquelas intervenientes na Segurança Pública, busca-se o referencial para a avaliação de suas inferências a partir da efetivação das liberdades civis e direitos políticos formalmente reconhecidos pela Constituição Federal de 1988. Até então, qualquer posicionamento tornar-se-ia inócuo em função dos aspectos determinantes das relações Estado/cidadão.

Entretanto, os governos democraticamente eleitos mostraram-se ineficazes para a efetivação dos direitos sociais, em decorrência de a abertura política no Brasil ter coincidido com a deterioração dos bens produtivos, sociais e econômicos, verificados, principalmente, a partir da década de 80, agravando-se pela recessão continuada e as altas taxas de inflação do início dos anos 90.

No momento atual, o que se vê são medidas isoladas de Núcleos de Estudos procurando o saneamento, ou mesmo identificando e propondo alternativas para os problemas sociais emergentes. Os órgãos estatais de atuação efetiva em Segurança Pública, no presente momento, não trabalham os seus dados de forma abrangente, carecendo de uma identidade científica que os reconheça como verdadeiros centros na produção científica.

Núcleos de Estudos: os centros de referências na produção científica

É preciso que se amplie a definição da expressão “*direito e reponsabilidade de todos*” constante no art. 144 da Constituição Federal, ou mesmo que a façam ser entendida como uma preocupação solidária entre a sociedade e os órgãos responsáveis pela Segurança Pública, pois, a partir dessa simbiose, vislumbra-se a validação do conceito de polícia cidadã, tornando-a mais amplo e abrangente.

4 A REALIDADE NO ESTADO DE MINAS GERAIS

O Estado de Minas Gerais, conforme dados levantados no ano de 1992, pela Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, do Ministério da Educação e do Desporto, ocupava a 4.^a posição na formação de pós-graduados, possuindo apenas 6,82 % dos mestres e doutores do País, ficando atrás de São Paulo (47,08%), Rio de Janeiro (18,22%) e Rio Grande do Sul (7,09%). Cabe ressaltar que a CAPES não divulgou dados que atualizassem os de 1992.

As pesquisas na área social, principalmente as que diretamente interessam à Segurança Pública, dentro do Estado de Minas Gerais, são produzidas em nível de *free lancer*, não constituindo vontade expressa de qualquer centro de pesquisa reconhecido em nível acadêmico.

O único órgão do Estado que produz regularmente pesquisas sociais intervenientes na Segurança Pública é a Polícia Militar do Estado de Minas Gerais - PMMG que, através da Academia de Polícia Militar, sua Instituição de Educação Superior, desenvolve nos seus cursos em nível de pós-graduação a pesquisa científica sobre as determinantes e variáveis que conduzam à melhoria da qualidade do serviço prestado à coletividade.

A Fundação João Pinheiro, pertencente à Administração Direta do Estado, através da sua Escola de Governo, que mantém um Curso de Especialização em Administração Pública, apóia a IES da Polícia Militar no desenvolvimento das pesquisas sociais.

Os alunos dos cursos de pós-graduação realizados na IES da PMMG têm como requisito obrigatório, para a conclusão do curso, uma

dissertação que versa sobre os problemas relativos às questões de segurança pública no Estado de Minas Gerais, e que deve ser concluída dentro do período acadêmico do curso.

Regularmente, a IES da PMMG, através do seu Núcleo de Pesquisa, elabora ementários contendo todas as sínteses das dissertações realizadas pelos seus alunos, ficando à disposição dos interessados. É também incentivada a produção de artigos, buscando a familiarização da produção científica como forma de projeção institucional e valorização do profissional.

Valendo-se do intercâmbio com outros Centros de Pesquisas, a IES da Polícia Militar projeta-se em nível acadêmico, utilizando dados disponíveis e efetivando o entrosamento e a parceria com os órgãos interessados pelas pesquisas sociais, objetivando a busca incessante de padrões condizentes com as expectativas de seus alunos.

5 CONCLUSÃO

O exame da situação brasileira nos revela que aliar a formação dos quadros especializados à pesquisa, como condição de oferecer real contribuição ao desenvolvimento nacional é, também, indispensável para que se justifique o nome de uma IES, não sendo ela apenas uma mera produtora de mão-de-obra qualificada.

O mau emprego do termo “pós-graduação” contribuiu para que as pesquisas em nosso País se tornassem privilégios de alguns poucos interessados e persistentes profissionais da área. Hoje, o que se vê é a falta de compromisso com relação aos objetivos finalísticos da pós-graduação. O amadurecimento profissional decorre do constante processo de aprendizagem que tem origem e destino no compromisso com que cada um reflete em relação à sua instituição.

No que tange à obrigatoriedade da defesa pública da dissertação de conclusão do curso, a IES da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais resguarda uma posição de destaque, pois, defendida imediatamente após o período destinado à conclusão dos créditos, incentiva a produção, o que certamente lhe concederia um dos melhores conceitos dos órgãos

Núcleos de Estudos: os centros de referências na produção científica
federais encarregados de acompanhar o aperfeiçoamento do pessoal de
nível superior.

A produção acadêmica na IES da PMMG volta-se para uma visão
macro dos problemas sociais emergentes no Estado de Minas Gerais,
sobretudo aqueles intervenientes na Segurança Pública, buscando, na
formulação de indicadores de qualidade, cujo marco referencial está
centrado nos Núcleos de Estudos, a sua atuação finalística como um
centro de referência na produção científica.

Abstract: Centres of Studies in Scientific Production. *After examining briefly centres of studies and lato sensu and stricto sensu graduate programmes in the country, the author considers the question of scientific production in areas related to public security, mainly that of Social Sciences. He focuses on the institution that carries out systematic research activities in the social area: the Military Police Academy of the Military Police of Minas Gerais, which offers the lato sensu graduate programmes University Police Course and Specialisation Course for Officers.*

Key words: *centres of studies, research, graduate level, scientific production, public security, military police.*

INFORMAÇÃO

O FENÔMENO GLOBALIZAÇÃO E A PMMG: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

GILBERTO PROTÁSIO DOS REIS
Capitão da PMMG *

Resumo: Enfoca o vocábulo “paradigma”, refletindo sobre o que tem levado a humanidade a superar os mais graves desafios. Busca reflexões sobre os possíveis vínculos negativos entre o fenômeno da globalização e a segurança pública. Trata do desafio que essa onda pode significar na área de recursos humanos. Aborda o que o futuro tende a exigir dos gerentes, enquanto indivíduos. Analisa os chamados “mitos de gerenciamento”, quanto a se podem ou não ocorrer na PMMG e, caso possível, se comprometeriam tentativas bem-intencionadas de solução de problemas da organização. Analisa os significados do vocábulo “inteligência”, no ambiente de incertezas do fenômeno globalização.

Palavras-chave: Paradigma, globalização, segurança pública, inteligência.

“Esta virada de onda da história, quando deixamos, à esteira, a era da industrialização, com seus valores materialistas e massivos, só acolherá em seu topo (...) espíritos que anseiam a trajetória evolutiva, os idealistas inconformados (...) aqueles que visualizam, acreditam, impulsionam, constroem e fazem acontecer. Os outros — os míopes, os omissos, os incertos, os

(*) Colaborador da revista *O Alferes*, da PMMG, com pesquisas nas áreas de ensino, qualidade total, gerência nos níveis intermediários, comunicação interpessoal, administração de recursos humanos e inteligência emocional. Autor das palestras “*Administração do Tempo*” e “*Inteligência Emocional aplicada à Polícia Militar*”. Palestrante convidado de diversas OPM. Membro da Academia de Letras do Brasil Central e do Instituto Histórico e Geográfico de Minas Gerais. Membro do Conselho Editorial das revistas *Psicologia*, *Saúde Mental e Segurança Pública* e *O Alferes*. Autor dos livros *Canto Pranto e Desafios Gerenciais para o Futuro do Serviço Público*.

acomodados — ficarão sujeitos à trajetória involutiva dos que não crêem, ou não percebem as ondas da evolução (...). Desmoronam-se, na velocidade da globalização, os vetustos paradigmas. Novos valores assomam no horizonte da humanidade.”¹

1 MUDANÇAS DE PARADIGMA

Paradigmas são modelos de raciocínio. Toda vez que a humanidade superou a maneira de enxergar determinada crença, caminhou adiante. Foi assim com a invenção do arado e da roda, da escrita e da máquina a vapor, do automóvel e do avião, da clonagem de seres vivos e da substituição de órgãos do corpo humano por outros artificiais. Analogamente, quebraram-se paradigmas com a descoberta da penicilina e a conquista da Lua, da eletricidade e do eletromagnetismo, da gravidade e do vácuo. A lista é ampla e parece infinita. Tudo somam avanços, de tal amplitude e variedade que muito do que já foi concebido levará anos até estar acessível ao público, às comunidades de baixo poder aquisitivo.

No campo tecnológico da informação, os dois últimos séculos têm se mostrado bastante promissores, com uma velocidade surpreendente e cada dia mais rápida, a tal ponto de se poder considerá-la “a explosão tecnológica”, que tanto vem auxiliando a humanidade a viver num mundo tecnicamente menor. Nesse contexto estão invenções como o telégrafo (1832), o telefone (1876), o rádio (1906), a reprografia de documentos (1923), a televisão (1925), o computador (1945), o transistor (1947), o satélite (1960) e a rede de computadores (1969).

Podem-se inserir nessa lista cronológica — que não inclui todos os avanços, mas alguns dos principais — outros importantes inventos, como os cabos de fibra ótica e o laser (1970), o *chip* de silício (1971), o *compact disc* (1978), os computadores pessoais (1980), o telefone celular (1985), a popularização da *Internet* (1991), o sistema de posicionamento global, hoje utilizado por polícias em países do Primeiro Mundo (1993),

¹ Klinger Sobreira de Almeida. *Reflexões sobre a globalização*, Cariacica-ES, 1997.

a TV digital e a transferência e redes de transmissão sem fio (1995), as redes de computadores pessoais (1996) e os *paggers* de voz, em 1997.

“O mundo nunca foi tão pequeno — e só encolheu tanto por causa da tecnologia. A indústria da telecomunicação vive uma explosão sem precedentes, somada ao barateamento e à popularização da informática. (...)

*A possibilidade de ter informação rápida reduz a incerteza. Mas a aceleração da informação acaba gerando novos problemas. Por outro lado... a comunicação on line a partir de um certo momento pode acabar acelerando a propagação de crises regionalizadas.”*²

No mundo da administração, mudanças na forma de gerir problemas também têm sido freqüentes, desde os egípcios e os sumérios, passando por Fayol, Taylor, Maslow, Ishikawa, Deming, Falconi, Drucker e outros. É a busca da melhoria constante, ainda que a promoção do indivíduo, do trabalhador, seja uma concepção mais moderna. Se, por um lado, tantas mudanças foram movidas por interesses econômicos, é certo que o Estado existe para reverter tributos em condições de vida cada vez mais dignas para os contribuintes, o que se aplica aos organismos que integram sua Administração.

Em Minas Gerais, a Polícia Militar é uma das mais antigas formas de representação do Estado. Completou, em 1998, duzentos e vinte e três anos, com variações do nome e da forma de emprego. Voluntariamente ou não, modificou seus paradigmas tantas vezes quantas foram necessárias e conseguiu alcançar o final deste século como uma das instituições mais procuradas pelos cidadãos. Talvez aí esteja o grande mérito e a explicação para tão longa existência.

“São poucas as grandes empresas que chegam até a metade do tempo médio de vida de uma pessoa. Em 1983, uma pesquisa da Royal/Shell revelou que um terço das empresas relacionadas

² Maria Ercília. Tecnologia reduz o tamanho do mundo. In: *Folha de S. Paulo*, 2 de novembro de 1997.

entre as '500' pela revista Fortune haviam desaparecido do mapa, e que a estimativa de vida média de uma grande empresa é de menos de quarenta anos. Na maioria das empresas que 'quebram', antes de isso acontecer há muitas evidências de que a empresa está com problemas. Entretanto, essas evidências são negligenciadas, mesmo que os dirigentes estejam cientes delas."

3

Quando uma organização do porte da Polícia Militar mineira consegue ultrapassar o equivalente ao tempo médio de vida de uma pessoa, pode-se afirmar que ela superou desafios que a maioria das organizações não tiveram condições de suplantar. Suas quase nove gerações de existência podem ser atribuídas à relevância dos papéis que desempenhou ao longo dos governos, à capacidade de percepção situacional de seus administradores, principalmente, o modo e o ritmo com que implantou modificações em seu relacionamento com os diversos segmentos sociais.

A Corporação vem sendo personagem, muitas vezes anônimo, de significativos momentos da História do Brasil; participou de mudanças de paradigma, das quais uma a fez deixar a vida aquartelada. Numa fase mais recente, passou a buscar alternativas de Segurança Pública em diálogo com as populações. Apesar desse esforço, ainda sofre, como as demais polícias militares brasileiras, o estigma de haver atuado repressivamente, durante o regime militar, leal a interesses do sistema que prevaleceu de 1964 a meados do governo Figueiredo.

A PMMG atuou, nessa fase da história brasileira, contra as correntes ideologicamente contrárias aos interesses nacionais e que representavam ameaça à ordem pública. Se contribuiu para levar medo aos cidadãos, numa fase em que o País tentava ver-se livre das lideranças que objetivavam deturpar a ordem interna, pela transformação das idéias do povo em relação aos seus governantes, é possível que tenha incorporado o momento pelo qual passava a humanidade, agindo não

³ Peter Senge. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo, 1990, p 27.

como desejaria que fosse, mas como era comum, e talvez, necessário, agir.

Numa de suas mais célebres frases, o ex-presidente norte-americano Richard Nixon dizia que seu antecessor incorporava o que as pessoas gostariam de ser, ao passo que ele acreditava significar o que as pessoas não gostavam de se lembrar serem. O tempo garantiu àquele político uma imagem melhor que a feita por seus contemporâneos. O mesmo está ocorrendo com a Polícia Militar, que certamente nunca optaria pela renúncia escolhida por Nixon, mesmo se essa fosse uma alternativa possível no contexto em que está inserida a Instituição. Vem conseguindo, com a inteligência e postura de seus comandantes, em defesa do cumprimento ao previsto nos ordenamentos legais, afastar-se da impressão negativa que lhe foi legada, mais especificamente, das décadas de 60 e 70.

Apesar dos esforços em prol da segurança e tranquilidade públicas, tantas vezes anônimos, a Corporação vez por outra é alvo de críticas pesadas e injustas, a ponto de existir, dentre os “donos da verdade de plantão”, a estranha cogitação de se extingui-la. É o custo por estar exposta, 24 horas por dia, muitas vezes como a única representante do Estado, no atendimento aos cidadãos, com oportunidades infinitamente maiores de acertos e erros. Infelizmente, uma só ocorrência mal atendida tem o poder de gerar, na opinião pública, a desconfiança sobre as reais intenções de sua Polícia Militar. É o desafio silencioso de todos os dias. Superá-lo é condição básica para o futuro.

O paradigma de uma polícia violenta, parcial, que não protege o cidadão, apesar de não corresponder à realidade, apesar de injusto, reside na mente de algumas personalidades que, mesmo sem fundamentação consistente, teimam em afirmar que a solução para os graves desafios da Segurança Pública está condicionada à reformulação dos organismos policiais. Sabe-se que o problema é bem mais complexo.

O fato é que os desafios prioritários residem no plano individual, porque mudanças na forma de enxergar a realidade sugerem esforços das pessoas enquanto unidades de pensamento e de opinião. Tem sido assim desde que a humanidade deixou a vida ambulante para constituir as primeiras civilizações. A capacidade de observar o que se passa, agora, no mundo, e identificar quais paradigmas devem ser modificados é o grande trunfo dos indivíduos e, mais especificamente, dos gerentes da Corporação.

A crença em que é possível administrar os problemas da Segurança Pública de modo idêntico a como parecia ótimo no passado subestima a realidade e abdica do potencial evolutivo que confere ao *homo sapiens* o privilégio da inteligência. Mesmo alerta é válido para quase tudo que integra a realidade das pessoas: relacionamentos afetivos, educação dos filhos, formação curricular, saúde, exercício da cidadania, administração de empresas. A lista é expressiva.

Nesse ambiente instigante e ao mesmo tempo letal, desenha-se a oportunidade da adaptação a contextos de violência crescente. A limitação de recursos humanos, outro grande empecilho, deve estar apenas no campo numérico, não na capacidade de gerar resultados. Por isso, é essencial que cada gerente, cada administrador, cada representante dos interesses da Polícia Militar cresça “para dentro”, intelectualmente, profissionalmente, para garantir peso e porte à Instituição. O sistema de ensino pode fazer muito; o auto-preparo de cada administrador também, principalmente mediante a iniciativa de formar o hábito da leitura de materiais de naturezas diversas: filosofia, geografia, astronomia, história, administração de empresas, informática, sociologia, geografia, contabilidade, economia. A lista é expressiva.

Aparentemente, nem todas essas disciplinas possuem visível ligação com a atividade de gerência na Polícia Militar. Mas são imprescindíveis para formar no administrador a visão de mundo, a capacidade de refletir em termos macro, a habilidade para analisar contextos sociais. O militar que só entende de polícia, que só sabe falar de polícia em quaisquer situações e ambientes pode, na verdade, não estar sabendo tanto sobre sua profissão quanto realmente necessário.

O verdadeiro diferencial depende dos indivíduos, do recém-formado que não se limita a cumprir mecanicamente os afazeres do serviço, mas se preocupa em termos macro, compreendendo que seu desempenho é importante para o futuro da Corporação. Depende do gerente veterano, que tem a oportunidade de aprimorar-se no relacionamento com as tecnologias disponíveis, tornando-se um usuário direto, ainda que dispondo de assessores para tal fim. É preciso adequar-se à megatendência do “Triunfo do Indivíduo”, tão acertadamente prevista nas pesquisas macro de John Naisbitt e Patrícia Aburdene,⁴ que delinearão as principais mudanças que definirão a vida no planeta, no final do século XX e início do novo milênio.

Proceder à chamada do pessoal, inspecionar o fardamento, verificar as condições da tropa para o serviço, instruí-la e lançar o efetivo, comparecendo ao local de ocorrências; participar da reunião com o titular da Unidade, ao início do dia, e dirigir-se para o local de trabalho, procurando fazer tramitar a documentação são comportamentos que tratam da rotina dos mais próximos da base gerencial. Enobrecem a Instituição e ajudam-na com respostas à sociedade. Mas a atividade de Segurança Pública abrange um contexto maior.

“À medida que o mundo se torna mais interligado [globalizado] e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda. (...) As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas nos níveis intermediários da organização.”⁵

Esse é o custo para quem deseja um lugar no futuro. No ambiente da globalização, lealdade e desejo de assessorar bem evoluíram, de qualidades positivas a comportamentos vitais às organizações. Não basta, no processo decisório, apresentar uma visão do problema num ângulo

⁴ John Naisbitt e Patrícia Aburdene. *Megatrends 2000*. São Paulo, 1990.

⁵ Senge, op. cit., p 12.

pessoal e setorizado; é essencial demonstrar o verdadeiro obstáculo e as alternativas mais inteligentes e menos traumáticas, por meio de análises imparciais, que tenham por objetivo resolver não o problema do setor, mas o da Unidade e, por extensão, o da Polícia Militar.

No mundo globalizado, não é o *status* gerencial que garante sabedoria nas decisões, mas a capacidade de reunir as melhores idéias, por mérito pessoal ou através da montagem de uma competente e leal equipe de trabalho. Não há tempo para um só profissional acompanhar tamanha gama de informações e nuanças de cada novo problema que surge.

Para melhor explicar sobre o assunto, o tópico 5 traz comportamentos gerenciais comuns em empresas privadas e que, por não representarem ganhos para essas organizações, são considerados mitos de gerenciamento. Analisando-os, é fácil perceber que estudá-los pode ser importante para o gerente preocupado com o futuro da sua Polícia Militar.

2 GLOBALIZAÇÃO E GERÊNCIA DA SEGURANÇA PÚBLICA

Neste final dos anos noventa, uma nova fronteira se desenha para a Corporação, curiosamente em razão de um fator que lhe é externo e aparentemente dela desvinculado: o fenômeno da globalização. Com o encurtamento das distâncias, possibilitado inicialmente pela *Internet* e, num instante posterior, pelo estreitamento de vínculos econômicos entre diversos países — daí resultando associações como os Tigres Asiáticos, o Mercosul, a Comunidade Européia, o Nafta e congêneres — o que se percebe é o surgimento de uma cultura global que, se não elimina regionalismos e nacionalismos, certamente os atenua e lhes confere inusitados matizes.

Essa realidade tem influência sobre as atividades de Segurança Pública. É uma questão de tempo, não mais que isso, reflexos dessas aberturas econômicas e desse estabelecimento de vínculos comerciais, sobre fatores como “renda *per capita*”, índices de analfabetismo, distribuição de renda, nível de emprego e desemprego, industrialização

de pacatas cidades, qualidade e quantidade de investimentos governamentais em cada Estado, para torná-los mais competitivos. Essa característica tornou-se imprescindível a qualquer país. Basta observar-se o mundo.

*A globalização não beneficia a todos de maneira uniforme. (...) O problema não é só individual. É um drama nacional dos países mais pobres (...) Ano a ano, o fosso que separa os incluídos dos excluídos vem aumentando (...). Em 34 anos, o quinhão [parcela da renda mundial] dos excluídos na economia global minguou de 2,3% para 1,1%. A concentração chegou ao ponto de o patrimônio conjunto dos raros 447 bilionários que há no mundo ser equivalente à renda somada da metade mais pobre da população mundial — cerca de 2,8 bilhões de pessoas.*⁶

Esse é um processo global. E o Brasil certamente não integra o rol dos países mais ricos, talvez esteja num meio-termo, mas é inegável que o acirramento da má distribuição de renda, com ricos ficando mais ricos, e pobres, mais pobres, aparece como grande possibilidade no cenário nacional, até que o País consiga efetivamente começar a colher frutos de investimentos em educação, por exemplo. Nesse intervalo, que pode equivaler a uma ou duas décadas, no mínimo, os organismos policiais e, num contexto micro, os profissionais de Segurança Pública, serão extremamente forçados a buscar novas e inteligentes alternativas para conter a criminalidade.

A questão agrária é outro desafio, não necessariamente em razão do movimento dos sem-terra, porque essa não é uma questão ligada à globalização. Quando empresas tecnologicamente superiores se instalam no País, o pequeno produtor vê-se obrigado a mudar de atividade, o que normalmente ocorre com a mudança da família para um centro urbano, sem qualificação para enfrentar o mercado de trabalho.

⁶ José Roberto de Toledo. Globalização aprofunda o abismo entre ricos e pobres. In: *Folha de S.Paulo*, 2 de novembro de 1997.

Na verdade, não é preciso sequer que haja ingresso físico de empresas estrangeiras no Brasil: basta que, no contexto, por exemplo, do Mercosul, o agricultor brasileiro não esteja conseguindo competir com seu congêneres na Argentina ou Uruguai, para citar dois casos. Também aí a imigração para as cidades torna-se a única alternativa. E onde, em qual aspecto da vida em sociedade, esses deslocamentos populacionais refletem com maior intensidade, considerando tratar-se de massa de excluídos, inapta para ser absorvida em condições dignas pelo mercado de trabalho? Desnecessário dizer.

Dentre tantos aspectos que tendem a ser influenciados pela globalização, um sugere maior preocupação, justamente por estar ligado a pessoas de boa índole que, num determinado momento, passam a cometer pequenos delitos para sobreviverem e acabam encontrando, no submundo do crime, o caminho das drogas, para comercialização e para consumo próprio: o crescimento dos indicadores de uso e de tráfico de drogas, que têm orbitando em torno de si a evasão escolar, a desestruturação de famílias, a prática de pequenos furtos e roubos por dependentes que objetivam o custeio do vício, o ingresso de menores no submundo do crime, a prostituição infantil, o tráfico de mulheres e toda a gama de delitos normalmente ligados tanto à comercialização quanto ao uso de drogas.

Por que a globalização pode acentuar essas modalidades criminais? Exatamente pelo fato de que a abertura comercial do País exige das empresas nacionais adaptarem-se ou falirem ante um sistema agressivamente competitivo, desigual e selvagem do ponto de vista social, pois cortes de pessoal são estratégias comumente adotadas por multinacionais.

Os governos tentam intervir, criam-se normas para assegurar aos empregados maior segurança quanto ao próprio futuro e à estabilidade no emprego, mas o final é sempre tenebroso: da noite para o dia, o exército de desempregados pode ganhar reforços dos mais diversos setores; até o funcionalismo público entrou no jogo, perdendo algo até então considerado sagrado, que lhe garantia poder seguir a vida profissional sem maiores transtornos, com o lamentável benefício de que era possível

o descompromisso público assegurado por um direito adquirido de estabilidade.

Não se trata de defender prós e contras do assunto, tampouco de esboçar um utópico papel social das multinacionais, nem de descer a minúcias sobre possíveis vínculos entre globalização e os índices de criminalidade. O que se pretendeu nos parágrafos anteriores foi demonstrar como o fenômeno da globalização sugere mudanças de comportamento gerencial do setor público, aí incluídos os administradores da Polícia Militar. Quando se sabe que por módicos US\$ 100,00 é possível comprar um equipamento capaz de interceptar telefonemas celulares e até comunicações de rádio tradicionais das polícias, torna-se redundante que, em mercados globalizados, produtos dessa natureza são comuns, e que tecnologias antes só disponíveis a pessoas de alto poder aquisitivo hoje estão mais fáceis de se comprar. Este é o mundo do final do século mais dinâmico da História.

O crime organizado está mais inteligente, equipado, ousado e violento; seu poder de intimidação aumenta proporcionalmente à velocidade com que sistemas de informação entram no mercado. Está aberta uma guerra em que quem acessa primeiro um dado tem maiores chances. Não foi ao acaso que em Minas Gerais se encontrou recentemente, em poder de traficantes, uma lista com vários detalhes sobre pessoas de destaque na sociedade, inclusive magistrados.

Por um momento, o quadro da Segurança Pública brasileira lembrou a Itália. De modo análogo, ocorrências recentes no Brasil fizeram lembrar contextos em que atuam as polícias francesa, novaiorquina e japonesa: bombas em aeronaves comerciais, crescimento dos índices de toxicomania e de direção irresponsável de veículos entre jovens, enfrentamento da polícia, organização de gangues pró-nazismo. A lista é extensa.

Pode-se afirmar que essas modalidades delituosas já existiam no Brasil antes do fenômeno da globalização aqui aportar, ou seja, antes do governo Collor. Entretanto, deve-se lembrar que, se há alguns anos a

grande discussão sobre comportamento era motivada pelo conteúdo das telenovelas brasileiras, agora a inquietação de setores preocupados com o crescimento da violência e de fatores a ela ligados têm inimigos de peso como a *Internet* e a TV a cabo, já bastante populares. Desse modo, quando o tema é Segurança Pública, é um equívoco atribuir a detalhes da estrutura organizacional das polícias a plena responsabilidade por acontecimentos que estão ligados a um contexto mais amplo. Não se trata de unificar ou manter o *status quo* tradicional.

Mudanças têm que ocorrer, mas fundamentalmente na atitude individual dos administradores públicos, a começar dos níveis governamentais. Como apontar o problema alheio nem sempre gera resultados, importa agora que os gerentes da Polícia Militar de Minas Gerais saibam aproveitar a mensagem que esse final dos anos 90 vem diluindo nos acontecimentos globais: a de que, apesar de tradicional e respeitada por seu papel social, a Corporação pode extrair vantagens dos acontecimentos que têm levado, nessa veloz e surpreendente virada do século, tantas empresas a desaparecerem. Até as mais bem-sucedidas estão enfrentando crises.

*“Na IBM sempre se acreditara que o computador iria replicar o modelo de distribuição de eletricidade: uma central superpotente à qual se plugaria uma enorme quantidade de usuários. (...) A IBM — um dos maiores sucessos do mundo empresarial em todos os tempos — cresceu em torno dessa idéia. Mas então, no momento em que o tal modelo parecia consolidado, apareceram dois jovens com o primeiro computador pessoal. (...) Era um absurdo. Não podia dar certo. Contrariava a lógica da computação. Não tinha memória, não tinha velocidade, teria de falhar. (...) Mas a tal monstruosidade... chegou ao mercado e as pessoas não só adoraram como compraram.”*⁷

Diante de um contexto tão ágil, o administrador não deve perder a oportunidade de adaptar-se, integrando-se às novas tecnologias do

⁷ Clemente Nóbrega. Você fez tudo direito... e dançou. In: *Revista Exame*, 5 de novembro de 1997, p 94.

conhecimento, reinventando-se enquanto pessoa, desenvolvendo habilidades simples mas bastante eficientes, como operação de aparelhos de telefonia celular e de *fax simile*, comunicação por *E-mail*, navegação em incontáveis infovias e *sites* da Internet, manuseio de computadores em programas basilares de planilhas, *powerpoint*, *word*, sistemas *trunking*, de equipamentos de *scanner*, discos compactos, auto-localização via satélite através de GPS; habilidades de leitura dinâmica e aprimoramento em administração do tempo, controle de processos, reuniões eficientes, motivação de equipes e inteligência emocional. A relação não se esgota nisso.

Não basta mais e apenas que seus administradores das empresas públicas ou privadas ajam com probidade e compromisso com os resultados. Agora, é preciso que os gerentes, desde os níveis mais básicos, sejam intuitivos, abertos ao mundo, mais humildes em relação à vasta informação disponível, que duplica a cada quatro anos. Quando Galileu subiu à Torre de Pisa para demonstrar que dois objetos de pesos diferentes chegavam ao solo ao mesmo tempo, ruíram cinco séculos de conhecimento.

Neste limiar do terceiro milênio, já há quem afirme que, após o ano 2002, as mudanças de paradigmas acontecerão de dois em dois anos. Não adquirir novas habilidades é uma atitude no mínimo arriscada. O conhecimento acadêmico, científico, adquirido nos cursos de formação e aperfeiçoamento, continua essencial, mas é apenas parte das exigências do futuro. É preciso um esforço individual constante daqueles que se propõem ao *status* de gerentes, em qualquer atividade. A PMMG não é exceção.

O fenômeno da globalização tem características que podem influenciar a Segurança Pública; essa realidade exige mudanças, não prioritariamente nas estruturas dos organismos policiais, mas no plano individual de cada gerente, situação que independe da posição na hierarquia. É hora de refletir objetivamente sobre onde e como a PMMG se insere nesse ambiente de transformações, para concluir se o fenômeno da globalização representa oportunidade ou ameaça.

3 O DESAFIO HUMANO

O equívoco no qual não se deve incorrer, ao se refletir sobre o assunto, é pensar que a Corporação, por ser uma empresa sem fins lucrativos, não precisa preocupar-se com questões semelhantes às que estão determinando os acontecimentos no setor privado. As dificuldades devem ser vistas como muito semelhantes, a fim de que a Instituição não seja vítima de seus próprios paradigmas, boa parte já tratados no estudo *"Ideologia e cultura organizacional: diagnóstico e viabilidade"*⁸

Basicamente, um dos maiores desafios no campo de recursos humanos enfrentados atualmente no setor privado é **atrair e manter talentos**. Isto porque a sobrevivência no mercado depende da qualidade das pessoas que trabalham nas empresas, principalmente enquanto talentos em potencial. Se estão sentindo-se motivadas, realizadas naquilo que fazem, comprometidas com os objetivos, a organização tende a superar a concorrência, porque abriga profissionais que valem muito enquanto indivíduos. Para lidar com o aumento dos índices de criminalidade, a PMMG carece também desses mesmos valores individuais, seja no planejamento das ações e operações, seja na execução, com discernimento e inteligência, pelos servidores incumbidos dessa missão.

Quanto a esse desafio, não é suficiente que o processo seletivo tenha buscado e conseguido pessoas com perfil de gerente de Segurança Pública; algumas medidas, vitais, precisam estar em franco exercício. Foram extraídas de uma análise dirigida ao setor privado, com a redação, mormente o tempo dos verbos, adaptados. No entanto, por não se referirem a lucros, mas a pessoal, parece oportuno trazê-las à reflexão:

"Plano de carreira que abra ao profissional perspectivas de crescimento a longo prazo. (...) Não economizar em treinamento. Incentivar pessoas a dar idéias e deixar que profissionais talentosos sintam que todo seu potencial e sua

⁸ Severo Augusto da Silva Neto. *Ideologia e cultura organizacional: diagnóstico e viabilidade*. Belo Horizonte, 1995.

criatividade estejam sendo aproveitados e valorizados. (...) Não dar às pessoas atribuições que qualquer um na empresa poderia ter ou que estejam abaixo de seu potencial. (...) Não ignorar expectativas de realização pessoal e profissional dos funcionários. Atrelar o sucesso de missões ao desempenho de pessoas e não ao desempenho global da empresa. Mostrar que a empresa se preocupa com problemas pessoais de seus funcionários”⁹

O assunto certamente não se esgota nesses itens. A Polícia Militar tem investido em alguns deles, como programas habitacionais para a tropa, estratégia que exerce influência direta sobre o quesito *manter talentos*, além de ser uma demonstração de que está sendo aplicado o aspecto “*Mostrar que a empresa se preocupa com problemas pessoais de seus funcionários*”.

Não estão em pauta níveis hierárquicos ou funcionais: desde o soldado-aluno, é preciso que a promoção do ser humano, a satisfação com o serviço, a vontade de produzir bons resultados em nome da Instituição constituam metas cruciais, o que já é uma realidade, conforme se depreende da manchete do *PM Notícias*, edição de outubro de 1997: “*Programa de habitação: meta mais importante do Alto Comando*”.

Quando o relacionamento entre empresa e funcionário é uma via de mão única, cabendo a este dedicação ao trabalho, sem possibilidades de compensação, pode-se afirmar que essa empresa não está adotando políticas para atrair e manter talentos, ainda que o processo seletivo seja dos mais elogiáveis. O maior prejudicado nesse tipo de anomalia são as próprias empresas, principalmente porque formar um profissional gera determinado custo, que não pode ser compensado de imediato, acaso ele peça desligamento da organização. Quem administra recursos humanos sabe muito bem disso.

⁹ *Revista Exame*, 22 de outubro de 1997, pp. 128-9.
O Alferes, Belo Horizonte, 14 (49): 23-54, abr./jun. 1998

De modo análogo, se essa mesma empresa possui uma excepcional estratégia para atrair e manter talentos, no entanto permite que maus profissionais ajam impunemente contra os princípios ou valores por ela defendidos, tal omissão pode pesar negativamente sobre a mesma política de atração de manutenção de pessoas de bem, pois a ausência de Justiça no ambiente de trabalho é um dos mais corrosivos desvios de que as empresas podem ser palco, tenham ou não fins lucrativos suas atividades.

Ainda no que se refere ao título deste tópico, programas como o que está sendo desenvolvido na área habitacional tendem a surtir grande efeito positivo no conjunto dos recursos humanos, pois são indicadores potenciais de que a empresa valoriza os indivíduos que a compõem, enxerga-os como riqueza de valor não mensurável pelos sistemas convencionais, mas seguramente real, e está preocupada em vê-los motivados.

“A Polícia Militar já entregou 807 moradias, dentro de um projeto que prevê a construção de 5.047 unidades habitacionais e a urbanização de 436 lotes. Além disso, vários programas estão sendo desenvolvidos com a finalidade de atender o maior número possível de servidores militares. (...) O setor de habitação da PMMG lançou vários projetos habitacionais — meta mais importante do Comando — a partir de 1992.”¹⁰

Seguramente, o desafio humano sugere a motivação dos servidores para se reciclarem, retornando aos bancos escolares, o que tende a ser alcançado com medidas como estrutura montada em torno da atividade de ensino, e a presença de um corpo docente sintonizado à velocidade com que as transformações estão se processando no mundo. Tal habilidade não pode ser adquirida senão mediante reciclagens constantes, por meio de leitura voluntária e, se preciso, obrigatória, inscrição em congressos da área, organização de seminários para os quais se convidem autoridades estrangeiras e se coloquem aqueles que ensinam em posição de aprendizes. Se o preparo dos servidores que formam o profissional de Segurança Pública não estiver à altura das exigências do mundo

¹⁰ *PM Notícias*, outubro de 1997.

globalizado, é possível que a Instituição não consiga se comportar da forma pretendida.

4 O DESAFIO COMPORTAMENTAL

Amenizar eventuais óbices de aprendizagem de administradores, e superar mitos de gerenciamento comuns à maioria das organizações são os outros dois obstáculos que mesmo as organizações mais bem sucedidas já enfrentaram ou estão enfrentando. Nunca é demais tentar aprender com as dificuldades do setor privado, refletindo sobre elas no contexto da realidade na PMMG. Corrigir eventuais deficiências de aprendizagem de seus administradores é de fato essencial para que a Corporação não seja vítima de seus próprios paradigmas e para que continue séria candidata ao rol de organização que não vão sucumbir aos desafios do novo milênio.

Privatizações têm ocorrido em inúmeros países; os Estados buscam concentrar esforços e ser mais enxutos. Não se sabe exatamente quais setores passarão à iniciativa privada. No entanto, é pouquíssimo provável que atividades como a Segurança Pública sejam privatizadas, o que permite uma relativa previsibilidade sobre o amanhã da PMMG; parece importante, neste momento, que as estratégias estejam voltadas para evitar perdas, não necessariamente de espaço, mas de autonomia. Sucesso nesse objetivo depende do modo como os administradores da Corporação, nos níveis intermediários, estejam trabalhando em assessoria aos níveis estratégicos.

Parece utópica essa generalização da responsabilidade. Mas é o peso da megatendência do “Triunfo do Indivíduo”, já enfocada nas linhas anteriores. Todas as organizações estão voltando seus produtos para satisfazer indivíduos; as coletividades estão em segundo plano. Não se trata de abrir mão da imparcialidade e, desse modo, trabalhar para agradar a uns em detrimento da maioria, mas de entender que o futuro da Instituição depende da imagem que consiga despertar, toda vez que um de seus integrantes entra em contato profissional com um cidadão.

Se durante eventos sociais em que há representantes da Polícia Militar presentes, grupos de militares se isolam do público civil, isso é mau para a Corporação; quando a amplitude do leque de produtos operacionais começa a prejudicar a agilidade e a qualidade no atendimento, a Instituição está perdendo; se unidades de serviço comportam-se como um mundo à parte, isolando-se do contato com as lideranças da comunidade, mau negócio para a Polícia Militar.

Veja-se o caso de polícias como as do Japão e de Nova Iorque: a primeira, conceito mundial de policiamento comunitário; a segunda, insistentemente preocupada em tratar funcionários como clientes que devem ser muito bem atendidos para que repitam o processo com os clientes externos. Deixar de estudá-las e acreditar que aqui estão todas as alternativas é fechar-se em si mesma; é subestimar o peso da globalização; é tratar o futuro como previsível e perfeitamente dominável.

“A organização como um todo não tem condições de reconhecer os perigos que a ameaçam, entender suas implicações, ou apresentar alternativas. (...) Não é por acidente que a maioria das organizações não consegue aprender. A maneira como elas são estruturadas e administradas, como os cargos são definidos e, o mais importante, como todos nós fomos ensinados a raciocinar e interagir criam graves deficiências de aprendizagem, apesar de todos os esforços de pessoas inteligentes e empenhadas.”¹¹

Qual o vínculo entre essas considerações e o desafio de corrigir eventuais deficiências de aprendizagem? O conhecimento acadêmico, que já não era suficiente, acaba de perder definitivamente o *status* de essencial, tornando-se básico apenas enquanto primeiro contato com as idéias e normas que regem o trabalho.

Para maus gerentes, “deficiências de aprendizagem”, no contexto da globalização, são sinônimo de falta de interação com o mundo; de incapacidade de enxergarem os problemas sob vários ângulos; de não

¹¹ Senge, op. cit., p 28.

participação em seminários, palestras, cursos, aulas sobre temas ligados à Segurança Pública; de falta do hábito da leitura, não de notícias esparsas de jornais, mas de livros propriamente ditos, que lhes permitam desenvolver o vocabulário e a capacidade de se expressar nos diversos ambientes que percorrem.

Se fatores comuns como características do fardamento, regulamento disciplinar, estatuto do pessoal, memorandos, diretrizes, planos de policiamento, princípios de abordagem, conteúdo das instruções e outros componentes da realidade da Polícia Militar igualam os indivíduos, nivelando-os, padronizando-os, é preciso entender que a era da globalização exige a variedade, a criatividade, a individualidade, para que os múltiplos desafios da Segurança Pública sejam gerenciados por múltiplas análises. Caso contrário, é provável que a “escola da vida que gera o criminoso” e a “universidade das cadeias públicas, presídios e penitenciárias” tornem-se obstáculo definitivamente superior à capacidade de resposta das polícias.

O futuro sugere que administradores insistam em uma atitude de humildade em relação ao conhecimento disponível no mundo, na área de gerenciamento, para que se possa resolver o problema da deficiência de aprendizagem com que, eventual e naturalmente, são lançados à atividade.

5 MITOS DE GERENCIAMENTO

Nas linhas anteriores, destacou-se o que são paradigmas, com algumas exemplificações. Num segundo momento, alinharam-se os prováveis reflexos do fenômeno da globalização sobre a Segurança Pública. Em seguida, buscou-se especificar alguns procedimentos que esse ambiente de aldeia global pode estar sugerindo aos gerentes da Corporação, enquanto indivíduos. Para completar o raciocínio, o tópico 3 veio discutir a importância de que a Corporação invista em **atrair e manter talentos**.

Finalmente, no 4, enfocou-se a necessidade de a Instituição manter-se atenta para corrigir deficiências de aprendizagem diluídas no cotidiano de seus gerentes, o que, aliás, será melhor explicado através de uma análise sobre os mitos que constituem essas deficiências. Foi importante analisar tudo isso, porque todas as abordagens anteriores funcionam como pano-de-fundo para a reflexão final deste artigo, que pretende tratar dos mitos gerenciais identificados em um sem-número de organizações de todo o mundo, e que podem estar também presentes na realidade da Polícia Militar.

Pelo fato de constituírem um perigo iminente para a sobrevivência das empresas, parece sensato e oportuno tratar desses mitos, objetivando permitir aos administradores, no plano individual, refletirem sobre se seu ambiente de trabalho, seu batalhão, seu comando regional de policiamento, enfim, se em seu local de atuação estaria ocorrendo alguma dessas equivocadas crenças gerenciais que têm levado tantas organizações a desaparecerem. Se a Polícia Militar se propõe ingressar no terceiro milênio, é importante que seus gerenciadores, nos níveis intermediários, estejam combatendo esses mitos, pelo fato de que, nesses setores, o planejado pelos níveis estratégicos é posto em prática. Antes, vale situar melhor as idéias sobre o que se passa no mundo.

“Deficiências de aprendizagem são trágicas (...), quando não são detectadas. O primeiro passo para saná-las é começar a identificar as sete deficiências de aprendizagem: ‘eu sou meu cargo’; ‘o inimigo está lá fora’; ‘a ilusão de assumir o controle dos problemas’; ‘a fixação em eventos’; ‘a parábola do sapo escaldado’; ‘a ilusão de aprender por experiência’ e ‘o mito da equipe administrativa’.”¹²

Como visto, são sete mitos. O primeiro é conhecido por “**eu sou meu cargo**” e pode manifestar-se inconscientemente, no cotidiano dos gerentes da Instituição, da seguinte forma: o indivíduo acredita que o setor mais importante da OPM em que trabalha é justamente o seu. Por isso, esforça-se para que tudo corra bem em sua área de atuação, ainda que essa atitude signifique problemas para outra seção. Desse modo,

¹² Senge, op. cit., p 35.

acredita que suas decisões têm pouca ou nenhuma relação com o que acontece na Unidade.

Trata-se de pessoas comprometidas com os resultados, mas exclusivamente os seus e o de sua equipe direta. Para superar esse mito, que é o grande responsável pela instalação de um clima de deslealdade nos ambientes de trabalho, o desafio é fazer com que os gerentes se percebam dentro de um contexto mais amplo, mostrando-lhes que ações aparentemente desvinculadas entre si podem prejudicar o resultado final que a organização pretende alcançar.

Refletir em termos macro é um diferencial importante, num contexto em que tantas pessoas ainda enxergam seu ambiente de trabalho, sua seção, como o centro do Universo. Apesar de ser uma atitude ruim para a Corporação, não se deve atribuir ao gerente que assim pensa a culpa integral por isso, pois é muito recente, em termos históricos, o fenômeno da globalização. Resulta de um traço cultural, presente em boa parte das civilizações, essa predisposição para perceber o mundo como o conjunto de pessoas e coisas com as quais se está lidando diretamente, no dia-a-dia.

“Desde a mais tenra idade, nos ensinam a dividir os problemas, a fragmentar o mundo, o que parece ter o dom de facilitar tarefas e questões complexas. Mas o preço que pagamos é enorme, pois deixamos de ver as conseqüências dos nossos atos e perdemos a noção de integração com o todo maior.”¹³

A partir do momento em que se combater o mito do “eu sou meu cargo”, é possível que as possibilidades de erros diminuam bastante, pois há colaboração entre os setores, onde todos estão interessados em que, quando o documento chegar à instância final, ao administrador da Unidade, as arestas, os detalhes, as ressalvas, tudo já tenha sido posto em discussão.

¹³ Idem, p 13.

O segundo mito é denominado **“o inimigo está lá fora”**. Sua existência fica bastante clara quando surgem problemas; inicia-se então o jogo da transferência de responsabilidade, cada qual tentando provar que, se houve uma falha, certamente não foi motivada pelo seu setor, afinal ali tais coisas não ocorrem, já que é o centro do universo, o lugar mais importante da OPM. Nesse tipo de ambiente, as pessoas trabalham estressadas e, o que é pior, desconfiadas.

O terceiro mito é **“a ilusão do controle dos problemas”**: a expressão refere-se à crença de estar com os problemas sob controle. Esse mito acontece quando desafios são analisados superficial ou parcialmente. Não seriam oportunas exemplificações, pelo fato de que colocariam em questão o desempenho de setores incluídos na análise. E não é este o objetivo, mas somente alertar para o fato de que o trabalho em grupo, a predominância da lealdade nas relações, o respeito à dignidade e às opiniões de cada gerenciador, tudo isso contribui para que os desafios sejam vistos com mais profundidade, porque todos estarão pensando no produto final, na imagem da OPM e da Instituição.

Esses ambientes tendem a gerar a participação espontânea, a elaboração de alternativas mais bem pensadas, o amadurecimento coletivo da equipe, com os mais novos tendo a oportunidade de aprimorar sua visão da atividade policial e de gerenciamento, e os veteranos, a chance de contrapor seus métodos de gerência às idéias daqueles que lidam mais de perto com a base da Corporação. O egocentrismo gerencial era algo possível antes do processo da globalização; hoje, pode não ser a melhor alternativa, diante da rapidez com que os contextos de Segurança Pública se modificam. Saber ouvir e ser humilde é uma atitude sábia, num momento em que paradigmas são superados com velocidade incrivelmente maior do que antes do início desta década.

Conta-se, nos meios empresariais, a história do faxineiro de uma produtora de creme dental que, justamente pelo fato de enxergar os acontecimentos de forma menos elaborada, apresentou acidentalmente, quando limpava a sala de reuniões onde estavam os executivos, a saída para a queda nas vendas: aumentar o tamanho da abertura das bisnagas de

dentifricio. Idéias simples são comuns em pessoas simples e costumam ser a solução para problemas complexos.

Uma citação parece oportuna, por conter a essência do que os dois últimos parágrafos deste artigo procuraram expor. Apesar de haver sido concebida para avaliar o ambiente dos assessores jurídicos, tem aplicabilidade geral. O gerente é, nos níveis intermediários, um indivíduo de quem se espera, dentre outras habilidades, a emissão de opiniões coerentes, consequência de um intelecto em constante aprimoramento.

“Nossa atividade é essencialmente dinâmica e as transformações da sociedade refletem, de imediato, em nosso desempenho comportamental, obrigando-nos a modificar e aperfeiçoar nossos conceitos e nossa visão sistêmica.”¹⁴

Quarto mito: **“fixação em eventos”**. A explicação que o autor traz ao analisar a questão é simples, mas de grande peso na realidade das empresas. Trata-se de, para cada evento, procurar uma causa próxima, o que dificulta entender que os acontecimentos nem sempre estão ligados a um fator imediato, porque fazem parte de contextos maiores e, por isso, podem ter fundamentos ancestrais. No campo da Segurança Pública, não é diferente. Daí a necessidade do aprimoramento, do exercício de pensar macro, de ampliar horizontes, para se perceber o ambiente e nele desenvolver ações que tenham maior probabilidade de êxito. Quando o administrador analisa o aumento de índices de criminalidade em uma determinada região, sem atentar para fatores externos ao fato, tem grande chance de decidir mal sobre como resolver o problema.

Mito número cinco: **“a parábola do sapo esquálido”**: os estudiosos do assunto costumam utilizar, como exemplo mais comum, o que ocorreu com a indústria automobilística americana nos anos 60. O Japão não era visto como ameaça, quando se concluiu que sua participação no mercado dos Estados Unidos era de apenas 4%, em 1962. A mesma indiferença era comum em 1974, quando os japoneses

¹⁴ Valdelino Leite da Cunha. *A atividade de assessoramento jurídico na PMMG*. Belo Horizonte, 1996.

O Fenômeno Globalização e a PMMG: Oportunidade ou ameaça

dominavam 15% das vendas. A situação só começou a receber alguma atenção no início da década de 80, ao se constatar que a fatia evoluíra para 21,3% do mercado. Em 1989, essa participação da indústria japonesa chegava aos 30%.

Até o ano de 1990, os norte-americanos não haviam encontrado a fórmula para deter tão impetuoso avanço. Talvez pudessem haver contornado o problema se não menosprezassem o assunto, quando ele ainda era uma modesta taxa de 4%. Sabe-se que, às vésperas do terceiro milênio, o “inofensivo” Japão do início da década de 60 possui 126 das 500 maiores empresas do mundo sediadas em seu território. É o segundo colocado; os países mais próximos desse número são a França, com 42, a Alemanha, com 41, e o Reino Unido, com 34¹⁵.

Está bastante claro no que se transformou o Japão. Não se pode esquecer, é claro, dos recentes problemas que redundaram na violenta queda da Bolsa de Valores de Tóquio, evento que tem origens antigas e cujos reflexos se puderam sentir por todo o mundo.

“Para aprender a identificar processos lentos e graduais precisamos reduzir nosso ritmo frenético e prestar atenção também nas sutilezas. O problema é que nossas mentes estão tão travadas numa única freqüência, que é como se só pudéssemos perceber em 78 rotações; não percebemos nada em 33. Só escaparemos do destino do sapo quando aprendermos a reduzir o ritmo e a enxergar os processos graduais que geralmente constituem os maiores perigos.”¹⁶

Como esse mito se aplica à Segurança Pública? Justamente no fato de que a visão macro, o exercício constante de tentar encaixar mentalmente os acontecimentos do mundo em sua realidade administrativa ou operacional são utopia, se o gerente está se comportando de modo igual ao que era comum há poucos anos, isto é, acreditando que seu conhecimento acadêmico e talento pessoal são

¹⁵ Folha de S. Paulo, 2 de novembro de 1997, p 11.

¹⁶ Senge, op. cit., p 33.

suficientes para habilmente agir sobre problemas que exigem sua intervenção.

O penúltimo mito é **“a ilusão de aprender por experiência”**. Quando as principais conseqüências das decisões gerenciais estão num futuro remoto ou numa parte distante da organização, torna-se bastante difícil avaliar se os caminhos que se está seguindo são os melhores. Nessa situação, o indivíduo fica impossibilitado de aprimorar-se por tentativa e erro, que consiste em agir, observar os efeitos desta ação e, num terceiro instante, realizar uma ação melhor que as duas anteriores. Essa dificuldade é bastante possível quando quem planejou não tem condições de verificar, *in loco*, o resultado de suas idéias.

Nesse caso, toda vez que surge um desafio semelhante, a tendência é emitir pareceres ou adotar comportamentos gerenciais semelhantes ao anterior, mesmo que a Instituição não esteja, no final da linha, alcançando os melhores resultados. Veja-se o exemplo da Polícia Comunitária¹⁷: não é porque uma equipe concebeu excepcionais procedimentos, que a execução estará acontecendo dentro do previsto.

Estaria em questão, nesse caso, não necessariamente o senso de disciplina dos executores, mas a realidade operacional e a própria interpretação que o executor assimilou do que lhe foi instruído. Como esses planejadores poderão aprender a melhorar seu plano, se por experiência direta é quase impossível? Aí reside aquele que se poderia denominar o desafio da integração. Veja-se por quê:

“Nós aprendemos melhor por experiência, mas jamais experimentamos diretamente as conseqüências de muitas das nossas mais importantes decisões. (...) As decisões mais críticas tomadas em organizações têm conseqüências que se propagam

¹⁷ N.A.: As primeiras concepções estão reunidas no documento *“Polícia Comunitária e sua Operacionalização”*, na cartilha sobre as experiências vividas pelas 125ª, 127ª e 128ª Companhias de Polícia Militar, do 22º BPM, produzida em co-autoria pelos capitães Flávio Henrique Ávila Batista, Reginaldo Lourenço e Márcio Ronaldo de Assis.

*por todo o sistema e se estendem por anos ou décadas. (...) a promoção de funcionários para cargos de liderança influencia a estratégia e o clima organizacional por vários anos. É exatamente nesse tipo de decisão que não se tem oportunidade de aprender por tentativa e erro. (...) Tradicionalmente, as organizações tentam superar a dificuldade de lidar com a amplitude do impacto resultante de decisões dividindo-se em componentes. Elas instituem hierarquias funcionais que são mais fáceis de controlar, mas estas, por sua vez, transformam-se em 'feudos' (...). Resultado: a análise dos problemas mais importantes da empresa, das questões complexas que cruzam as linhas funcionais, torna-se exercício arriscado ou inexistente."*¹⁸

No início da década de 90, criou-se oficialmente a figura do Alto Comando da Polícia Militar¹⁹. A medida continua representando, em primeira análise, a comprovação de que o mito gerencial "ilusão de aprender por experiência" teve reduzidas as possibilidades de ocorrência na Instituição, por meio da integração entre as lideranças estratégicas, objetivando garantir aos seus principais administradores, por meio de reuniões periódicas, visão macro sobre os desafios que a Corporação costuma enfrentar.

De modo análogo, os encontros de comunidades operacionais, a integração entre o Estado-Maior e o 8.º Comando Regional da Polícia Militar, sediado em Belo Horizonte²⁰, por meio do deslocamento de integrantes do primeiro até sedes de OPM para reunião com os gerentes que ali atuam, todas essas medidas contam positivamente para o futuro da organização, pois garantem a aproximação entre planejadores e implementadores, e combate-se, com grande possibilidade de êxito, o mito ora estudado. A integração entre decisores ou membros de assessoria é um valioso meio de busca da eficiência na prestação de serviços. Há, no entanto, um desafio a ser superado, quando se ocupam

¹⁸ Senge, op. cit., p 34.

¹⁹ Resolução Nr 2924, de 29Jul93, que cria provisoriamente o Alto Comando da Polícia Militar.

²⁰ Memorando 32399.2/97-EMPM, de 31 de julho de 1997, que regulamenta a modificação do local das reuniões do Estado-Maior, levando-as para as sedes de Unidades Operacionais, mediante calendário de datas.

posições em um grupo gerencial de trabalho, conforme se pode observar a seguir.

Finalmente, cabe tratar do **“mito da equipe administrativa”**: como e em que pontos da estrutura das empresas sua ocorrência é mais provável? De acordo com estudiosos do assunto, não há especificamente um nível gerencial onde essa anomalia surge. Contudo, o que se depreende das explicações a respeito é que esse mito encontra-se diluído no cotidiano dos grupos de administradores que, reunidos em equipe, tentam prestar uma assessoria a um gerente principal, em torno de determinado problema. Trazendo-se o raciocínio para a realidade da Polícia Militar, tal situação ocorre em praticamente todas as OPM.

“Na maioria das vezes, componentes das equipes procuram preservar sua imagem evitando criar divergências e dando a impressão de que todos estão seguindo a estratégia coletiva, mantendo a aparência de um grupo coeso. (...) ‘As equipes administrativas (...) podem funcionar muito bem com questões rotineiras mas, quando se deparam com problemas complexos que podem ser embaraçosos ou perigosos, o espírito de equipe desaparece’.(...) A escola nos ensina a jamais admitir que não sabemos a resposta, e a maioria das empresas reforça esta lição (...). A consequência é o que Argyris chama de ‘incompetência técnica’ — equipes cheias de gente com incrível capacidade para se esquivar...”²¹

Esse mito é possível na Polícia Militar? Não se trata de analisar o nível de compromisso com os resultados das equipes administrativas, culturalmente devotadas à responsabilidade profissional, traço preconizado no gerente da PMMG, desde a fase de formação. A questão é bem mais profunda e sugere uma pesquisa de campo. Contudo, é prudente acreditar-se que também na Corporação esse mito é uma possibilidade não muito remota, pelo simples fato de que as técnicas de gerenciamento utilizadas na PMMG não são privilégio da Instituição,

²¹ Senge, op. cit., p 35.

O Fenômeno Globalização e a PMMG: Oportunidade ou ameaça

podendo-se encontrá-las em outros tipos de empresas, inclusive de prestação de serviços.

6 GLOBALIZAÇÃO: OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

Este tópico poderia denominar-se conclusão. Deixa, no entanto, de sê-lo, porque o fenômeno da globalização está ainda em franco andamento, o que impede tratar do assunto em termos conclusivos. Podem-se fazer as mais variadas projeções sobre o futuro, o que significa grande vantagem para aqueles que o desejam caracterizado de determinadas formas. O amanhã, essa incógnita aguardando quem a decifre, convida o mundo a repensar-se: poluição do meio ambiente, violência, distribuição de renda, saúde coletiva, segurança pública. Os desafios parecem acima da capacidade de respostas. A criminalidade crescente, uma inexorável mazela da vida em sociedade.

Os contextos são os mais diversos. Importa, nesse momento, lembrar que alcançar sucesso não é sinônimo de estar isento de desafios. Isso é perfeitamente aplicável à PMMG. Se a globalização traz reflexos sobre a segurança pública, nada mais sensato que buscar o necessário aprimoramento para fazer face às novidades do mundo do crime; se as comunicações operacionais podem ser alvo de aparelhagens a custos módicos, podem-se buscar tecnologias alternativas que eliminem o problema; se o crime organizado ficou mais inteligente, por que não ouvir corporações de outros países que convivam com o problema antes que ele apareça no País?

Se os tradicionais métodos de administração científica do *taylorismo* estão sendo revistos no mercado, que tal dar uma olhada e avaliar o que pode ser útil para a Instituição? Se recursos orçamentários estão escassos, haveria meios para adaptar ao caso mineiro alternativas que vêm sendo encontradas por polícias como a de Nova Iorque? Dentre elas, citem-se o combate aos grandes delitos através da repressão àqueles considerados contravenção; o estabelecimento de parcerias com a comunidade, para disponibilização de áreas esportivas de alimentação e banho gratuito, durante a noite e madrugada, para receberem menores e jovens potencialmente delinquentes, visando a ocupar-lhes o tempo

ocioso e despertar o espírito de sadia convivência através do esporte, tendo-se como instrutores policiais devidamente treinados. As dificuldades são muitas, as possibilidades também.

O que, então, pode fazer a grande diferença? As respostas estão nas pessoas, nos valores individuais, no que a Corporação saiba extrair do talento de seus gerenciadores e do que cada indivíduo esteja fazendo para auxiliá-la a receber com tranquilidade o novo milênio. Se, de algum modo, soa utópica a idéia de gerentes que se preocupam, em primeiro plano, com a organização a que pertencem, cabe lembrar que essa dedicação é consequência de o administrador estar bem consigo mesmo, haver se encontrado, ocupado seu espaço na empresa. Um dos primeiros reflexos positivos disso certamente é a vontade de aplicar seu talento a empreendimentos que auxiliem a Instituição a cumprir seu papel social e a superar os desafios do amanhã. E isto se consegue com muita leitura.*

*“O crepúsculo do século XX marca a definitiva transição da sociedade industrial para a Grande Sociedade Aberta, a Sociedade do Conhecimento e da Informação. A simples acumulação de capital físico (...) explica cada vez menos a riqueza das nações, o sucesso das empresas e a renda dos indivíduos. (...) A dinâmica de acumulação relevante se deslocou da quantidade para a qualidade da mão-de-obra (educação) e (...) tecnologia. Os recursos naturais perdem importância para fatores artificiais, produzidos pela inteligência humana.”*²²

* Um bom começo nessa nobre empreitada, em que o gerente pode buscar encontrar-se na profissão é o livro que conduz a uma consciência mais próxima da verdade, a respeito do que cada pessoa realmente é. Trata-se do livro de Eduardo Guianetti, *Auto Engano*. Outra opção, nesta ordem, é *Inteligência Emocional e Inteligência Emocional no Trabalho* e livros sobre Administração do Tempo. Vale a pena começar já, para quem de fato está disposto a não ficar só “vendo a vida passar”.

²² GUEDES, Paulo. O futuro é a educação. In: *Revista Exame*, 8 de outubro de 1997, p 33.

Faculdade de aprender, apreender ou compreender; percepção, apreensão, intelecto, intelectualidade; qualidade ou capacidade de compreender e adaptar-se facilmente; capacidade de resolver situações problemáticas novas mediante reestruturação dos dados que os sentidos conseguiram captar. Assim os principais dicionários definem INTELIGÊNCIA. Esta é, sem dúvida alguma, a grande arma para se escrever o futuro.

Num momento em que o planeta é varrido pelas incertezas da globalização, ser gerente na PMMG, destacadamente nos níveis mais próximos da base, é sinônimo de esforçar-se para adquirir maior capacidade de percepção dos ambientes, auxiliando as lideranças na tomada de decisão, para que os possíveis reflexos dessa avassaladora onda venham significar para o futuro da Polícia Militar não ameaça, mas uma preciosa e *imperdível* oportunidade.

Abstract: The Phenomenon of Globalization and the Military Police of Minas Gerais: an Opportunity or a Threat? This paper focuses of the term 'paradigm', considering what has led mankind to overcome the most serious challenges, reflecting on the possible negative links between the phenomenon of globalization and public security, and pointing out the challenge that it may bring to the area of human resources and what the future tends to demand from managers as individuals. The author goes on to analyse the so-called 'management myths', as to their being likely to occur or not in the Military Police of Minas Gerais, and, in case they did, whether they would compromise well-intentioned attempts to solve the organization problems. He also analyses the meanings of the term in the atmosphere of uncertainty brought about by globalization.

Key words: paradigm, globalization, public security, intelligence.

BIBLIOGRAFIA

- ALMEIDA, Klinger Sobreira de. *Reflexões sobre a globalização*. Cariacica-ES.1997.
- BATISTA, Flávio Henrique Ávila et al. *Polícia comunitária e sua operacionalização*. Belo Horizonte: 22º Batalhão da Polícia Militar, 1996.
- CUNHA, Valdelino Leite da. *A atividade de assessoramento na PMMG: uma visão crítica*. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar. 1996, p 970.
- ERCÍLIA, Maria. Tecnologia reduz o tamanho do mundo. In: GLOBALIZAÇÃO. *Folha de S. Paulo*, 2 de novembro de 1997, especial, p 5.
- FOLHA de S. Paulo, 2 de novembro de 1997, p 11.
- GUEDES, Paulo. O futuro é a educação. In: *Revista Exame*, 8 de outubro de 1997, p 33.
- NAISBITT, John e ABURDENE, Patrícia. Megatrends 2000. São Paulo: Amana-Key, 1990, p 349.
- NÓBREGA, Clemente. Você fez tudo direito... e dançou. In: *Revista Exame*, 5 de novembro de 1997, p 94.
- NETO, Severo Augusto da Silva. Ideologia e cultura organizacional: diagnóstico e viabilidade. Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar. 1995, 227p.

O Fenômeno Globalização e a PMMG: Oportunidade ou ameaça

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. *PM Notícias*, outubro de 1997.

_____. Resolução Nr 2924, de 29Jul93.

_____. Memorando Nr 32399.2/97-EMPM, de 31Jun1997.

SENGE, Peter M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem*. São Paulo: Best Seller. 1990, p 27, 352p.

TOLEDO, José Roberto de. Globalização aprofunda o abismo entre ricos e pobres. In: *Folha de São Paulo*, 2 de novembro de 1997, especial, p 12.

ESTÉTICA MILITAR E INSTITUIÇÕES POLICIAIS

CARLOS ALBERTO DE CAMARGO

Coronel PM, Comandante Geral da Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Resumo: O artigo trata da natureza militar das organizações policiais estaduais e lembra que as discussões sobre o tema assumem posição maniqueísta, colocando-se em contraste formação policial e formação militar. Ratifica a necessidade da estética militar, entendida como conjunto de estímulos externos que reforçam no homem a aceitação de valores positivos, como entrega à causa pública, respeito à hierarquia e à disciplina.

Palavras-chave: polícias militares, formação policial, formação militar, estética militar.

INTRODUÇÃO

Desde a criação das milícias estaduais, no século passado, vem sendo discutida a natureza militar das organizações policiais brasileiras. Essa discussão, contudo, assume constantemente um caráter maniqueísta, no qual se coloca a formação militar em contraste com a formação policial, por se reconhecer, na primeira, não só os aspectos de uma estética militar, como também de uma cultura voltada para a preparação técnica e psicológica do soldado para a guerra.

O presente trabalho visa a contribuir para o estudo da estética militar nas instituições policiais, dada a importância do tema, tanto para a definição institucional da organização, como para a orientação de suas relações internas.

As pesquisas desenvolvidas tiveram por objetivo comprovar a necessidade da estética militar (conjunto de estímulos externos que reforçam no homem a aceitação de valores positivos, dentre os quais a

Estética militar e instituições policiais

sua entrega incondicional à causa pública, o respeito à hierarquia e à disciplina) nas instituições policiais.

Focalizando o assunto, o trabalho desenvolvido teve como eixo a pesquisa doutrinária necessária à verificação das seguintes hipóteses:

1.^a hipótese - A hierarquia e a disciplina são indispensáveis nos órgãos da Administração Pública desconcentrada:

a) para garantir o atingimento dos fins do Estado; e

b) para garantir a atuação dos agentes segundo as normas e diretrizes em vigor.

2.^a hipótese - A necessidade da hierarquia e da disciplina é muito mais crítica nas instituições policiais fardadas, pelo maior mal que pode causar à sociedade o agente que usa sua competência decisória de forma errada.

3.^a hipótese - A estética militar não se confunde com cultura bélica (militar).

4.^a hipótese - Na cultura brasileira, a estética militar é necessária nas instituições policiais fardadas, como reforço à internalização dos valores da disciplina e da hierarquia.

5.^a hipótese - No Brasil, a estética militar nas instituições policiais é fator de garantia do respeito aos direitos do cidadão.

No trabalho de pesquisa, foram consultados, principalmente, autores de obras no campo da Sociologia, do Direito Administrativo, da Administração de Empresas, da Literatura Militar, da Literatura Policial, além da legislação, inclusive a trabalhista.

O primeiro capítulo estuda a hierarquia e a disciplina, sob a ótica do Direito Administrativo, como institutos indispensáveis dentro de uma organização desconcentrada (em que a competência decisória é distribuída em níveis hierárquicos).

Em seguida, no Capítulo 2, é discutido o conceito de estética militar, em contraste com o conceito de cultura profissional bélica. A partir daí, consolida-se o entendimento de estética militar como sendo o conjunto de estímulos (cerimonial, formalidade, gesto, atitude) que enaltecem a dedicação incondicional ao cumprimento do dever e o acatamento da hierarquia e da disciplina, e que não significa a técnica e a preparação psicológica para o emprego de uma tropa em combate.

A cultura brasileira é analisada no Capítulo 3, destacando-se o caráter indisciplinado da população brasileira, que tende a só acatar as normas de convivência sob algum tipo de coerção (a multa, por exemplo). Daí a necessidade de normas disciplinares rígidas em algumas organizações.

No Capítulo 4, é discutida a necessidade da estética militar nas organizações policiais, nas quais o profissional atua na maior parte das vezes isolado, ou em pequenos grupos, longe, portanto, da presença física do superior hierárquico, e com enorme poder discricionário.

O Capítulo 5 traz estudos sobre as relações hierárquicas e disciplinares na empresa privada, no qual se comprova que lá as conseqüências da indisciplina são muito mais graves.

Finalmente, o Capítulo 6 faz uma breve análise comparativa das organizações policiais de diversos países.

Das hipóteses levantadas, talvez a mais importante seja a de que a **estética militar, na cultura brasileira, é fator de garantia do respeito aos direitos do cidadão.**

1 A HIERARQUIA E A DISCIPLINA NO DIREITO ADMINISTRATIVO

A disciplina e a hierarquia não são institutos originários da Doutrina Militar, mas do Direito Administrativo. São remédios criados para se evitarem os riscos provocados por uma organização desconcentrada.

Estética militar e instituições policiais

Uma organização será mais ou menos desconcentrada conforme, respectivamente, seja maior ou menor o grau de distribuição de competência decisória entre seu diversos níveis. A rigor, não existe organização que não seja, pelo menos, um pouco desconcentrada. O poder de tomar decisão nunca está totalmente concentrado em uma pessoa.

Quanto maior for a organização, maior será o número de níveis de competência decisória, e maior será o risco de que as decisões tomadas contrariem as diretrizes estabelecidas.

Para que a organização desconcentrada atue de forma monolítica, mantendo coerência entre as decisões tomadas, mesmo pelos níveis mais distantes do centro, existe, no Direito Administrativo, a figura da hierarquia, que, mais do que um escalonamento em níveis de poder, é a disponibilidade do superior (hierárquico) sobre os atos do subordinado, abrangendo desde o estabelecimento de diretrizes ao reexame dos atos praticados.

A hierarquia não seria eficaz se o superior não tivesse o poder de aplicar sanções ao subordinado, e essa é a natureza do poder disciplinar.

Nas organizações armadas, o mal causado à sociedade por quem toma decisões contrárias às normas e diretrizes estabelecidas pode ser muito maior, dado o potencial ofensivo da organização.

A estética militar, como conjunto de estímulos que reforçam no indivíduo, entre outros valores, o acatamento da hierarquia e da disciplina, torna esses institutos muito mais sólidos nas organizações armadas, das quais são as bases.

E nas organizações policiais estruturadas como forças públicas armadas, na prevenção ao crime ou na repressão imediata, os agentes situados nos níveis mais baixos de competência decisória têm, em suas mãos, o tremendo poder discricionário de cercear mesmo direitos constitucionalmente protegidos. Decisões graves como prender ou não, atirar ou não atirar, são tomadas pelo policial isolado, longe da presença física de seu superior. Nessas organizações policiais, a hierarquia e a

disciplina, além de condições de eficácia, são garantia aos direitos do cidadão.

1.1 Desconcentração

Costuma-se confundir desconcentração com descentralização, embora sejam coisas completamente diferentes.

A prestação de um serviço público é descentralizada, quando ele não é executado pelo Estado, seu titular, mas por pessoa jurídica distinta, a quem é transferido.

“A descentralização supõe, desenganadamente, duas pessoas pelo menos: uma, o Estado, titular último do serviço público e que o desempenharia diretamente se não o houvesse descentralizado; outra, a pessoa descentralizadora, que vai desempenhá-lo em nome do Estado”.¹

A prestação de serviço público é centralizada quando desenvolvida pelo próprio Estado, por meio de seus órgãos e agentes. Trata-se de uma única pessoa jurídica. Os órgãos públicos prestadores do serviço público são desprovidos de personalidade jurídica. Esses órgãos e seus agentes integram o Estado e são unificados por meio da hierarquia.

O Estado, na prestação centralizada do serviço público, reparte sua competência entre seus diversos órgãos e agentes. O serviço prestado por estes é, na verdade, serviço prestado pelo Estado.

A essa repartição de competência na administração centralizada dá-se o nome de desconcentração.

Desconcentração é, portanto, a distribuição de competência decisória na intimidade do Estado, entre seus diversos órgãos e agentes. A competência desconcentrada permanece no interior da mesma pessoa jurídica.

¹ Celso Antônio BANDEIRA DE MELO, *Prestação de serviços públicos e administração indireta*, pág. 3.

Estética militar e instituições policiais

“Desconcentração significa a repartição de funções entre os vários órgãos (despersonalizados) de uma mesma administração, sem a quebra da hierarquia.”²

A desconcentração sempre existe em maior ou menor grau e tem no centro e/ou no ápice, se considerarmos os órgãos e agentes hierarquizados na forma de uma pirâmide, o Chefe do Executivo.

Ela pode ser realizada conforme as seguintes modalidades:

- a) desconcentração por grau;
- b) desconcentração por matéria; e
- c) desconcentração territorial.

Na desconcentração por grau, a competência decisória é distribuída em diferentes níveis hierárquicos.

Na desconcentração por matéria, ela é distribuída conforme o critério da especialização da atividade administrativa desempenhada.

Na desconcentração territorial, a competência decisória é distribuída conforme áreas geográficas, e os órgãos e agentes têm responsabilidades locais.

A desconcentração também não se confunde com a delegação de poderes. Nesta, a competência é própria do superior que delega e não de quem recebeu a delegação.

Na desconcentração, a distribuição de competência é realizada por lei que, ao criar órgãos e cargos, relaciona as funções de cada um, qualquer que seja o critério adotado: por grau, por matéria ou território.

1.2 Hierarquia e disciplina

A desconcentração das funções do Estado poderia levar a uma descoordenação no seu exercício por parte de seus órgãos e agentes.

² Hely Lopes MEIRELLES, *Direito administrativo brasileiro*, pág. 700.

Competentes para decidir, não haveria garantia de que os agentes atuariam de forma coerente com a finalidade do Estado, que é a consecução do bem comum.

Não haveria também garantia do exercício da competência decisória conforme as normas e diretrizes.

Seria o caos, a anarquia dentro de cada órgão e em toda a estrutura administrativa do Estado.

Por isso, dentro da administração centralizada, os diversos órgãos e agentes inter-relacionam-se por meio da hierarquia.

“Hierarquia se define como o vínculo de autoridade que une escalonadamente, em graus sucessivos, órgãos e agentes numa relação de subordinação, ou seja: de superior a inferior, de hierarca a subalterno.”³

Portanto, o superior tem total disponibilidade sobre os atos praticados pelo subordinado.

Assim, consegue-se dar à Administração um caráter monolítico, ou seja, os atos praticados nos diversos órgãos por seus agentes são, afinal, atos praticados por uma só pessoa jurídica: o Estado.

A tomada de decisões e a execução dos serviços mantêm-se coerentes com a finalidade do Estado e coerentes entre si, sob subordinação, no mais alto nível, ao Chefe do Executivo.

A administração acaba por assumir a forma de uma pirâmide, já que a competência decisória é distribuída entre diversos órgãos (desconcentração), mas esses órgãos, estruturados hierarquicamente, subordinam-se sempre a órgãos superiores, num processo de afunilamento que tem no topo uma única autoridade - o Chefe do Executivo.

³ Celso Antônio BANDEIRA DE MELLO, *Op. cit.*, pág. 3.
O Alferes, Belo Horizonte, I (49): 55-108, abr./jun. 1999

O mesmo processo ocorre no interior de cada órgão, em que os agentes, conforme o cargo em que estiverem investidos, estruturar-se-ão também hierarquicamente.

Nas estruturas hierarquizadas, o superior tem sobre o subordinado os poderes de mando, de fiscalização, de revisão, de punição, de dirimir controvérsias de competência, de delegação e de avocação.

O poder de mando é a autoridade que tem o superior de dar ordens e instruções.

O poder de fiscalizar é a autoridade para inspecionar o cumprimento das ordens ou instruções, bem como a execução dos serviços.

O poder de revisão é a autoridade para modificar ou cancelar as decisões tomadas pelo subordinado.

O poder de delegar, exercido estritamente dentro dos limites legais, é a atribuição de uma competência que é sua, ao subordinado.

O poder de avocar, também exercido dentro dos limites legais, é o ato de trazer para si uma competência que é originalmente do subordinado.

Finalmente, o poder de punir, ou poder disciplinar, é a competência de aplicar sanções ao subordinado transgressor.

O poder disciplinar, que será estudado mais à frente, está relacionado ao conceito de disciplina, também indispensável nas organizações desconcentradas.

A disciplina é a garantia de conduta do agente conforme as normas, diretrizes e ordens em vigor, porque ela é exatamente o acatamento dessas normas, diretrizes e ordens.

É, segundo Gaston Courtois, “*agir de acordo com as ordens recebidas*”,⁴ e “*seu fundamento é a obediência*”, conforme S. W. Roskill.⁵

O Regulamento Disciplinar da Polícia Militar conceitua disciplina como sendo o exato cumprimento dos deveres de cada um, em todos os escalões de comando e em todos os graus da hierarquia.

Semelhante é o conceito dado no Estatuto dos Militares, segundo o qual disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.⁶

1.3 Poder Hierárquico

O poder hierárquico é o poder que tem o Executivo de distribuir, de forma escalonada, as funções de seus órgãos e agentes públicos. Dessa distribuição decorre uma relação de mando e subordinação entre esses órgãos e agentes.

É a hierarquia que impõe ao subordinado a obediência às ordens e instruções do superior. Ao subordinado é vedado descumpri-las ou retardar sua execução, com risco de cometer transgressão disciplinar ou crime.

É o poder hierárquico do executivo que estabelece o vínculo de autoridade, que une escalonadamente, em graus sucessivos, órgãos e agentes, numa relação de subordinação.

*“O princípio do poder hierárquico domina todo o direito administrativo e deveria ser aplicado ainda mesmo que nenhum texto legal o consagrasse, já que é impossível ao Executivo subsistir sem a hierarquia a organizar e ordenar a prestação do serviço público.”*⁷

⁴ Gaston COURTOIS, *A arte de ser chefe*, pág. 50.

⁵ S. W. ROAWILL, *A arte da liderança*, pág. 54.

⁶ Lei n.º 6.880, de 09 de dezembro de 1980.

⁷ DUGUIT, *apud* Hely Lopes Meirelles, *Op. cit.*, pág. 93.

O Alferes, Belo Horizonte, 1 (49): 55-108, abr./jun. 1999

Além da organização escalonada de seus órgãos e agentes, o poder hierárquico implica ainda coordenação, controle e correção.

A coordenação é indispensável ao entrosamento no desempenho dos agentes públicos, com vistas ao funcionamento harmônico dos órgãos para a consecução da finalidade de cada um deles e do próprio Estado.

O controle que consiste no acompanhamento do desempenho e da conduta profissional de cada agente público visa ao cumprimento da lei e das instruções.

O controle administrativo é exercido pelos órgãos da Administração Pública sobre suas próprias atividades, a fim de garantir que elas se mantenham dentro da lei.

É o controle interno efetuado na cadeia hierárquica pelos superiores sobre os atos dos subordinados, mediante uma fiscalização hierárquica e automática, já que é realizado de forma contínua e independente de provocação.

Todo superior tem o dever de, por meio dessa fiscalização hierárquica, assegurar o cumprimento das leis e dos regulamentos por parte de seus subordinados, bem como o bom desempenho profissional de cada um deles.

O poder hierárquico implica também, finalmente, a capacidade de corrigir os atos dos subordinados. Todo superior tem o poder-dever de exercer ação revisória sobre os atos praticados pelos subalternos.

1.4 Poder Disciplinar

Poder disciplinar é o poder que tem o superior, dentro de sua competência legal, de aplicar punições administrativas aos seus subordinados em razão da prática de infrações funcionais.

Está intimamente ligado ao poder hierárquico. De nada adiantaria o vínculo hierárquico entre superior e subordinado, o poder de mandar e o dever de obedecer, se o superior não pudesse exercer ação disciplinar sobre o subordinado faltoso.

É exercido internamente na Administração Pública e não se confunde com o *jus puniendi* do Estado, este, prerrogativa do Poder Judiciário. Não abrange, portanto, as infrações penais, mas somente as infrações administrativas.

O superior tem o dever de punir o subordinado que cometer infração administrativa ou, caso não seja legalmente competente para tal, cabe-lhe comunicar o fato à autoridade administrativa competente.

O poder disciplinar tem em vista o aperfeiçoamento da administração, como garantia da correta prestação do serviço público.

2 ESTÉTICA MILITAR

Convém estabelecer, já de início, a distinção entre estética militar e cultura profissional bélica, coisas que não devem, absolutamente, ser confundidas neste trabalho.

A cultura profissional bélica é o conjunto de conhecimentos e habilidades que capacitam o homem isolado e a tropa para o combate.

Trata-se de matéria especializada pertinente exclusivamente às Forças Armadas, que têm a destinação constitucional de defesa da Nação na hipótese de guerra.

Essa cultura profissional bélica refere-se às táticas, técnicas, etc., necessárias ao emprego das Forças Armadas em operações militares, inclusive na preparação psicológica do homem para o combate ao inimigo.

É contida nos manuais e relacionada nos currículos das escolas de formação, aperfeiçoamento e especialização das Forças Armadas.

A estética militar, por sua vez, não é um conhecimento técnico necessário ao emprego eficaz de uma força combativa, nem se destina ao preparo psicológico do combatente para destruir o inimigo. Ela é, como veremos a seguir, o conjunto de estímulos (solenidade, rito, formalismo) que despertam ou internalizam no homem uma ética especial constituída de valores como o sentimento exaltado do dever e o culto à hierarquia e à disciplina.

“Começamos a prestar mais atenção à Arte da Guerra do que às virtudes militares, isto tem sido o sinal de decadência dos povos em nossos tempos.”⁸

No militar das Forças Armadas, a estética militar e a cultura profissional bélica complementam-se, mas não se confundem. São coisas diferentes e com finalidades diferentes.

As organizações militares, como toda organização governamental integrante do Poder do Estado, são estruturas de forma desconcentrada (a competência decisória é distribuída em níveis hierárquicos), e, portanto, como vimos no capítulo anterior, os institutos da hierarquia e disciplina lhes são indispensáveis.

Dado o seu especial potencial ofensivo, por serem forças armadas, a hierarquia e a disciplina devem ser mais intensamente cultuadas nelas do que nos órgãos civis da Administração Pública. Esta é a finalidade da estética militar.

2.1 Estética Militar - conceito

A estética militar é o conjunto de estímulos destinados a despertar ou internalizar no militar uma ética especial, cujo conteúdo são valores como o sentimento exaltado do dever e o culto à hierarquia e à disciplina.

Manifesta-se por meio do cerimonial militar, de gestos, de atitudes, de todo comportamento que materialize a obediência (seja às ordens dos

⁸ SCHARNHORST, *apud* Pedro SCHIRMER, *Das virtudes militares*, p. 1.

superiores, seja ao ordenamento jurídico do Estado) e da disposição incondicional de cumprir o dever.

Engloba, dessa forma, valores como o culto à bandeira e demais símbolos nacionais, os sinais de respeito ao superior e ao subordinado, a prática da ordem unida, etc.

*“O espírito militar é o conjunto de virtudes militares que a disciplina e a hierarquia amalgam para o aperfeiçoamento da estrutura de uma Força Armada, com vistas ao fiel desempenho de sua missão”*⁹

A estética militar, muito mais do que responsável pela boa apresentação da tropa e dos militares individualmente, é geradora de uma psicologia especial.

*“O brio militar, que é o sentimento do dever exaltado por longa aprendizagem profissional a par da obediência essencial e da subordinação hierárquica, da coesão resultante do desenvolvimento da verdadeira afeição mútua, da inibição de tendências egoísticas, da renúncia de bens e sacrifício às vezes da própria vida, não é senão fator de uma psicologia especial.”*¹⁰

É o Estatuto dos Militares que coloca em relevo a dedicação do militar ao cumprimento de sua missão e o respeito à disciplina e à hierarquia (art. 31), relacionando os seguintes deveres militares:

- a) a dedicação e a fidelidade à Pátria, cuja honra, integridade e instituições devem ser defendidas mesmo com o sacrifício da própria vida;
- b) o culto aos Símbolos Nacionais;
- c) a disciplina e o respeito à hierarquia;
- d) o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens; e
- e) a obrigatoriedade de tratar o subordinado dignamente e com urbanidade.

⁹ Pedro SCHIRMER. *Op. cit.*, pág. 16.

¹⁰ Orlando Carlos SILVA, *apud* Álvaro Mayrink da COSTA, *Crime militar*, pág. 26.

A estética militar é mais voltada ao homem do que à organização. Segundo Heloísa Rodrigues Fernandes, *A institucionalização de uma organização militar, que lhe garanta o exercício despersonalizado da força, não pode se restringir à organização, mas também aos seus agentes.*¹¹

Por isso, o Estado deve oferecer-lhes condições mínimas de segurança, como a segurança do emprego, a confiança de ascensão na hierarquia, o prestígio social, etc. “Esses requisitos constituem a infraestrutura propiciadora de um possível espírito militar.”

O processo inclui doutrinação e treinamento unilateralmente articulados. O treinamento refere-se ao preparo dos agentes em termos da execução ideal de suas funções, com vistas a torná-los bons soldados. A doutrina visa a inculcar-lhes a ética do bom militar: *... o bom soldado é o bom militar e vice-versa.*

Segundo a autora, há uma formulação não só funcional - o que deve fazer o bom soldado - como também ideológica - como deve ser o bom militar.

E devem ser consideradas duas ideologias, uma interna e outra externa. A interna visa ao acatamento da hierarquia e da disciplina. A externa diz respeito ao papel social do militar e à identificação da organização com a ideologia do Estado.

Este último aspecto é também um dos grandes objetivos da estética militar.

A sociedade precisa ter a garantia de que quem dispõe do poder da força (armada) não subordina sua atuação a interesses pessoais ou de grupos, mas sim aos fins buscados pelo Estado.

Segundo ainda Heloísa Fernandes, é a identificação do militar com a ideologia do Estado que permite ao grupo militar que sua atividade se dê com relativa autonomia com relação às classes de pertencimento de seus membros.

¹¹ Heloísa Rodrigues FERNANDES, *Política e segurança*, pág. 195.

2.2 Defeitos atribuídos ao militarismo

No estudo feito a seguir, sobre as principais críticas ao militarismo, a palavra “militarismo” será utilizada significando a estética militar.

Afirmam alguns críticos que a disciplina militar e a submissão à hierarquia constituem violência à dignidade humana, por se constituir em fatores de humilhação àqueles que se submetem.

O problema é discutido também na empresa privada, e a respeito da dignidade assim se manifestam Koontz, Harold, Cyril, O’Donnel, Weihrich e Heing:¹²

“...significa que as pessoas devem ser tratadas com respeito, independente de sua posição na organização. O presidente, o vice-presidente, o gerente, o supervisor de primeira linha e o operário contribuem para o cumprimento de metas da organização. Todos são singulares, com capacidades e aspirações diferentes, sem dúvida, mas todos são seres humanos e merecem ser tratados como tal.”¹³

Para esses autores, os objetivos da organização devem ser atingidos, mas os meios utilizados jamais devem violar a dignidade humana.

O tratamento humilhante contra o subordinado resulta do comportamento errado do superior, seja este militar ou civil. As manifestações de disciplina não são manifestações de humilhação, pois a subordinação hierárquica e os correspondentes sinais de respeito possuem caráter estritamente funcional. Em termos de dignidade humana, todos são absolutamente iguais. Ninguém é mais digno do que os outros.

“Têm sido feitos comentários estúpidos a respeito da disciplina entre soldados australianos. Talvez porque não tenha sido bem entendido o espírito e a finalidade da disciplina. No fundo ela é

¹² Harold KOONTZ *et alii*, *Administração*, pág. 113.

¹³ *Ibidem*.

um meio para se chegar a um fim, que é assegurar uma ação coordenada entre um grande número de pessoas para atingir um objetivo definido. Não significa ela reverência a superiores, nem observância servil de formalidades, nem a supressão da individualidade."¹⁴

O Estatuto dos Militares estabelece, no art. 35, que a subordinação não afeta, de modo algum, a dignidade pessoal do militar. No art. 31, VI, relaciona, entre os deveres militares, a obrigação de tratar o subordinado dignamente e com urbanidade.

Outra crítica que se faz ao militarismo é que ele estimula a obediência cega, inibindo a iniciativa e a participação.

*"Napoleão, o general mais autocrático da história militar, nunca deu uma ordem sem explicar o seu objetivo e certificar-se de que a haviam compreendido corretamente, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de qualquer coisa."*¹⁵

As ordens do superior devem ser obedecidas em qualquer estrutura hierárquica, militar ou civil, mas o superior deve estimular a iniciativa e a participação do subordinado.

"O fundamento da disciplina é, naturalmente, a obediência, e, por essa razão, é justo que comecemos ensinando a obediência elementar da ordem unida. Ademais, a beleza dos uniformes e dos movimentos ajuda a produzir o orgulho coletivo que, embora pouco falado, é um componente valioso da tradição militar. (...) Mas a ordem unida, embora corretamente considerada ainda por todas as Forças Armadas como o fundamento para toda a estrutura do moral e da disciplina, só pode conduzir alguém num curto trecho ao longo do caminho desejado. Para citar um caso extremo, se um homem nada mais aprendeu senão a obedecer

¹⁴ Anthony Kellat. *Motivação para o combate*, pág. 156. (Transcrição do comentário do Gen. Monash sobre os soldados australianos na 1.ª Guerra Mundial).

¹⁵ James D. MOONEY, *apud* Idalberto CHIAVENATO, *Introdução à teoria geral da administração*, pág. 24.

*instantaneamente a uma ordem berrada, ele pode não ser mais que um autômato, incapaz de pensar por si mesmo; e falhará logo que qualquer grau de iniciativa lhe for exigido. (...) O objetivo do líder deve ser, por conseguinte, preparar seus subordinados para aceitar a disciplina da obediência e ao mesmo tempo preservar e estimular o desenvolvimento da iniciativa. (...) a grande elevação no padrão de educação dos militares torna mais improvável que haja em qualquer época uma regressão à excessiva disciplina-
obediência. Na verdade, hoje em dia é mais difícil os homens compreenderem e aceitarem a necessidade dessa forma de disciplina do que estimulá-los para pensar por si mesmo.”¹⁶*

A intensidade com que os indivíduos participam depende de como o líder utiliza seu poder de autoridade, afirma Gomes de Matos.¹⁷ Quando o líder centraliza a decisão, declina a participação grupal; quando utiliza menos a sua autoridade, estimula o envolvimento da equipe na solução dos problemas.

A motivação e o ajustamento do homem dentro da organização são também problemas que afetam tanto militares como civis.

Tratando do assunto na empresa privada, Flávio de Toledo afirma:

“Desde os anos escolares até o fim de sua vida de trabalho, a pessoa sente, diária e intensamente, a mágoa das frustrações funcionais ou a gratificação do estado de ânimo motivado. A oscilação entre “penar” num trabalho e “curtir” um trabalho dá a medida da importância das relações humanas para indivíduos e grupos.”¹⁸

A produtividade está diretamente ligada ao nível de motivação do indivíduo.

“...um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Este motivo é constituído,

¹⁶ S. W. Roskill, *Op. cit.*, pág. 54.

¹⁷ Gomes de MATOS, *Gerência participativa*, pág. 48.

¹⁸ Flávio de TOLEDO, *Administração de pessoal*, pág. 34.

*usualmente, de um impulso (que pode ser provocado por um fator externo, pela temperatura, por exemplo, porém é sempre um fenômeno interno) e uma recompensa, que se dá quando o objetivo do impulso é alcançado. (...) Motivar é desenvolver uma série de ações que buscam criar e manter o estado de ânimo das pessoas. O estado de motivação positivo é gerador da boa criatividade e produtividade, sendo, naturalmente, o estado de motivação negativo gerador de resultados negativos.*¹⁹

Os objetivos do indivíduo, principalmente na empresa privada, não são exatamente os mesmos da organização. Uma das principais missões do superior é harmonizar as necessidades dos indivíduos com os objetivos da organização.

É indispensável que o canal de comunicações na hierarquia da organização esteja permanentemente desobstruído. O superior deve saber como se comunicar com seus subordinados.

Harold Koontz, relacionando a motivação com a satisfação das necessidades do indivíduo, afirma:

*“Os motivos humanos baseiam-se na necessidade, sentida consciente ou inconscientemente. Algumas são necessidades primárias, como as necessidades fisiológicas de água, ar, alimento, sexo, sono e abrigo. Outras podem ser consideradas secundárias, como as de auto-estima, status ou afinidade com outras pessoas, afeto, entrega, realização e auto-afirmação. Como se pode ver facilmente, essas necessidades variam em intensidade e com o tempo, de um indivíduo para outro. É um estado interno que impulsiona, ativa o movimento (daí a palavra motivação), e que dirige ou canaliza o comportamento no sentido das metas.*²⁰

É aí que se destaca a importância da liderança do superior hierárquico.

“Liderança é a capacidade de um administrador para influenciar

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ Harold KOONTZ, *Op. cit.*, pág. 113.

*subordinados (seguidores) no sentido de trabalharem com confiança e zelo. Se os subordinados forem guiados apenas por regras e exigências impostas pela autoridade administrativa, eles poderão trabalhar 60 a 65% de sua capacidade, apenas o suficiente às exigências e manter seus empregos (nota: esses números são ilustrativos e não baseados em pesquisas). Para se elevar o nível de esforço à potencialidade máxima, o administrador deve induzir uma resposta dedicada por parte dos subordinados, exercendo liderança. Isto é feito de diversas maneiras, todas solidariamente apoiadas nas necessidades dos subordinados.*²¹

Acusam também as estruturas militares de serem excessivamente burocráticas, pesadas e lentas, impróprias para organizações que, para a prestação de determinados serviços públicos, devam ser, sobretudo, ágeis.

Convém destacar, de início, que burocrática, pesada e lenta não são características necessárias das organizações militares e não têm relação com a estética militar. Ao contrário, os órgãos civis integrantes da Administração Pública são muito mais burocráticos, pesados e lentos, tanto que o governo sempre se socorre das organizações militares, em momentos de crise, para desempenhar mesmo, ou simplesmente auxiliar o desempenho das atividades dos órgãos civis.

Todos os órgãos da Administração Pública, civis e militares, devem ser continuamente aperfeiçoados, com vistas à agilidade necessária à prestação do serviço público.

Aliás, a administração militar tem tradicionalmente servido de modelo na formulação das teorias da Administração.

Essa enorme influência é destacada por Idalberto Chiavenato, que cita como exemplos a organização linear, o princípio da unidade de comando (pelo qual cada subordinado só pode ter um superior), a escala hierárquica, o *staff* (estado-maior), etc. Comenta ainda a influência de Carl Von Clausewitz, cujos princípios de guerra influenciaram muitos

²¹ *Ibidem.*

Estética militar e instituições policiais

teóricos da Administração que se basearam na organização e estratégia militares para adaptá-las à organização e estratégica industriais.

Cabe, finalmente, lembrar que a estética militar visa a internalizar no homem apenas valores positivos. Eventuais condutas violentas e arbitrárias, praticadas em desrespeito ao ordenamento jurídico, são praticadas sob influência de outros estímulos que não a estética militar.

3 CULTURA BRASILEIRA

A cultura brasileira é analisada neste capítulo, destacando-se o caráter indisciplinado da população, que tende a só acatar as normas de convívio sob algum tipo de coerção (a multa, por exemplo).

Dáí a necessidade de normas disciplinares rígidas em algumas organizações.

O brasileiro médio não é naturalmente disciplinado devido à sua característica individualista.

Em nações que desenvolveram durante séculos o espírito de coletividade (antítese do comportamento individualista), os cidadãos são disciplinados naturalmente.

As nações são resultado de um processo desencadeado ao longo dos séculos, quando sucessivas gerações de indivíduos que habitaram uma base territorial desenvolveram valores comuns, como língua, costumes, história, etc.

O início desse processo foi motivado exatamente pela impossibilidade de o ser humano viver isolado. Foi a alternativa natural que lhe possibilitou a sobrevivência e o desenvolvimento. O estado natural do ser humano é o convívio em comunidades.

O homem moderno é cada vez mais dependente da comunidade. Um alto executivo de uma grande empresa consegue, em segundos, fazer contato com qualquer parte do mundo, ou se deslocar para as capitais mais distantes. Mas, se lhe faltar o telefone, o fax, a eletricidade, o combustível, o cartão de crédito, ele se tornará mais frágil do que um

índio, por exemplo, que mesmo sozinho é capaz de caçar e preparar o seu alimento. O poderoso executivo depende de outras pessoas.

É interessante a colocação de Umberto Eco (*O Nome da Rosa*) no sentido de que o homem moderno é um anão sentado nos ombros de um gigante. E o gigante é a comunidade. De onde está, o homem moderno consegue dominar todo o horizonte. Colocado no chão, ele não pode mais nada.

Mas, se é indispensável ao ser humano o convívio em sociedade, qual a razão do crescimento da tendência individualista no mundo moderno? Como explicar este paradoxo, que leva à indisciplina como marca cultural, ao não acatamento voluntário das normas jurídicas ou simplesmente morais indispensáveis à vida coletiva?

3.1 Individualismo e disciplina

O individualismo, do qual a indisciplina é uma conseqüência, contrasta com a idéia coletiva.

É o comportamento do indivíduo que se caracteriza pela preocupação acentuada com os interesses particulares, com os problemas pessoais, levando a uma postura egoísta de despreocupação com os problemas do grupo e de desrespeito aos problemas do semelhante.

Viver em comunidade, que é a reunião de indivíduos com objetivos definidos e interessados na consecução do bem comum, exige do ser humano renúncia, participação e disciplina.

Ele deve renunciar ao individualismo exacerbado, entendendo que deve ceder em alguns pontos para poder conviver, porque está se relacionando com outros indivíduos, que também têm seus próprios interesses e necessidades. É o que popularmente se coloca como “os direitos de uma pessoa terminam onde começam os direitos das outras”.

Esta idéia pode ser exemplificada com a simples atitude de parar o carro em um sinal vermelho, para que o outro motorista possa deslocar-se na via perpendicular.

Estética militar e instituições policiais

Para viver em comunidade, o indivíduo tem também que participar. Se a razão da vida em comunidade é a busca do bem comum, todos devem participar para a conquista deste objetivo.

Cada um dos aspectos que compõem o bem comum só pode ser conseguido com a participação construtiva e interessada de todos os indivíduos. É o espírito comunitário. É a consciência de participação, que pressupõe o consenso sobre os objetivos a serem atingidos e a sensibilidade para os problemas comuns, além da disposição de somar esforços.

Viver em comunidade exige também disciplina, que é o respeito às regras de convivência, sejam normas jurídicas do Estado ou normas reguladoras dos grupos menores, ou ainda simplesmente as normas de boa educação.

Quanto maior o espírito de coletividade, menor será a postura individualista e, conseqüentemente, mais consciente será a disciplina.

Anthony Kellett, citando Montgomery, e tratando da diferença entre a disciplina institucional e a auto-disciplina, afirmou que:

“Esta última, que implica em autocontrole e autodomínio, era considerada por ele como a base de toda a disciplina. Todas as organizações sociais, dizia ele, exigem um certo grau de autocontrole de seus membros, no interesse da comunidade como um todo. Montgomery acreditava que a auto-disciplina levava automaticamente à disciplina coletiva, na qual a subordinação do indivíduo em benefício da comunidade era básica.”²²

3.2 Razões históricas

A formação histórica brasileira é responsável por uma sociedade que ainda não conseguiu consolidar o espírito de vida coletiva.

O brasileiro tem fraco envolvimento com o que é coletivo, devido à sua pouca consciência dos vínculos associativos.

²² Anthony KELLETT, *Motivação para o combate*, pág. 57.

Isso o induz à prática de transgressões, na busca de vantagens e sucesso a qualquer preço, com desrespeito às normas de convivência, atitudes que podem fomentar a anarquia, a violência e predispor ao crime.

O Brasil foi inicialmente colonizado pelos portugueses aventureiros, pouco afeitos ao cumprimento de ordens, que se caracterizavam pela busca de riquezas imediatas e pelo não apego à propriedade.

Fomos, na verdade, explorados e não colonizados, e isso até bem recentemente, em termos históricos.

Os pequenos núcleos populacionais do início da nossa história eram dispersos em nosso enorme território. Esses povoados não tinham contato entre si, nem mantinham relações efetivas com os centros de decisão político-administrativa, salvo os decorrentes da exploração colonial.

Diferente foi a formação dos Estados Unidos da América, onde os colonizadores formavam comunidades que trabalhavam a terra para se desenvolver, e com ânimo de ficar.

3.3 Fatores que estimulam ao individualismo e à indisciplina

3.3.1 Banalização do ilícito

Cada vez mais o cidadão vê em sua rotina diária a prática de inúmeros ilícitos. Ele próprio os pratica para facilitar sua vida, estacionando o carro em fila dupla, passando o sinal vermelho, etc.

Ele vê pela televisão figuras públicas afirmando que venderiam um carro sem avisar o comprador sobre defeitos, que não devolveriam uma carteira achada, e sobre outras condutas, no mínimo, antiéticas.

Os ilícitos são tantos e tão rotineiros que já não mais chocam o cidadão. Passam a ser comportamentos normais, aceitáveis.

Estética militar e instituições policiais

A banalização do ilícito entre as pessoas de bem é um dos principais fatores que se contrapõem ao esforço de viver em comunidade, e uma verdadeira escola de indisciplina.

3.3.2 Falta de credibilidade nas instituições

O descrédito em instituições como Governo, Justiça, Poder Legislativo, Igreja, Política, responsáveis por orientar a vida dos cidadãos, acaba levando a um comportamento alternativo, pelo qual as pessoas buscam soluções individuais para os problemas que deveriam ser solucionados, tendo em vista o interesse coletivo.

O indivíduo deixa de ter, então, como referencial, a disciplina necessária à vida em coletividade. As pessoas deixam de se vincular entre si e desenvolvem valores próprios, individualistas, contrários ao espírito comunitário.

3.3.3 Crescimento urbano desordenado

O acentuado crescimento demográfico que ocorre nas cidades leva ao comprometimento do espírito de comunidade, que é o sentimento que decorre do fato de as mesmas pessoas habitarem uma mesma região, relacionando-se em situação de convivência, de participação em torno dos interesses comuns.

O crescimento desordenado acaba por modificar o modo de relacionamento, que deixa de ser pessoal e direto, em nível de convivência. É muito difícil, nas grandes cidades, as pessoas se conhecerem. Os contatos passam a ser mais circunstanciais e impessoais do que de convivência.

Outra decorrência do crescimento demográfico é o acirramento da competição. É a disputa acirrada pela conquista de bem-estar e segurança, que separa as pessoas ao invés de aproximá-las.

O intenso processo migratório é fenômeno paralelo ao crescimento demográfico dos centros urbanos.

Enormes contingentes de migrantes aglomeram-se, principalmente nas periferias urbanas, sem emprego ou subempregados, desprovidos de habitação, higiene básica, transportes eficientes, etc.

Anônimos dentro da multidão, sem os compromissos decorrentes das relações de convívio pessoal, muitos indivíduos vêm-se livres da disciplina necessária à convivência em comunidade.

O aumento da competição, por seu lado, radicaliza a tendência ao individualismo e também estimula a desobediência às regras socialmente aceitas.

3.3.4 Desigualdades sociais

O aumento das desigualdades sociais e a consciência dessas desigualdades, aliados ao consumismo que se instalou na sociedade brasileira, criam uma situação de inconformismo para aqueles que não têm acesso sequer às mínimas condições de uma sobrevivência digna.

Para quem nada tem, é muito difícil aceitar as regras de uma convivência civilizada, que implica aceitar que alguns tudo tenham, quando não se tem o mínimo para a sobrevivência.

Os pobres, os desassistidos, tendem a não acatar as regras dessa sociedade, quando for esta a única opção para a própria sobrevivência.

Muitas pessoas, no extremo da carência, praticam atos que violam as normas da sociedade, convictas de que esses atos, embora ilegais, são legítimos, porque se consideram amparadas por um direito natural, principalmente por saberem que elementos de classes mais privilegiadas cometem crimes ou praticam atos antiéticos sequer criminalizados.

3.3.5 Imitação de modelos estrangeiros

As sociedades subdesenvolvidas, devido a um complexo de subalternidade e de dependência, tendem a copiar comportamentos das sociedades de países desenvolvidos, adotando-os como modismo ou sinal de modernidade.

Estética militar e instituições policiais

Assim, exemplos nocivos de comportamentos individualistas e indisciplinados, vindos de países do primeiro mundo, que demonstram afrouxamento das instituições e desgaste de valores tradicionais, são adotados na sociedade brasileira.

4 ESTÉTICA MILITAR E INSTITUIÇÕES POLICIAIS FARDADAS

As instituições policiais fardadas estaduais são organizações desconcentradas, ou seja, há nelas, internamente, uma distribuição de competência decisória nos diversos níveis hierárquicos.

E, como nas demais organizações desconcentradas da Administração Pública, são indispensáveis nelas, até por imposição do Direito Administrativo, os institutos da hierarquia e da disciplina, entendendo-se o primeiro como o escalonamento interno em níveis sucessivos de poder, e o segundo como a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas, disposições e ordens.

O policial fardado, situado na base da pirâmide hierárquica, tem, ao contrário do que ocorre nos demais órgãos da Administração Pública, o poder muito grande de intervir na vida do cidadão. A ele cabe, distante da presença física do superior hierárquico, exercer o poder de polícia, restringindo, dentro dos limites da lei, o uso abusivo da liberdade individual, em proveito do interesse coletivo.

Esse policial tem o dever de agir, algumas vezes utilizando-se de necessária energia, em situações tensas que requerem, muitas delas, ação imediata, quase reflexa, restringindo mesmo direitos individuais constitucionalmente protegidos.

Diretamente proporcional ao poder que tem o policial fardado, é o risco potencial que corre a sociedade, decorrente do eventual mau uso por parte do policial de sua competência decisória, no desempenho do poder de polícia fora dos limites da lei ou em descumprimento às ordens e diretrizes dos superiores.

O respeito à hierarquia e à disciplina é, portanto, muito mais necessário nas instituições policiais fardadas do que nos demais órgãos

públicos, porque protegem o cidadão contra o mau uso do poder e do potencial de energia por parte do policial, violando os direitos individuais.

O policial fardado é recrutado na própria sociedade, na qual atua e continua vivendo.

Ele traz consigo a herança da cultura brasileira, responsável por uma tendência individualista e indisciplinada.

Diferentemente do que ocorre em outras civilizações, o brasileiro tende a não acatar naturalmente os princípios da hierarquia e da disciplina.

A estética militar, que não se confunde com a cultura profissional bélica responsável pelo preparo profissional, técnico e psicológico do homem para o combate, tem essa capacidade de internalizar ou reforçar no policial fardado o sentimento exaltado do cumprimento do dever e o culto à hierarquia e à disciplina. Desperta-lhe o ideal de entrega incondicional à sociedade e serve de freio contra o excesso de poder no exercício do poder de polícia, desestimulando tanto o abuso de poder quanto o desvio de finalidade.

Opondo-se aos abusos no emprego do poder do Estado, a estética militar acaba tornando-se uma garantia dos direitos individuais do cidadão.

O estudo desse assunto deve ter rigorosamente em vista que a estética militar visa a orientar as relações internas na corporação. Não deve desviar a organização e o homem de sua finalidade de polícia da comunidade, nem criar uma imagem agressiva ao público.

Essa estética não é incompatível com uma organização que tenha suas instalações (que não precisam ser chamadas de quartéis) abertas ao público, inclusive para prestação de serviços, e seus agentes integrados à comunidade numa relação de confiança e respeito com os cidadãos.

4.1 Poder de Polícia

O poder de polícia é o poder-dever que tem o Estado para, por intermédio de seus agentes públicos, limitar o uso da liberdade individual, naquilo que constitua abuso, tendo em vista a preservação do interesse coletivo.

“Como poder administrativo, sabe-se que o Poder de Polícia, em qualquer parte do mundo, implica, necessariamente, um sistema de restrições, que limita a liberdade individual. A objetividade jurídica está na garantia da convivência pacífica de todos os cidadãos, de tal modo que o exercício dos direitos de um não se transforme em abuso e não ofenda, não impeça, não perturbe o exercício dos direitos alheios.”²³

O Código Tributário Nacional é o único diploma legal que conceitua o poder de polícia:

“Considera-se poder de polícia a atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranqüilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos.”²⁴

O exercício do poder de polícia dá-se no campo das liberdades individuais. Por paradoxal que pareça, será restringindo em certa medida essas liberdades, dentro de estreitos limites legais e sob a ótica do interesse coletivo, que o Estado estará protegendo esses mesmos direitos.

Marcelo Caetano, citado por Álvaro Lazzarini, afirma que

“Muita gente confunde liberdade com licença ou arbítrio, em

²³ Álvaro Lazzarini, *Do poder de polícia na identificação de transeuntes*, in *Boletim Geral* nº 153/84, p. 1.

²⁴ Lei nº 5.172, de 25Out66 - *Código Tributário Nacional*, art. 78.

*países onde tradicionalmente falta educação cívica. Numa sociedade onde cada um possa fazer tudo quanto lhe apeteça sem pensar nos interesses, nas necessidades, nos direitos dos outros não há liberdade, porque os mais fortes, os menos escrupulosos, os mais poderosos, oprimirão os que não lhes possam resistir.*²⁵

É indispensável a atuação da Polícia, nesse contexto, a fim de viabilizar a vida coletiva.

*“Polícia é o conjunto de poderes coercitivos exercidos pelo Estado sobre as atividades do cidadão, mediante restrições legais impostas a essas atividades, quando abusivas, a fim de assegurar-se a ordem pública.”*²⁶

O agente público, no desempenho do poder de polícia, não tem poderes ilimitados. Não se trata de poder arbitrário, mas discricionário.

A discricionariedade é atributo do poder de polícia, ou seja, o agente público tem de praticar o ato de polícia dentro dos estreitos limites da lei, embora segundo o juízo que faça da oportunidade e conveniência.

*“Na verdade, para prevenir eficazmente a prática de crimes, a Polícia tem de recorrer a meios por vezes imprevisíveis, que se oponham com extrema mobilidade e sensibilidade aos expedientes cogitados pelos meliantes. Sendo tal atividade policial simplesmente discricionária (é atributo do Poder de Polícia o discricionarismo - que não se confunde com arbitrariedade), podem ser indicados os seus limites negativos, que consistem nos direitos que ela deva respeitar. Assim, pode a polícia preventiva fazer tudo quanto se torne útil à missão, desde que, com isso, não viole direito de quem quer que seja.”*²⁷

Os integrantes das polícias fardadas estaduais, no exercício discricionário do poder de polícia, têm a faculdade de escolher a melhor

²⁵ Álvaro Lazzarini, *Op. cit.*, p. 2.

²⁶ José Cretella Júnior, *Polícia e poder de polícia*, p. 10.

²⁷ Álvaro Lazzarini, *Op. cit.*, p. 3.

Estética militar e instituições policiais

maneira de agir, mas sempre dentro dos limites fixados pela lei, seja quanto ao uso de meios autorizados, seja quanto à moderação no emprego desses meios, levando sempre em conta o interesse público.

“Nos Estados absolutistas, o poder de polícia é ilimitado, conferindo, por isso, à polícia, a faculdade de investir contra as liberdades públicas. No regime de legalidade, o poder de polícia é limitado pela barreira legal, exercendo-se em esfera que o direito assinala.”²⁸

É ainda de José Cretella Júnior que aproveitamos a lição sobre o poder de polícia do soldado de polícia militar, base da pirâmide hierárquica da corporação.

“Polícia, no Brasil, é a Polícia Militar, organização a quem cabe manter a ordem pública no estado-membro (...) No estado-membro, ao Comandante Geral da Polícia Militar, subordinado ao Chefe do Executivo Estadual ou ao Secretário de Segurança, conforme o que disponha dispositivo expreso da lei local, detentor, no mais alto grau, de Poder de Polícia, estão, por sua vez, subordinados os diversos Comandantes de Unidades Operacionais, cada um, por sua vez, detentor de parcela do Poder de Polícia, sempre limitada à sua competência (...) Em todo o edifício da grande pirâmide da organização da Polícia Militar, do vértice (Comandante Geral), passando pelos altos escalões (Comandantes de Unidades Operacionais), até a base (autoridades policiais), está concentrado o Poder de Polícia do Estado, que é um todo indiviso, apenas parcelado ou fragmentado para efeitos didáticos. (...) A nosso ver, contrariando a opinião emitida pelo eminente cultor do Processo Penal, Hélio Tornaghi, em longo parecer, todo policial, qualquer que seja o grau que ocupe na pirâmide da Polícia Militar, e no estrito cumprimento do dever legal, é detentor do Poder de Polícia, podendo agir discricionariamente, embora não arbitrariamente, na manutenção

²⁸ José Cretella Júnior, *Op. cit.*, p. 19.

da ordem pública."²⁹

É também a opinião de Álvaro Lazzarini, que afirma:

*"Não há, pois, dúvida de que, no Brasil, além de autoridade policial para o exercício de atividade de polícia administrativa de manutenção da ordem pública, o policial militar brasileiro o é, também, para a atividade de polícia judiciária, colaborando com as autoridades judiciárias na realização dos atos instrutórios da Justiça Criminal."*³⁰

4.2 Instrução profissional militar e instrução profissional policial

Uma organização policial com estética militar não é uma organização que se prepara para a guerra, e a instrução de seus integrantes não visa a prepará-los técnica e psicologicamente para o combate ao inimigo.

O policial deve dispor de técnicas, habilidades e preparo psicológico para enfrentar o perigo na preservação da ordem pública, mas deve ser preparado fundamentalmente para ser um policial da comunidade.

O bom desempenho da polícia depende de sua boa relação com a sociedade. O policial deve estabelecer uma relação de confiança e respeito com os cidadãos. A participação da comunidade é indispensável à ordem pública, e nesse sentido, a função do policial é muito mais ampla do que simplesmente lidar com bandido.

O uso da energia não deve ser confundido com a agressividade arbitrária, que só leva ao descrédito da instituição policial.

O Coronel PMMG Olímpio Garcia Pereira estabelece as seguintes distinções entre o treinamento militar (voltado para o combate) e o treinamento policial:

²⁹ José Cretella Júnior, *Op. cit.*, p. 10.

³⁰ Álvaro Lazzarini, *Op. cit.*, p. 69.

- a) *“o objetivo geral da ação militar é o inimigo, normalmente representado por um conjunto de pessoas e meios materiais, e como tal denominado porque, para duas ou mais partes se posicionarem em torno de um assunto comum, foram vãs as manobras tentadas dentro da política, diplomacia, tratados, protocolados, mediação. Resta a última: o confronto das armas e sua espiral de destruição e morte. O objetivo da ação policial é a comunidade (polícia preventiva) e eventualmente algum cidadão que, mesmo delinquindo (polícia repressiva), tem a escudá-lo a própria lei, com direitos e garantias individuais. Eliminar o inimigo é a regra e até constitui honra. Eliminar o delinquente é a exceção e, na maioria das circunstâncias, um crime sem qualquer excludente de criminalidade;*
- b) *o militar tem que ser agressivo e imediatista na ação junto ao inimigo, que praticamente nenhum direito possui, nem à vida, do contrário, vacilará nos momentos cruciais do combate e isso lhe será fatal. O policial tem que ser tolerante e ponderado com o cidadão; senão a ação policial irá degenerar em conflito, arbitrariedade e violência, com sérios danos para a ordem pública; e*
- c) *o militar atua em conjunto e sob comando, o policial disperso na rua, isolado ou em grupo muito pequeno. A maior soma de iniciativas e responsabilidades cabe, no primeiro caso, ao comandante, no segundo, ao próprio policial.”³¹*

Interessante também é a contribuição de Lucien Mandeville, Jean Louis Loubert del Bayle e Alain Picard,³² que estabelecem as seguintes diferenças entre a atuação policial e a de um Exército:

- a) **natureza do adversário:** não se trata de inimigos, mas de cidadãos perturbando a ordem pública;
- b) **lugar da ação que se situa no território nacional:** muitas vezes em zonas urbanas;
- c) **fim colimado:** é a supressão de desordem e não a destruição do adversário; e

³¹ Olímpio Garcia PEREIRA. *O treinamento na ótica da PM*, p. 12.

³² Lucien MANDEVILLE et alii. *A força de manutenção da ordem na França*, p. 12.

- d) **limites rigorosos:** legais e regulamentares, nos quais se inscrevem as operações.

4.3 Necessidade de disciplina nas organizações policiais

A disciplina é indispensável nas organizações policiais, devido à importância do papel delas na vida social e a seu poder de intervenção na sociedade.

Se o papel dessas organizações é velar pela disciplina das relações sociais, não se pode conceber uma polícia eficaz que não seja estruturada dentro de rígidos padrões disciplinares.

Já em 1829, o precursor da polícia organizada, Robert Peel, ao criar a polícia de Londres, afirmou que a polícia deve ser estável, eficaz e organizada militarmente.

O. W. Wilson, decano da escola de Criminologia e professor de Administração de Polícia da Universidade da Califórnia alertou que:

“Se deberá prestar atención a la disciplina, bienestar y capacitación de la fuerza policíaca. Es esencial mantener una disciplina eficaz para gobernar sus operaciones y lograr eficiente y satisfactoriamente los objetivos de la policía. Es uno de los instrumentos constructivos mas importantes para dirigir y mandar, con el fin de eliminar deficiencias y evitar su desarrollo. La disciplina no es una forma de capacitación. Una fuerza de policía indisciplinada está incompletamente adiestrada, no como consecuencia de que falte un programa formal y de capacitación, sino porque los superiores no enseñan debidamente a sus subordinados, exigiéndoles que se apeguen a las reglas y procedimientos del departamento.”³³

Sobre os efeitos de uma disciplina relaxada, o autor comenta a seguir:

“Una disciplina relajada, como resultado de no imponer medidas correctivas adecuadas, tiene malas consecuencias y menoscaba la

³³ O. W. WILSON, *Administración de la policía*, p. 475.

eficacia de la fuerza policiaca. Los miembros de una fuerza indisciplinada carecen de espíritu de grupo; no tiene buen animo ni actitud gallarda, muestran una actitud lánguida y desalentada hacia su trabajo, hacia sus superiores, hacia su departamento y hacia el publico. Toda la fuerza policiaca y cada una de sus Unidad adoleces entonces de falta de dirección y de objetivo, los miembros incompletamente preparados no prestan atención a sus deberes y son culpables de violar reglamentos del departamento y de outras faltas más sérias; no respectan los derechos del público em general y, como grupo, tiemen las características de una chisma mas bien que de una fuerza organizada la fuerza indisciplinada carece de prestigio. El público tiene poca confianza en un departamento y en su dirección si sólo se aplican las debidas medidas correctivas cuando el jefe se ve obligado e ello esto es especialmente cierto cuando un policial es brutal, o sinverguenza, o acepta mordidas "(sobornos), o no guarda estricta imparcialidad, sino que tiene perjuicios y distingos contra algunas personas a cosa de su raza, credo o posición social e economica."

³⁴

4.4 A estética militar na polícia fardada

4.4.1 A Polícia Militar na cultura brasileira

Oriundos de uma sociedade na qual prevalece um padrão de comportamento individualista e rotineiramente indisciplinado, os integrantes das polícias fardadas estaduais passam a fazer parte de organizações que têm como função básica disciplinar as relações sociais na comunidade, investidos do poder de polícia que, quando não exercido discricionariamente dentro dos limites legais, quando utilizado com abuso (excesso ou desvio), pode tornar-se instrumento de agressão aos direitos inalienáveis dos indivíduos. O mal causado pode ser muito grande, se considerarmos que as polícias fardadas constituem forças públicas armadas, com considerável potencial ofensivo. Elas, portanto, devem ser extremamente disciplinadas.

³⁴ *Ibidem.*

Quando Robert Peel recomendou, no início da história das polícias organizadas, que elas devem ser organizadas militarmente, não se referiu, certamente, à capacidade bélica de um exército, mas à organização e disciplina decorrentes da estética militar, capazes de tornar seguro para a sociedade o emprego do poder de polícia.

As polícias militares do Brasil têm como origem remota os corpos militares de polícia do Reino de Portugal, particularmente a Guarda Real de Polícia.

Mediante uma lei, de 10 de outubro de 1831, a Regência autorizou aos presidentes das províncias a criação de guardas municipais de voluntários, para manter a tranquilidade pública e auxiliar a Justiça.

A Polícia Militar do Estado de São Paulo foi criada pelo presidente Rafael Tobias de Aguiar, em 15 de dezembro de 1831, como nas demais províncias, com estrutura e princípios militares que lhe garantissem a necessária disciplina interna.

Diante da cultura brasileira, a supressão da estética militar nas polícias fardadas estaduais, tradição mais que secular, ocasionará danos irreversíveis ao aparelho do Estado e colocará em risco a integridade da sociedade e de cada indivíduo.

“Apesar de a hierarquia e a disciplina serem apontadas como sustentáculos da instituição, o afrouxamento visível dos costumes sociais, com uma maior permissividade de todos os segmentos, acrescido de repúdio a tudo que lembre o regime militar, põe em risco a rigidez militar, que não se substitui, como alegam alguns, por um firme sentido profissional em todas as rotinas das atividades da Polícia Militar. Posto isto, surgirão maiores dificuldades para a manutenção da autoridade funcional e moral dos superiores sobre os subordinados”³⁵

O Coronel PMESP Eduardo Assumpção alertou:

“A aventada supressão da investidura militar das milícias estaduais, podem ter certeza, traria a desordem interna a essas corporações, e, na seqüência, o aumento desenfreado da corrupção e da violência”³⁶

³⁵ PMESP. Anexo ao *Boletim Geral* n.º 8/93.

O Alferes, Belo Horizonte, 1 (49): 55-108, abr./jun. 1999

Em 1949, o Comandante Geral da Força Pública do Estado de São Paulo, Coronel Eleutherio Brum Ferlich, analisando as condições disciplinares insatisfatórias da Corporação, afirmou que: *...para empregar a corporação no policiamento, ao invés de aperfeiçoar-se a técnica policial, afrouxou-se simplesmente o aspecto militar.*³⁷

É importante a análise do seguinte texto, parte de sua manifestação, por representar a testemunho de uma experiência histórica:

*“Como conseqüência, em época mais recente, surgiu nos municípios a tendência para a criação de corporações próprias, já que a Força quase abandonara suas atividades policiais no interior do Estado, como praticamente já o fizera na Capital.”*³⁸

Compreendendo, então, que não nos conduzíamos por caminho assecuratório da utilidade e sobrevivência da Força, recuamos. Não tomamos, contudo, o rumo que convinha, tendente a nos aperfeiçoar na técnica policial, dentro de esplêndidos princípios e regras militares aplicáveis à Corporação, pois só nos limitávamos a afrouxar, progressivamente, a prática da instrução militar.

No entanto, as polícias militares vêm se mantendo, ao longo dos tempos, como organizações confiáveis, voltadas para a prestação de serviço à sociedade. A razão disso é explicada pelo Coronel PM Eduardo Assumpção:

*“O pensamento homogêneo dos polícias militares, esse sentimento altruísta em prol da comunidade, atravessou o tempo e subsiste graças, principalmente, à formação, à disciplina e à hierarquia militar, verdadeiro cimento moral a consolidar-lhe o idealismo, ao modo de atuar deontológico, abnegação própria do soldado.”*³⁹

³⁶ *Idem*, Boletim Geral n.º 233/92.

³⁷ PMESP, Boletim Reservado n.º 1/49.

³⁸ *Ibidem*.

³⁹ PMESP, Boletim Geral n.º 233/92.

É importante também a manifestação do Ten Cel PMESP Benedito Celso de Souza no sentido de que:

*"...sua hierarquia lhe dá a equilibrada ordenação das funções e a definição de responsabilidade de cada um no cumprimento de missões, dentro e para a sociedade. A Polícia Militar não é hierarquizada e disciplinada porque é exceção, mas porque é organização bem constituída. Por isso, ela sobrevive como instituição, mesmo quando se têm, no organismo social, períodos em que predominam a falência dos valores éticos e morais, a proliferação de desordem, a avalanche do desrespeito, a valorização da anarquia e a pregação do caos."*⁴⁰

4.4.2 Razões da Estética Militar

As razões que tornam necessária a estética militar nas polícias fardadas estaduais podem ser assim relacionadas:

4.4.2.1 Grande extensão territorial

As polícias militares possuem mais de 300.000 homens e mulheres (dados de 1992), atuando em todas as partes do território nacional.

Os valores éticos que cultivam, fruto da sua formação policial militar, proporcionam-lhes o mesmo ideal, estejam onde estiverem, a despeito de a dispersão territorial dificultar a unidade de pensamento, à medida que os expõe às influências políticas locais que, se prevalecessem, poderiam colocar em risco os interesses sociais.

4.4.2.2 Necessidade de representar a autoridade do Estado

É a garantia que precisa ter a sociedade de que quem dispõe da força armada não subordina sua atuação a interesses pessoais ou de grupos.

⁴⁰ *Idem, COPM em notícias*. p. 6.

Estética militar e instituições policiais

Conforme texto já citado de Heloísa Fernandes, é a identificação do militar com a ideologia do Estado que permite ao grupo militar relativa autonomia de suas atividades em relação às classes de pertencimento de seus membros.

Isso não significa que essa polícia não seja uma polícia da sociedade e para a sociedade.

Os Ministros da 1.^a Turma do Colendo Supremo Tribunal Federal, ao prolatar acórdão, em 19 de setembro de 1975, por unanimidade, proclamaram: *"O soldado de Polícia, sempre fardado e armado, é encarnação mais presente e respeitada da autoridade do Estado."*⁴¹

4.4.2.3 Integração nacional

Os policiais militares de todo o Brasil, qualquer que seja a cor da farda que usam, cultivam exatamente os mesmos valores éticos de servir à sociedade, obedientes sempre ao ordenamento jurídico do Estado. O culto a esses valores, internalizados de tal forma que passam a lhes ser tão orgânicos quanto seus braços e corações, acaba por criar uma linguagem comum, dispensando até palavras para que eles se entendam, em qualquer parte do País.

Por isso, as polícias militares são o fator mais legítimo da integração nacional, já que unem, por meio do ideal, todas as partes do Brasil, sem violentar as culturas regionais: *"Embora sejam estaduais, a homogeneidade das polícias militares é um fenômeno Nacional e, indiscutivelmente, fator de integração num país de dimensões continentais como é o Brasil."*⁴²

4.4.2.4 Controle de grandes efetivos

O emprego eficaz de grandes efetivos requer eficiência de comando, coordenação e controle.

⁴¹ Recurso Extraordinário nº 80.839/PR (PMESP, *Boletim Geral*, n.º 233/92)

⁴² Cel PMESP Eduardo Assumpção.

A estética militar, à medida que intensifica o acatamento aos princípios da hierarquia e da disciplina, torna-se o instrumento indispensável a esta finalidade.

4.4.2.5 Garantia contra a corrupção e violência

A estética militar nas organizações policiais fardadas é garantia dos direitos individuais do cidadão contra atos de corrupção e de violência na utilização do poder de polícia.

Isso porque ela aperfeiçoa, nas polícias militares, o poder hierárquico (que, dentre outras coisas, implica o controle dos atos do subordinado pelo superior e a correção dos atos eventualmente defeituosos) e o poder disciplinar (que é o poder de aplicar punições administrativas ao subordinado, em razão da prática de infrações funcionais) além da persecução penal militar levada a efeito pelas autoridades de polícia judiciária militar.

4.4.2.6 Estrutura para emprego em crises

A estrutura das polícias militares e o profissionalismo de seus integrantes fazem-nas merecedoras da confiança da população e dos governantes.

Essas organizações têm sido empregadas constantemente em momentos críticos da vida da população, até mesmo para executar ou apoiar a execução das funções de outros órgãos públicos, como calamidades públicas, vacinações em massa, distribuição de alimentos à população carente, campanhas de agasalhos, substituições de grevistas nos serviços essenciais, etc.

O Inspetor Geral das Polícias Militares afirmou recentemente que: *“só as Polícias Militares, em razão da sua estrutura militarizada, têm flexibilidade para atender às variadas necessidades da Segurança Pública, e que essa estrutura lhes permite também atender às emergências da população, particularmente no campo da saúde.”*⁴³

⁴³ PMESP, *Boletim Geral* n.º 239/92.

4.4.2.7 Modelo de órgão de administração pública

A Polícia Militar do Estado de São Paulo foi reconhecida como o melhor órgão público do Estado pela equipe da FEA e Secretaria da Administração, por ocasião do diagnóstico para reforma administrativa no Governo Quéricia.

4.4.2.8 Responsabilidade na segurança interna e na defesa territorial

A estrutura militar das polícias fardadas estaduais, diante da realidade brasileira, é a ideal para o eventual emprego dessas corporações nas suas responsabilidades perante a segurança interna e a defesa territorial.

4.4.3 Investidura militar do policial militar

Os integrantes das polícias militares são servidores públicos militares estaduais.⁴⁴ Essa situação não decorreu da Revolução de 1964, conforme algumas colocações tendenciosas, mas ocorre desde a criação dessas organizações. Ainda no Império, e já naquela época, sua função era manter a tranqüilidade pública e auxiliar a Justiça.

A esse respeito, manifesta-se o Ten Cel PMESP Benedito Celso de Souza:

“É lamentável que questões tão sérias como a da segurança pública (ou da insegurança pública, que intranqüiliza a população) sejam abordadas com o primarismo da pregação de que a organização policial deve ser desmilitarizada porque a atividade de policiamento é eminentemente civil.

Não é a atividade exercida que torna o agente civil em militar ou vice-versa. O Correio Aéreo Nacional, de relevante serviços prestados à Nação, só valoriza e enobrece os integrantes da Força Aérea Brasileira, que não passam a ser menos militares por executar missões consideradas civis. Os civis que atuam como

⁴⁴ Constituição da República Federativa do Brasil, art. 42.

*profissionais indispensáveis em tarefas tidas como de natureza militar, dentro de organizações militares, não se tornam militares pelo simples exercício daquelas funções. Em suma, a função ou atividade não é em si mesma, militar ou civil. O agente sim, pode ser civil ou militar.*⁴⁵

E a razão para que seja militar é bem colocada pelo Cel PMESP Eduardo Assumpção:

*“Precisamos salientar que as escolas policiais militares recebem voluntários dos mais diversos segmentos sociais, muitos vindo de ambientes onde a violência é constante. Para proporcionar a essa amálgama de homens um bom padrão de comportamento, faz-se imperiosa a formação moral através da internalização da disciplina e da ética.”*⁴⁶

A disciplina que norteia a conduta profissional do policial militar tem como manifestações essenciais:⁴⁷

- a) a rigorosa observância às prescrições dos regulamentos;
- b) a observância pronta às ordens do chefe;
- c) o emprego de todas as energias em benefício do serviço;
- d) a correção de atitudes; e
- e) a colaboração espontânea à disciplina coletiva e à eficiência da instituição.

O policial militar é preparado na atividade de policiamento. Os currículos de todas as escolas policiais militares estão voltados exclusivamente para essa finalidade.

A investidura militar não o torna inapto ao policiamento; ao contrário, só lhe realça os traços necessários ao desempenho dessa atividade.

*“...assim, o **status** de militar do policial não o torna híbrido ou incompatível com a função do cargo, pois, a acreditar em*

⁴⁵ PMESP, *COPM em notícias*, p. 6.

⁴⁶ Idem, *Boletim Geral* n.º 233/92.

⁴⁷ Idem, *Regulamento Disciplinar*, art. 3º.

contrário, levaria àquela indagação se o policial civil é policial civil, quando é certo que seu status é servidor público civil, diferentemente do policial militar que é servidor público militar."⁴⁸

A formação profissional do policial militar tem em vista que ele deve servir a sociedade, como integrante dessa sociedade e não como corpo estranho.

*"Nesses novos tempos, uma Corporação Policial Fardada deve estar empenhada na prestação de serviços à sociedade, dentro de um elevado padrão técnico profissional, aproximada dos reais anseios e necessidades comunitários e coerente com sua histórica missão de garantir a tranqüilidade e auxiliar a justiça (...) valorizar o policial militar no exercício de suas funções é conscientizá-lo de que ele é parte integrante de um grande e indivisível corpo orgânico, torná-lo útil na atuação de atendimento aos reclamos sociais de segurança, integrá-lo à comunidade, identificando-o no seio social como agente inibidor do ato delituoso, torná-lo mais confiável e sabidamente responsável da ordem pública, na prestação de assistência policial e no respeito das leis. (...) É no amadurecimento desta idéia que deriva o aperfeiçoamento operacional: o policial militar, atuando em prol da comunidade, inserido no seu contexto social, consciente de seu papel, da importância de seus serviços e do valor reconhecido que detém. (...) A prestação de serviços policiais não deve ser entendida sob a ótica dos preceitos que visem, exclusivamente, ao controle da população civil. Ela é, antes de tudo, uma atividade de atendimento às necessidades sociais, balizada pelo ordenamento jurídico que emana da própria sociedade."*⁴⁹

⁴⁸ Álvaro Lazzarini, *Direito administrativo da ordem pública*, p. 30.

⁴⁹ Theseo Darcy Bueno de Toledo, *Polícia e democracia*, p. 5.

5 REGIME DISCIPLINAR NA EMPRESA PRIVADA

Não raras vezes, ouvimos críticas ao regime disciplinar da polícia militar, acusado de ser excessivamente rigoroso, gerador de tensões que eventualmente levam a conseqüências como alcoolismo ou suicídio.

O presente capítulo faz um breve estudo sobre o regime disciplinar na empresa privada, para verificar que lá a disciplina também é rigorosa e tem conseqüências imediatas, talvez mais graves, como a demissão por justa causa ou, no mínimo, desconto no salário relativo aos dias de suspensão.

5.1 O poder disciplinar na empresa privada

Na empresa privada, o poder disciplinar é o direito que tem o empregador de aplicar sanções disciplinares aos seus empregados.

Na doutrina há duas correntes sobre a legitimidade desse direito.

A primeira não aceita o poder disciplinar do empregador, alegando que o contrato de trabalho é bilateral, tendo ambas as partes (empregado e empregador) a mesma força. Se um deles pode punir, o outro também deve poder. Esta corrente alega ainda que o Estado detém o monopólio do poder de punir, não restando, portanto, ao empregador, o poder disciplinar de aplicar sanções.

A segunda corrente, acolhida pela legislação brasileira, aceita o poder disciplinar fundada no poder de direção que tem o empregador sobre sua empresa.

Assim, o direito brasileiro permite ao empregador aplicar ao empregado as penalidades de suspensão disciplinar e advertência. Não permite, contudo, a imposição de multas. A suspensão disciplinar pode ser aplicada até o limite de trinta dias. A suspensão superior a trinta dias consecutivos importa a rescisão injusta do contrato de trabalho.⁵⁰

Quanto à advertência, segundo Amauri Mascaro do Nascimento,

⁵⁰ CLT, art. 474.

“...como é prevista a suspensão, admite-se a punição do empregado com advertência, embora só prevista na lei de greve. Quem tem poder maior, por certo terá, também, nele compreendido, um poder menor, que é o de advertir, que acarreta conseqüências morais, mas não implicações econômicas, como a suspensão, cujo resultado, além da proibição do trabalho durante o seu cumprimento, será a perda do salário dos dias respectivos, mais do repouso semanal.”⁵¹

As punições são, costumeiramente, comunicadas por escrito ao empregado, embora possam sê-lo oralmente.

Outra característica importante no regime disciplinar da empresa privada é que não existe a necessidade de gradação de penalidades. O empregado pode ser despedido já na sua primeira falta.

O empregado, inconformado com a punição, poderá acionar a Justiça do Trabalho e, mediante sentença judicial, ter anulada a penalidade recebida.

Diante da tal falta grave cometida pelo empregado, a empresa pode despedi-lo por justa causa. Nessa hipótese, ele perderá o direito à indenização, ao aviso prévio, ao décimo-terceiro salário proporcional, às férias proporcionais e ao levantamento do FGTS.

São hipóteses de despedimento por justa causa:

a) ato de improbidade: é ato contra patrimônio da empresa, ou de terceiro, relacionado ao trabalho, como o furto, o roubo, ou a apropriação indébita;

b) incontinência de conduta: é o comportamento irregular do empregado, incompatível com a moral sexual, como a falta de respeito ao sexo oposto, a exibição de desenhos pornográficos, ou a vida devassa em prejuízo do serviço;

⁵¹ Amauri Mascaro Nascimento, *Iniciação ao direito do trabalho*, p. 95.

c) mau procedimento: é o comportamento irregular do empregado, incompatível com as normas exigidas pelo senso comum do homem médio, como o uso de linguagem grosseira e indecente em local de trabalho, o desrespeito habitual para com os outros, ou o uso de cartões de visita que possam induzir terceiros a erro;

d) negociação habitual: por conta própria ou alheia, sem permissão do empregador e quando constituir ato de concorrência ou for prejudicial ao serviço;

e) condenação criminal sem *sursis*: não é necessário que os fatos que determinaram a condenação criminal estejam relacionados com o serviço;

f) desídia: é caracterizada pelas ausências reiteradas ao serviço sem justificação, pelo atraso habitual, pela baixa produção ou má qualidade do serviço;

g) embriaguez: a justa causa se dá quando da embriaguez habitual fora do serviço, ou já na primeira embriaguez no serviço (pela só apresentação do empregado no local do trabalho em estado de embriaguez);

h) violação de segredo: é a divulgação não autorizada das patentes de invenção, métodos de execução ou fórmulas;

i) indisciplina: é o descumprimento de ordens gerais do serviço;

j) abandono de emprego: é a ausência continuada de empregado, com ânimo de não mais trabalhar;

k) insubordinação: é o descumprimento de ordens pessoais de serviço;

l) ato lesivo à honra e boa-fama: é a prática de injúria, calúnia ou difamação, desde que relacionadas com a empresa;

m) ofensas físicas: desde que praticadas no local de trabalho ou em estreita ligação com o serviço;

Estética militar e instituições policiais

n) prática constante de jogos de azar: como jogo de bicho, rifas não autorizadas, etc.;

o) atos atentórios à segurança nacional.

O empregado estável (após dez anos de serviço prestado ao mesmo empregador, caso não seja optante do regime do FGTS) só poderá ser demitido por justa causa após ser submetido a inquérito judicial para apuração de falta grave.

5.2 Comparação entre os regimes disciplinares na empresa e na Polícia Militar

Diferentemente do que ocorre na Polícia Militar, o empregado da empresa privada pode ser demitido por justa causa com muita facilidade, não sendo necessária sequer a gradação das penalidades.

Uma única falta disciplinar, como, por exemplo, apresentar-se embriagado no local de trabalho, já constitui falta grave passível de demissão por justa causa.

Além disso, a imposição de suspensão disciplinar ao empregado acarreta-lhe prejuízo financeiro, na medida em que lhe são descontados do salário os dias de suspensão e o correspondente repouso semanal remunerado.

A disciplina na Polícia Militar não tem a finalidade punitiva, nem de obrigar o policial a determinado tipo de conduta, mas de internalizar nele valores que se manifestam na obediência às ordens do superior, no respeito às normas, na dedicação ao serviço, na correção de atitudes, na dedicação ao serviço e na colaboração à eficiência da instituição.

O mais importante é a autodisciplina, porque o policial militar não é empregado. Ele corporatifica o próprio Estado, com sua função de prover o bem comum e com a autoridade delegada pela vontade soberana da Nação e necessária para o desempenho daquelas funções.

A tensão que, somada a outros fatores, pode levar o policial militar, eventualmente, ao comportamento violento, ao vício de

embriaguez e até ao suicídio, não é provocada pela estética militar da Corporação, pois esta só tem em vista valores positivos e saudáveis, mas pela permanência ininterrupta, durante longo período, em condições desgastantes de trabalho, sem que ele tenha oportunidade e condições de se reciclar.

As condições do ambiente têm poder de formar ou deformar a personalidade de uma pessoa. Alguém acostumado a um ambiente refinado, colocado durante certo tempo, em nível de convivência, em um ambiente onde impera a degradação dos costumes, terá, até inconscientemente, seu comportamento modificado.

O policial que trabalha ininterruptamente no ambiente que pode ser classificado como o “esgoto do mundo”, passa por esse processo. Ele não encontra os delinquentes e as mazelas da sociedade eventualmente, mas vai ao encontro delas. Grande número deles, quando sai do turno de serviço, permanece nesse mesmo ambiente.

Essa imersão total num mundo onde impera a violência, a corrupção e outros hábitos nocivos acaba, em pouco tempo, por deformar a personalidade dos que se submetem ao processo.

A ausência de condições e oportunidades para que ele se recicle em ambiente saudável acaba sufocando-lhe os valores positivos ansiados pela estética militar.

Incorporando, mesmo inconscientemente, novos valores, por contraste, ele se volta contra os valores da disciplina.

6 POLÍCIA COMPARADA

As nações são resultado de um processo desencadeado ao longo dos séculos, quando sucessivas gerações de indivíduos que habitaram o mesmo espaço geográfico desenvolveram valores comuns, como língua, costumes, tradições, folclore e instituições.

Os Estados são entes fictícios, criados pela vontade soberana das Nações com um único objetivo: **a consecução do bem comum**. O Estado, os órgãos que o compõem e os seus agentes são o retrato fiel da

Estética militar e instituições policiais

Nação, representando exatamente a cultura de um povo. A polícia de uma sociedade é, portanto, a imagem dessa sociedade. Por isso, é preciso cautela ao se estudarem modelos policiais de outros países.

Vale registrar que Robert Peel, um dos precursores da polícia moderna, que, em 1829, organizou a Polícia de Londres, estabeleceu, como princípio, que *“A polícia deve ser estável, eficaz e organizada militarmente, sob controle do Governo.”*⁵²

6.1 Cautela necessária

Não se devem estudar organizações policiais estrangeiras, sem estudar também a civilização em que elas estão inseridas.

*“... para comparar as instituições administrativas de dois ou mais países, é preciso: 1.º) partir do confronto dos respectivos sistemas administrativos; 2.º) aprofundar o estudo das instituições, procurando descrevê-las tais como são na realidade, e sem ficar na aparência legislativa formal; 3.º) investigar as razões históricas, políticas, econômicas e sociais que explicam a feição da instituição em cada país; 4.º) final-mente, estabelecer a comparação e tirar daí a lição útil.”*⁵³

José Cretella Júnior, citado pelo mesmo autor, esclarece que

*“não há dúvida de que o método comparativo é instrumento muito delicado que precisa ser manejado com prudência se pretender que traga proveito mais do que se converta em causas de prejuízo. Só se podem comparar coisas comparáveis”.*⁵⁴

6.2 Modelo policial latino

O Coronel PM Nilton Viana (PMESP) comenta a existência de um modelo policial latino, com seu respectivo prolongamento latino americano, em oposição ao modelo policial anglo-saxão:

⁵² Robert PEEL, criador da Polícia de Londres.

⁵³ Marcelo Caetano, *apud* Álvaro Lazzarini, *Op. cit.*

⁵⁴ Álvaro Lazzarini *et alii*. *Direito administrativo da ordem pública*, p. 32

“Com efeito, o modelo policial latino é o das polícias militarizadas. (...) Nos países europeus de cultura latina, encontramos polícias militarizadas cuja investidura é administrativamente militar, tais como: Carabinieri, na Itália, Guarda Civil, na Espanha (integra as Forças Armadas e Guarda o civil), Guarda Nacional Republicana, em Portugal, Gendarmerie, na França, e, na América Latina: Carabineiros, no Chile, Guarda Civil, no Peru (mesma sistemática espanhola), Polícia Nacional, na Bolívia e, finalmente, polícias militares, no Brasil.

Isto posto, o modelo policial latino é resultante da evolução cultural da Europa Latina e da colonização da América Latina, preponderantemente pela Espanha e Portugal.(...) Nos países anglo-saxões economicamente desenvolvidos, e com tradição no gerenciamento de sistemas complexos integrados, é possível a coexistência, em um mesmo país, de dezenas, centenas ou até milhares de polícias, como é o caso dos EUA, onde existem 40.000 Polícias Municipais, de Condado, Estaduais e Federais(...). Do exposto, fica claro que o atual modelo brasileiro de Polícia Militar é mais eficiente e barato que qualquer outro a ser implantado por ensaio e erro, tentativa perigosa que, desprezando a experiência secular das Polícias Militares do Brasil, pode resultar em desastre e desintegração do sistema de defesa social e nacional.”⁵⁵

6.3 O caso da Argentina

A Argentina é, desde o domínio espanhol, um dos países de nível sócio-cultural mais elevado do continente americano.

A percentagem de pessoas alfabetizadas é de 92%, superada nas Américas apenas pelos Estados Unidos e pelo Canadá.

Sua população, disciplinada, é constituída em sua maioria por descendentes de espanhóis, o que a diferencia sobremaneira dos outros países sul-americanos. *“Uma das polícias fardadas argentinas, a Polícia*

⁵⁵ Nilton VIANA. *Proposta à comissão de estudos constitucionais*, 1986.

Estética militar e instituições policiais

*Federal, é declaradamente civil, embora pautada por orientações e características predominantemente militares.*⁵⁶

Seus integrantes são tão disciplinados (provêm, vivem e trabalham em uma sociedade disciplinada), que um policial militar brasileiro (que tem investidura militar) sentir-se-ia deslocado, trabalhando em alguma unidade daquela polícia, dado o seu nível disciplinar acentuadamente inferior.

As polícias fardadas precisam de um alto nível disciplinar. A estética militar em polícia fardada, via de regra (ressalvados os casos em que elas são militares por tradição), deve ser tanto mais intensa quanto menor for o nível de disciplina espontânea de seus integrantes e da sociedade a que pertencem.

6.4 O caso americano

Os EUA, maior potência econômica do mundo, possuem as polícias mais bem equipadas. E aquelas polícias, a despeito de pertencerem a uma sociedade completamente diferente da brasileira, são citadas constantemente como exemplo, por serem civis.

No entanto, os dados demonstram que ser polícia bem equipada em uma sociedade rica não é garantia de perfeição, mesmo sendo civis.

Não se garante, por exemplo, a própria polícia contra influências políticas e discriminatórias. Abordando o espancamento de um negro por quinze policiais fardados em Los Angeles, em 03 de março de 1991, o jornal *Folha de São Paulo* comenta:

“Gates, um republicano conservador, é uma figura controversa em Los Angeles. Ele dirige o Departamento de Polícia desde 1970 (...) Seus críticos reconhecem que a dureza de Gates criou uma polícia eficiente e pouco permeável à corrupção. Afirmam, porém, que ele a transformou também numa guarda pretoriana de brancos de classe média-baixa abertamente hostil às minorias não brancas. Um comportamento explosivo numa cidade em que os

⁵⁶ Edson Roney SERVILHA et alii. *Comissaria: o ciclo completo de polícia*. 1991.

*brancos são apenas 37% da população.*⁵⁷

Em pesquisa realizada na cidade de Nova Iorque sobre a criminalidade em 1990, apurou-se que 68% dos nova-iorquinos acreditam que a situação piorou na cidade nos últimos anos; 60% responderam que se preocupam com o crime a todo momento durante o dia; 45% disseram que a situação irá piorar nos próximos anos; e 73% consideram Nova Iorque um lugar perigoso para se viver.⁵⁸

Em 1991, o Senado dos EUA divulgou relatório afirmando que 1990 foi o ano mais violento da história moderna daquele país, tendo sido cometidos 23.200 assassinatos (3 por hora). O número total de norte-americanos vítimas de assassinatos, estupros ou assaltos, segundo o FBI, ultrapassou 1.800.000. A cada hora, 200 norte-americanos sofreram alguma violência criminal.⁵⁹

6.5 Outras polícias

Na Inglaterra, conforme nos informa Álvaro Lazzarini⁶⁰, baseado no relatório de viagem do CSP/1983 da PMRJ, os agentes da Metropolitan Police, embora com *status* de civis, por questões de ordem histórica, política e social, diante da realidade local, freqüentam o Peel Center, militarmente organizados, inclusive nos seus deslocamentos para instrução, feitos em impecável ordem unida, isto é, marchando como soldados.

Ainda na Europa, encontramos polícias verdadeiramente militares (seus agentes têm investidas militares), como a Guarda Civil espanhola, a Carabinieri italiana, a Guarda Nacional Republicana portuguesa, a Gendamerie francesa, o que levou o Cel PMESP Alaor da Silva Brandão a afirmar *“que as polícias do mundo são em geral militares ou militarizadas.”*⁶¹

⁵⁷ FOLHA de São Paulo, 17 de março de 1991.

⁵⁸ FOLHA de São Paulo, 12 de setembro de 1990.

⁵⁹ *Idem*, 16 de março de 1991..

⁶⁰ Álvaro Lazzarini *et alii*. *Direito administrativo da ordem pública*, p. 35.

⁶¹ Alaor Silva BRANDÃO. *Ensaio sobre unificação policial*, p. 63.

CONCLUSÃO

Do estudo realizado da estética militar das instituições policiais fardadas brasileiras, tema que, como vimos, é objeto de discussão já desde o século passado, quando foram criadas as polícias estaduais, verifica-se que:

A hierarquia e a disciplina são indispensáveis nos órgãos da Administração Pública desconcentrada.

É a distribuição da competência decisória em níveis escalonados que caracteriza a desconcentração funcional e da autoridade, nos órgãos da administração centralizada.

Essa distribuição da competência de decidir exige os poderes hierárquico e disciplinar (simplesmente, o poder que tem o hierarca de dispor sobre os atos dos subalternos e o poder de aplicar sanções ao funcionário faltoso), como contrapartida necessária para garantir que as decisões tomadas sejam coerentes com o objetivo do Estado e amparadas na Lei.

A necessidade da hierarquia e da disciplina é muito mais crítica nas instituições policiais fardadas.

Os níveis de competência decisória, situados na base da pirâmide hierárquica das instituições policiais fardadas, no exercício do poder de polícia, distantes da presença física do superior, e diante de situações que exigem providências imediatas, têm enorme capacidade de intervenção na vida social.

A estética militar não se confunde com cultura profissional bélica ou “a estética militar não é cultura bélica”.

A cultura profissional bélica é o conhecimento técnico necessário ao emprego eficaz do soldado e da tropa em combate, e o preparo psicológico do combatente para destruir o inimigo.

A estética militar é o conjunto de estímulos (solenidade, rito, formalismo) que despertam ou internalizam no homem uma ética

especial constituída de valores, como o sentimento exaltado do dever e o culto à hierarquia e à disciplina.

Na cultura brasileira, a estética militar é necessária nas organizações policiais fardadas, como reforço à internalização dos valores da disciplina e da hierarquia

Os integrantes das polícias fardadas são oriundos de uma sociedade na qual prevalece um padrão de comportamento individualista e rotineiramente indisciplinado.

Como podem essas pessoas cumprir sua missão que, basicamente, é disciplinar as relações sociais, usando legalmente o poder de polícia? Na sociedade brasileira, o homem médio não é espontaneamente disciplinado.

No Brasil, a estética militar nas instituições policiais é fator de garantia de respeito aos direitos do cidadão.

Atuando como reforço à internalização dos valores da disciplina e da hierarquia em pessoas oriundas de uma sociedade indisciplinada, e que vivem e atuam nessa mesma sociedade, a estética militar é a garantia de que a polícia fardada, no seu conjunto constituída como força pública armada, e o policial isolado, investido no poder de polícia, ambos com considerável potencial ofensivo, atuem submissos à Lei e comprometidos com o objetivo do Estado, respeitando os direitos do cidadão.

Neste País continental, eliminar a estética militar da polícia é dar início a um processo irreversível que deixará as forças policiais nas mãos de interesses políticos locais e seus integrantes sem controles hierárquico e disciplinar eficazes.

Os eventuais deslizes praticados por alguns policiais militares não são causados pela estética militar, mas a despeito dela, ou melhor, nos locais onde ela vem sendo aplicada com menor intensidade.

Abstract: Military Aesthetics and Police Institutions

This is a study of the military nature of police organizations in the states, demonstrating that discussions about the theme always assume a manichaeist stance, contrasting police and military qualification. The author reaffirms the need for military aesthetics, seen as a set of external stimuli that reinforce in the individual the acceptance of positive values, such as commitment to the public cause and respect for hierarchy and discipline.

Key Words: *military police, police qualification, military qualification, military aesthetics.*

LEGISLAÇÃO

LEI N.º 12.903, DE 23 DE JUNHO DE 1998.

Define medidas para combater o tabagismo no Estado e proíbe o uso do cigarro e similares nos locais que menciona.

O Povo do Estado de Minas Gerais, por seus representantes decretou e eu, em seu nome, sanciono a seguinte Lei:

Art. 1.º - O Estado adotará medidas educativas e restritivas, com vistas a combater a prática do tabagismo em seu território.

Art. 2.º - As medidas educativas objetivam esclarecer a população acerca dos males causados pelo tabagismo, compreendendo, entre outras:

I – a promoção de campanhas nas escolas estaduais;

II – a afixação de avisos, placas ou cartazes nos locais especificados nesta Lei.

Art. 3.º - Fica proibida a prática do tabagismo em recinto fechado de repartição pública e de escola, hospital, posto de saúde ou centro de lazer de responsabilidade do Estado.

Parágrafo único – A proibição de que trata este artigo abrange os atos de acender, conduzir acesos ou fumar cigarro, cigarrilha, charuto, cachimbo ou similar.

Art. 4.º - Nos estabelecimentos aos quais se aplica esta lei é obrigatória a afixação e a manutenção, em locais de fácil visibilidade, de avisos, placas ou cartazes alusivos à proibição da prática do tabagismo.

Parágrafo único – os estabelecimentos referidos no “caput” disporão de salas reservadas ou corredores com janelas, onde será permitida a prática dos atos definidos no parágrafo único do artigo 3.º.

Art. 5.º - O titular de cargo de direção, chefia, coordenação ou equivalente, dos estabelecimentos referidos no art. 4.º, zelará pelo cumprimento do disposto nesta Lei.

§ 1.º - Ao constatar a infração, o servidor referido no “caput” advertirá o infrator, solicitando-lhe que se dirija aos locais mencionados no parágrafo único do artigo 4.º desta Lei, podendo determinar que se retire do estabelecimento, caso persista na infração.

§ 2.º - Em se tratando de ocupante de cargo, emprego ou função pública, a reincidência sujeitará o infrator a:

I – advertência escrita;

II – multa, no valor de 245 UFIRs (duzentos e quarenta e cinco Unidades Fiscais de Referência), acrescida de metade desse valor a cada nova ocorrência, sempre garantida a defesa prévia.

Art. 6.º - Os recursos provenientes da aplicação da multa de que trata o artigo 5º serão utilizados na promoção das medidas educativas previstas no artigo 2.º desta Lei.

Art. 7.º A proibição da prática do tabagismo, nos termos desta Lei, estende-se a centros comerciais e supermercados.

Art. 8º - O Poder Executivo regulamentará esta Lei no prazo de 90(noventa) dias contados da data de sua publicação.

Art. 9.º - Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 10 – Revogam-se as disposições em contrário especialmente a Lei n.º 9.731, de 9 de dezembro de 1988.

Dada no Palácio da Liberdade, em Belo Horizonte, aos 23 de junho de 1998.

EDUARDO AZEREDO

Álvaro Brandão de Azeredo

Wilmar de Oliveira Filho

João Batista dos Mares Guia

Arésio A de Almeida Dâmaso e Silva.

(Publicado no Minas Gerais n.º 114, de 24 de junho de 1998)

DECRETO N.º 2.208, DE 17 DE ABRIL DE 1997

Regulamenta o § 2.º do art. 36 e os arts. 39 a 42 da Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso IV, da Constituição,

DECRETA:

Art. 1.º A educação profissional tem por objetivos:

I - promover a transição entre a escola e o mundo do trabalho, capacitando jovens e adultos com conhecimentos gerais e específicos para o exercício de atividades produtivas;

II - proporcionar a formação de profissionais, aptos a exercerem atividades específicas no trabalho, com escolaridade correspondente aos níveis médio, superior e de pós-graduação;

III - especializar, aperfeiçoar e atualizar o trabalho em seus conhecimentos tecnológicos;

IV - qualificar, reprofissionalizar e atualizar jovens e adultos trabalhadores, com qualquer nível de escolaridade, visando a sua inserção e melhor desempenho no exercício do trabalho.

Art. 2.º A educação profissional será desenvolvida em articulação com o ensino regular ou em modalidades que contemplem estratégias de educação continuada, podendo ser realizada em escolas do ensino regular, em instituições especializadas ou nos ambientes de trabalho.

Art. 3.º A educação profissional compreende os seguintes níveis:

I - Básico destinado à qualificação, requalificação e reprofissionalização de trabalhadores, independente de escolaridade prévia;

Decreto n.º 2.208, de 17 de abril de 1997

II – Técnico destinado a proporcionar habilitação e responsabilidade profissional a alunos matriculados ou egressos do ensino médio, devendo ser ministrado na forma estabelecida por este Decreto;

III – Tecnológico correspondente a cursos de nível superior na área tecnológica, destinados a egressos do ensino médio e técnico.

Art. 4.º A educação profissional de nível básico é modalidade de educação não-formal e duração variável, destinada a proporcionar ao cidadão trabalhador conhecimentos que lhe permitam reprofissionalizar-se, qualificar-se e atualizar-se para o exercício de funções demandadas pelo mundo do trabalho, compatíveis com a complexidade tecnológica do trabalho, o seu grau de conhecimento técnico e o nível de escolaridade do aluno, não estando sujeita à regulamentação curricular.

§ 1.º As instituições federais e as instituições públicas e privadas sem fins lucrativos, apoiadas financeiramente pelo Poder Público, que ministram educação profissional deverão, obrigatoriamente, oferecer cursos profissionais de nível básico em sua programação, abertos a alunos das redes públicas e privadas de educação básica, assim como a trabalhadores com qualquer nível de escolaridade.

§ 2.º Aos que concluírem os cursos de educação profissional de nível básico será conferido certificado de qualificação profissional.

Art. 5.º A educação profissional de nível técnico terá organização curricular própria e independente do ensino médio, podendo ser oferecida de forma concomitante ou seqüencial a este.

Parágrafo único. As disciplinas de caráter profissionalizante, cursadas na parte diversificada do ensino médio, até o limite de 25% do total da carga horária mínima deste nível de ensino, poderão ser aproveitadas no currículo de habilitação profissional, que eventualmente venha a ser cursada, independente de exames específicos.

Art. 6.º A formação dos currículos plenos dos cursos do ensino técnico obedecerá ao seguinte:

I – o Ministério da Educação e do Desporto, ouvido o Conselho Nacional de Educação, estabelecerá diretrizes curriculares nacionais, constantes de carga horária mínima do curso, conteúdos mínimos, habilidades e competências básicas, por área profissional;

II – os órgãos normativos do respectivo sistema de ensino complementarão as diretrizes definidas no âmbito nacional e estabelecerão seus currículos básicos, onde constarão as disciplinas e cargas horárias mínimas obrigatórias, conteúdos básicos, habilidades e competências, por área profissional;

III – o currículo básico, referido no inciso anterior, não poderá ultrapassar setenta por cento da carga horária mínima obrigatória, ficando reservado um percentual mínimo de trinta por cento para que os estabelecimentos de ensino, independente de autorização prévia, elejam disciplinas, conteúdos, habilidades e competências específicas da sua organização curricular.

§ 1.º Poderão ser implementados currículos experimentais, não contemplados nas diretrizes curriculares nacionais, desde que previamente aprovados pelo sistema de ensino competente.

§ 2.º Após avaliação da experiência e aprovação dos resultados pelo Ministério da Educação e do Desporto, ouvido o Conselho Nacional de Educação, os cursos poderão ser regulamentados e seus diplomas passarão a ter validade nacional.

Art. 7.º Para a elaboração das diretrizes curriculares para o ensino técnico, deverão ser realizados estudos de identificação do perfil de competências necessárias à atividade requerida, ouvidos os setores interessados, inclusive trabalhadores e empregadores.

Decreto n.º 2.208, de 17 de abril de 1997

Parágrafo único. Para atualização permanente do perfil e das competências de que trata o caput, o Ministério da Educação e do Desporto criará mecanismos institucionalizados, com a participação de professores, empresários e trabalhadores.

Art. 8.º Os currículos do ensino técnico serão estruturados em disciplinas, que poderão ser agrupadas sob a forma de módulos.

§ 1.º No caso de currículo estar organizado em módulos, estes poderão ter caráter de terminalidade para efeito de qualificação profissional, dando direito, neste caso, a certificado de qualificação profissional.

§ 2.º Poderá haver aproveitamento de estudos de disciplinas ou módulos cursados em uma habilitação específica para obtenção de habilitação diversa.

§ 3.º Nos currículos organizados em módulos, para obtenção de habilitação, estes poderão ser cursados em diferentes instituições credenciadas pelos sistemas federal e estaduais, desde que o prazo entre a conclusão do primeiro e do último módulo não exceda cinco anos.

§ 4.º O estabelecimento de ensino que conferiu o último certificado de qualificação profissional expedirá o diploma de técnico de nível médio, na habilitação profissional correspondente aos módulos cursados, desde que o interessado apresente o certificado de conclusão do ensino médio.

Artigo 9.º As disciplinas do currículo do ensino técnico serão ministradas por professores, instrutores e monitores selecionados, principalmente, em função de sua experiência profissional, que deverão ser preparados para o magistério, previamente ou em serviço, através de cursos regulares de licenciatura ou de programas especiais de formação pedagógica.

Parágrafo único. Os programas especiais de formação pedagógica a que se refere o *caput* serão disciplinados em ato do Ministro de Estado da Educação e do Desporto, ouvido o Conselho Nacional de Educação.

Art. 10. Os cursos de nível superior, correspondentes à educação profissional de nível tecnológico, deverão ser estruturados para atender aos diversos setores da economia, abrangendo áreas especializadas, e conferirão diploma de Tecnólogo.

Art. 11. Os sistemas federal e estaduais de ensino implementarão, através de exames, certificação de competência, para fins de dispensa de disciplinas ou módulos em cursos de habilitação do ensino técnico.

Parágrafo único. O conjunto de certificados de competência equivalente a todas as disciplinas e módulos que integram uma habilitação profissional dará ao diploma correspondente de técnico de nível médio.

Art. 12 Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 17 de abril de 1997, 176.º da Independência e 109.º da República

FERNANDO HENRIQUE CARDOSO
Paulo Renato Souza

(Publicado no *Diário Oficial* n.º 74, de 18 de abril de 1997)

