

5 – POLÍCIA E DIREITO

A CRIMINALIDADE DA POLÍCIA

CARLOS MAGNO NAZARETH CERQUEIRA

SUMÁRIO: 1. Quadro dos crimes funcionais: 1.1 Crimes contra a pessoa: 1.1.1 Contra a população; 1.1.2 Contra pessoas que cometem crimes; 1.2 Crimes contra o patrimônio: 1.2.1 Contra a população; 1.2.2 Contra pessoas que cometem crimes; 1.3 Crimes contra os costumes; 1.4 Crimes contra a Administração Pública: 1.4.1 Contra a população; 1.4.2 Contra pessoas que cometem crimes; 1.5 Crimes contra a administração da justiça: 1.5.1 Contra a população; 1.5.2 Contra os criminosos – 2. Os crimes não-funcionais – 3. Os programas de redução da criminalidade policial.

Os abusos policiais ocorridos em Diadema e Cidade de Deus chamaram a atenção de um segmento da população brasileira para um fato bastante comum, mas pouco analisado, no cenário brasileiro, que é o da criminalidade policial.

Este fenômeno bastante conhecido, por um outro segmento da população brasileira, normalmente vítima preferencial dessa criminalidade, ganha destaque no cenário nacional, através da mídia. Sem querer discutir os objetivos dessa mídia, creio que não podemos perder a oportunidade de enfrentar este problema com a profundidade e a maturidade que ele exige.

Normalmente quando o caso é discutido somente no âmbito da audiência da mídia, o problema se sujeita às exigências impostas por ela; o caso acaba sempre retratado com os matizes sensacionalistas, com os apelos emocionais e acusatórios que terminam, quase sempre, quando o fato em si já não reclama mais audiência.

Normalmente o fato serve para acusar os policiais criminosos e criticar as autoridades; uns acusados porque cometeram crimes e outros criticados porque

não evitaram que os policiais se transformassem em criminosos ou agissem como tal.

Ao longo da minha vida profissional, como policial militar, interessei-me por este fenômeno organizacional. A corrupção e a violência policial foram temas constantes da minha reflexão profissional. Nas diversas vezes que atuei como administrador de unidades policiais pude compreender as dificuldades que existem para gerenciar tais problemas. O quadro se complica quando, ao lado desse problema (criminalidade policial), tem-se o outro que é a criminalidade da população. Os dois fenômenos se relacionam de forma tão forte que creio poder afirmar que um se alimenta do outro.

Meu entendimento tem sido sempre o da necessidade de enfrentamento das duas situações com a mesma preocupação; há quem entenda que o esforço maior deva recair no enfrentamento da criminalidade da população e que se deva tentar cooptar determinados policiais criminosos. Lembro-me de um companheiro que me dizia que era necessário contarmos com esses policiais (que ele chamava de *feras*) para combater as outras feras criminosas. In-

felizmente há muitos adeptos dessa tese no seio da sociedade.

A criminalidade policial é um fenômeno criminal universal, mas muito mais grave na situação brasileira, pelo estímulo e incentivo que é dado por parte das nossas elites ao uso da violência arbitrária para combater o crime e controlar a população pobre. Este estímulo tem fomentado e incentivado a criminalidade policial e dificultado bastante o seu controle, tamanho é o nível da tolerância social.

Diadema e Cidade de Deus não são novidades para os policiais e para muitas das suas vítimas. São práticas bastante antigas e rotineiras, os tradicionais castigos policiais, que convivem harmoniosamente com os padrões de civilidade da população brasileira. Para nossa atualização, o *Jornal do Brasil*,¹ em reportagem recente, descreve o tratamento policial dispensado aos jovens da classe média que freqüentam os bailes *funk* nas favelas cariocas. Acusações de extorsão, brutalidades, violência sexual e outras aparecem na reportagem como freqüentes.

As explicações e sugestões aparecidas na mídia como consequência de Diadema e Cidade de Deus me estimularam a voltar novamente a este assunto, procurando colaborar com aqueles que estão realmente interessados no equacionamento deste problema.

Preliminarmente quero apresentar um quadro detalhado da criminalidade policial; quero que fique bem claro, quanto possível, a amplitude das violações e os seus níveis de gravidade. Este quadro resulta de dados colhidos de uma série de reclamações e acusações que geraram procedimentos administrativos, de rela-

tos de informantes da polícia e de outros divulgados pela mídia.²

Divido a criminalidade policial em dois grupos: crimes contra a população e crimes contra os que cometem crimes. Entendo, neste artigo, como população o segmento constituído de pessoas que não estão acusadas de cometimento de crimes, as pessoas normalmente consideradas como cumpridoras dos seus deveres, e aquelas outras consideradas pela polícia como suspeitas.

Distingo duas espécies dessa criminalidade: as dos crimes cometidos na atividade policial, que chamo de crimes funcionais, e os crimes que não dependem dessa atividade, os não-funcionais. Vejamos o quadro.

1. Quadro dos crimes funcionais

1.1 Crimes contra a pessoa

- homicídio (121) – para assegurar impunidade;
- lesões corporais (129);
- ameaça (147);
- violação de domicílio (150);
- violação de correspondência e comunicação telefônica (151);
- divulgação de segredo (153).

1.1.1 Contra a população

São mais comuns os seguintes crimes:

- homicídios – normalmente para assegurar a impunidade do próprio policial criminoso; é a chamada queima de arquivo; normalmente vitimizam testemunhas de crimes. O nível de tolerância para estes crimes dentro da organização é baixo;

(1) VENTURA, Mauro. Um alvo fácil para a extorsão. *Jornal do Brasil*. Rio de Janeiro, 04.05.1997. Caderno Cidade, p. 24.

(2) Referem-se, os dados colhidos, aos crimes praticados no Rio de Janeiro pelas suas polícias estaduais. São bastante reveladores desta grave situação os relatos do X-9 Ivan

- lesões corporais³ – ocorrem com frequência nas operações policiais de rua com a finalidade de obtenção de informações ou para aplicação dos castigos policiais. A tolerância é grande em amplos setores da sociedade e da organização policial;
- ameaça – bastante comum para atemorizar as vítimas e testemunhas da brutalidade policial. Nível de tolerância variando segundo o tipo de crime e o *status* da vítima;
- violação de domicílio – bastante comum nas operações policiais nas áreas mais pobres da cidade. É tolerado pela sociedade e pela polícia.

1.1.2 Contra pessoas que cometem crimes

São mais comuns os seguintes crimes:

- homicídios – para assegurar impunidade ou para eliminar criminosos. Bastante tolerado e incentivado pela sociedade e pelos policiais;
- lesões corporais – para obtenção de informações ou como castigo. Também bastante aceitável no meio policial;
- ameaças – forma freqüente de imposição de respeito e da autoridade policial. Bastante tolerada;
- violação de domicílio, correspondência e comunicação telefônica – são freqüentes e toleradas no meio policial para obtenção de provas contra os criminosos.

Observa-se que não difere muito o tratamento que a polícia dispensa aos criminosos e à população, mormente

Custódio Mesquita, preso no Rio durante as investigações dos crimes de Vigário Geral.

⁽³⁾ Esta situação está hoje enquadrada na Lei 9.455 que define os crimes de tortura.

quando ela é pobre, negra e favelada. Hoje, pelo fato de os jovens da classe média freqüentarem mais as favelas, está se tornando mais comum a vitimização desse segmento.

Não resta, no entanto, dúvida de que, com relação à espécie de crime aqui analisado, a vitimização mais grave ocorre contra a população pobre. O caso de Vigário Geral complica o quadro, com uma situação nova, no meu entendimento, que é o do homicídio por vingança. Quero registrar o agravamento da situação com o tráfico de drogas nas áreas faveladas, facilitando o reforçamento da visão policial de que o favelado, o negro e o pobre, quando não traficam, são cúmplices dos traficantes por não aceitarem colaborar com a polícia; acabam tendo o mesmo tratamento.

É muito difícil o controle e a punição desses crimes. Normalmente os policiais mais ativos, os identificados como os grandes combatentes do crime, são os que mais violam esses preceitos legais: são os policiais *durões*, *enérgicos*.

1.2 Crimes contra o patrimônio

- furto (155);
- roubo (157) – com violência e ameaça;
- extorsão (158) – constranger com violência e ameaça;
- extorsão mediante seqüestro (159);
- dano (163) – destruir, inutilizar coisa alheia;
- apropriação indébita (168) – ficar com coisa que está sob sua guarda.

1.2.1 Contra a população

São os mais comuns:

- extorsão – é comum em operações de trânsito. Não é tolerado;
- dano – acontece em operações nas

áreas faveladas em decorrência de invasões de domicílios ou como imposição de castigo. A tolerância depende da situação da vítima;

- apropriação indébita – também comum em situações de guarda de local de acidentes ou de crimes ou nas operações em favelas. Prática normalmente não tolerada.

1.2.2 Contra pessoas que cometem crimes

São os mais comuns:

- extorsão e extorsão mediante seqüestro – comum contra os traficantes de drogas; não é tolerado;
- roubo – comum apropriar-se de dinheiro e objetos pessoais dos criminosos. Não é tolerado;
- dano – destruição ou inutilização de objetos de criminosos; acontece; não é muito tolerado;
- apropriação indébita – comum nas apreensões de armas, de carga roubada e drogas. É bastante tolerada no caso das armas; nos outros, o nível de tolerância é baixo.

Nesta espécie de crimes é mais grave a ação contra os criminosos. A população mais vitimizada é a da classe média, particularmente, no crime de extorsão. A ação dos policiais que são distinguidos pela sua atividade, na luta conta o crime, também é bastante destacada, embora se deva registrar o caso de muitos policiais que admitem que devam matar criminosos, mas não roubá-los. É difícil o controle e a punição dos policiais.

1.3 Crimes contra os costumes

- atentado violento ao pudor (214) – constranger mediante ameaça para fins libidinosos;
- estupro (213);
- corrupção de menores (218); praticar atos libidinosos com menores.

Estes crimes ocorrem normalmente em áreas faveladas em determinadas operações contra o tráfico de entorpecentes. As vítimas costumam ser, normalmente, as mulheres de traficantes. Tem-se notícia de ocorrência também com jovens que usam drogas ou que se prostituem.

1.4. Crimes contra a Administração Pública

- corrupção passiva (317);
- prevaricação (319) – retardar ou deixar de praticar ato de ofício;
- condescendência criminosa (320) – não responsabilizar funcionário que cometeu infração no exercício do cargo;
- violência arbitrária (322);
- violação de sigilo funcional (325).

1.4.1 Contra a população

São mais comuns:

- corrupção passiva – normalmente nas atividades de trânsito. Há grande tolerância na sociedade e nos meios policiais justificados pelos baixos salários dos policiais;
- violência arbitrária – bastante comum nas operações policiais de rua. Nível de tolerância bastante elevado na sociedade e na polícia.

1.4.2 Contra pessoas que cometem crimes

- corrupção passiva – normalmente nos pequenos delitos cometidos pela classe média. Há grande tolerância na sociedade e nos meios policiais (especialmente policiais judiciários) justificados pelos seus baixos salários;
- violência arbitrária – bastante comum nas operações policiais de

rua. Nível de tolerância bastante elevado na sociedade e na polícia;

- prevaricação — freqüente nos casos de pequenas infrações; certa tolerância para determinados tipos de crimes e de criminosos;
- condescendência criminosa — a responsabilização de policial infrator varia em função do nível de tolerância social e organizacional.

Esta espécie de criminalidade é bastante freqüente e bastante tolerada pela população. Normalmente serve para livrar de processos criminais muitas pessoas que cometem pequenos delitos.

1.5 Crimes contra a administração da justiça

São os mais comuns:

- falso testemunho ou falsa perícia (342);
- coação no curso do processo (344);
- exercício arbitrário das próprias razões (345) — justiça pelas próprias mãos;
- favorecimento pessoal (348) — auxiliar autor de crime a evadir-se;
- favorecimento real (349) — auxiliar criminoso a tornar seguro o proveito do crime;
- exercício arbitrário ou abuso do poder (350) — prender sem formalidade legal;
- promover ou facilitar fuga (351).

1.5.1 Contra a população

Não é comum esses crimes serem cometidos contra a população.

1.5.2 Contra os criminosos

São mais comuns:

- falso testemunho ou falsa perícia — para garantir a impunidade de cri-

mes cometidos por policiais ou para incriminar outros criminosos; a tolerância depende do tipo de criminoso;

- coação no curso do processo — para proteger ações criminosas de policiais. Pouco tolerado;
- exercício arbitrário das próprias razões — justiça pelas próprias mãos. Tolerado contra determinados criminosos;
- exercício arbitrário ou abuso de poder — prisão sem formalidades legais. Bastante freqüente nas práticas policiais. É tolerado para acelerar determinadas investigações criminais.

Estes crimes normalmente são cometidos por policiais para auxiliarem ou protegerem companheiros ou pessoas que cometeram crimes com fins diversos. Os níveis de tolerância social ou no âmbito das polícias dependerão dos diferentes tipos de situações e do *status* das pessoas envolvidas.

Descrevi com bastante simplicidade os dados referentes ao quadro do que chamei de criminalidade funcional, isto é, crimes cometidos pelos policiais na sua atividade profissional ou em função dela. É um elenco variado de violações que compõem um quadro grave de criminalidade bastante tolerada socialmente. O fato de se justificarem as violências contra os criminosos propiciam as condições para o fomento de outros crimes mais graves e hediondos.

2. Os crimes não-funcionais

São os crimes praticados por policiais fora da sua atividade profissional; nestes crimes eles agem como criminosos comuns, isoladamente ou associados a outros criminosos. Normalmente não há tolerância para tais crimes. São os seguintes os mais comuns: homicídios,

furtos, roubos, seqüestros, receptação, contrabando de armas, tráfico de entorpecentes e outros não registrados.

É também uma situação bastante grave. Muitas vezes o policial comete um crime, que poderia ser considerado não-funcional, aproveitando-se da sua situação profissional.⁴ Foi um outro grande problema que tivemos que enfrentar na administração policial.

3. Os programas de redução da criminalidade policial

Comento agora uma série de medidas que desenvolvemos com o objetivo de equacionar esse fenômeno criminal no âmbito da corporação policial militar. A primeira providência foi a de admitir a existência do problema e a de criar um programa específico para a redução da violência e da corrupção policial. Quis o destino que o oficial por nós escolhido para desenvolver o programa fosse morto por um outro policial. O Major Sérgio, ao interpelar um policial que maltratava um homossexual na Cinelândia, apesar de identificado como oficial, foi morto pelo soldado. Nada pior do que o destino inexorável para mostrar-nos, com a dor da perda de um belíssimo companheiro, a gravidade do quadro que escolhêramos para enfrentar. Era uma amostra do que viria a ocorrer em Candelária e Vigário Geral.

Muitas vezes eu me perguntava sobre o que estava acontecendo com a minha polícia e com os policiais. Qual era a explicação para aquele nível de brutalidade e insensibilidade? As condições de trabalho? O treinamento? O recrutamento e a seleção? Estávamos recrutando psicopatas ou criminosos para a polícia? Onde nós estávamos errando? Todas essas

perguntas foram formuladas aos policiais como um convite para uma ampla e grande reflexão a respeito desses problemas e das nossas providências para resolvê-los.

Quando as explicações apontavam para os aspectos das variáveis individuais, as soluções logo visavam a providências na área da seleção e do treinamento; quando se discutiam os aspectos do controle do pessoal, as soluções apontavam para a gestão administrativa e vinham logo as sugestões para melhoria da supervisão e maior rigor nas punições. Outro elenco de explicações provinha daqueles que viam nas condições adversas do trabalho policial os elementos condicionadores desses problemas. Os estudos já realizados em algumas polícias sobre o impacto negativo do estresse no comportamento do policial indicavam algumas medidas nessa área.

Uma explicação que me agradava muito era a que defendia a primazia dos fatores sociais para explicação da agressão; já existiam alguns estudos na área da psicologia sobre a violência policial⁵ que podiam ser aproveitados.

Resolvi não desprezar nenhuma das explicações e procurei verificar onde estávamos falhando. Checamos o recrutamento, a seleção, o treinamento e a atividade policial, procurando ver em cada uma dessas áreas as providências que podiam ser tomadas.

Determinei que fosse realizada uma pesquisa interna para verificar o perfil dos policiais expulsos da corporação, para checar a área do recrutamento e da seleção. A pesquisa abrangeu o período de 1987 a parte do ano de 1992; o quadro da exclusão era o seguinte:

- roubo e furto em geral: 239
- roubo e furto de auto : 109

⁽⁴⁾ Ver jornal *O Globo*, notícia envolvendo a prisão de policiais civis que conduziam, no porta-malas da viatura policial, maconha e cocaína. 03.05.1997, p. 18.

⁽⁵⁾ Ver artigo do Prof. Paulo Rogério M. Menandro publicado na revista *Encontro com a Civilização Brasileira*, n. 11, p. 141-150.

- extorsão: 126
- homicídios: 88
- tóxicos: 47
- grupo de extermínio: 33
- seqüestros: 35
- corrupção: 11
- mau comportamento: 630

Não disponho hoje dos detalhes da pesquisa, mas lembro-me que não mostraram que houvesse grandes erros na área do recrutamento e da seleção; mesmo assim, pôde-se verificar a utilidade de algumas alterações determinadas por algumas necessidades administrativas.

Na área do controle disciplinar tomaram-se algumas medidas importantes que foram as seguintes:

- criação da Corregedoria-Geral da Polícia Militar com a incorporação do Serviço de Justiça e Disciplina (SJD), do Núcleo de Criminalística e da 1.^a Delegacia de Polícia Judiciária Militar. O objetivo foi dar mais destaque na hierarquia organizacional ao órgão disciplinar;
- articulação da SJD com a Promotoria de Justiça Militar; visava oferecer melhor oportunidade ao Ministério Público para acompanhar os feitos disciplinares da organização;
- criação de uma Coordenação Especial de Disciplina para apuração detalhada de todos os casos pendentes de desvios de conduta dos policiais militares; a idéia era checar todos os policiais sobre os quais pairassem dúvidas quanto à sua conduta;
- criação de normas para o comportamento ético do policial que serviriam para orientar o acompanhamento do homem nas suas atividades internas e externas.

Na área disciplinar procurou-se com essas medidas atender aos aspectos punitivos dos desvios de conduta, na tentativa de controlar uma situação bastante agravada. Essas medidas são úteis naqueles crimes não-funcionais onde a tolerância é zero; mas complicadas nos casos dos crimes funcionais onde há maior tolerância.

A área que sempre me pareceu mais problemática e que necessitava de mais atenção era a do policiamento; é na atividade policial que o homem tem todas as oportunidades para errar; é aí que se criam as condições objetivas para moldar ou transformar o policial. Pretendo aproveitar alguns estudos da psicologia social e da criminologia para explicar como os fatores sociais exercem uma influência de forma bastante significativa, anulando muitas vezes os aspectos individuais da personalidade. É importante este entendimento que pode mostrar que não é tão fácil o controle da criminalidade policial quanto possa parecer.

As explicações psicológicas para o comportamento criminoso têm se situado nas seguintes abordagens: uma, que tem colocado a ênfase nas falhas do processo de socialização, e uma outra, muito pouco analisada, que sugere que os comportamentos criminosos resultam de um processo de aprendizagem.⁶ Sempre me pareceu ter a segunda abordagem um maior potencial explicatório para a situação da criminalidade policial.

A teoria da associação diferencial, apresentada por Sutherland e Cressey, trabalha com o modelo da aprendizagem para delinquir apresentada nos estudos de Feldman. Embora o meu objetivo não seja o de discutir teses criminológicas, creio que adentrarmos um pouco neste assunto nos ajudará a entender como eu vinha administrando este problema.

⁽⁶⁾ FELDMAN, Philip M. *Comportamento criminoso, uma análise psicológica*. São Paulo : Zahar, 1979. p. 60.

Pavarini, comentando essa teoria, diz que ela representa um salto qualitativo em relação ao modelo explicativo do pensamento positivista na criminologia. A criminalidade não é um processo decorrente de patologias individuais ou sociais, mas um processo de aprendizagem individual que se dá através da transmissão social de uma cultura criminal. Para esta teoria, as pessoas se tornam criminosas quando as definições favoráveis ao crime, à violação da lei prevalecem sobre as desfavoráveis.⁷

Não tenho dúvida de que os policiais de Diadema foram submetidos a um número maior de sugestões que justificam o abuso do poder para o controle do crime e da população pobre suspeita, do que sugestões para o respeito à lei. Creio que não é equivocado pensar neste modelo explicativo para entender a criminalidade policial.

Outra explicação de Pavarini interessante para a nossa compreensão é a de que a tese de Sutherland se ajusta à hipótese da sociedade plural que não é orgânica, consensual, que se encontra pulverizada em organizações sociais diferenciadas, cada uma com sua própria hierarquia de valores, com seu código normativo, cada uma em potencial conflito com as outras.⁸ Não vejo dificuldade em aceitar a idéia de que este modelo plural se realiza e se reproduz nas próprias organizações sociais de trabalho. É nítida a divisão de grupos informais disputando posições e poderes na organização policial, representando, muitas vezes, crenças e valores de determinados grupos da sociedade.

Outra explicação de Pavarini, que me parece bastante oportuna, é sobre o cará-

ter da criminalidade organizada explicada pelo modelo da associação diferencial. Considerando o homem como prisioneiro do ambiente, o interesse se afasta da ação criminal do tipo desviado ou patológico para o comportamento criminal, agora entendido como conduta própria de quem desempenha determinadas funções dentro de específicas organizações.⁹

Quando mostrei o quadro dos crimes funcionais estava querendo chamar a atenção para o aspecto organizado da atuação; vejam as imagens de Diadema e de Cidade de Deus. Isto é sumamente importante. Descarta a ênfase de falhas do processo de recrutamento/seleção ou no aspecto do controle disciplinar. Por mais hediondos que sejam os crimes, não se pode pensar que aqueles que os cometem sejam monstros ou animais. São pessoas normais; passariam em qualquer processo seletivo. A situação é bem mais complexa do que inicialmente se pensa e deve ser administrada levando em consideração todos esses aspectos.

Saindo das observações de Pavarini, sobre o aspecto organizacional enfatizado pela abordagem da aprendizagem para delinquir, passemos às de Lopez-Rey¹⁰ quando examina o abuso do poder. Para reforçar as nossas preocupações iniciais sobre a gravidade da criminalidade policial, diz ele que hoje o abuso do poder é o mais importante fator de condicionamento da criminalidade da população.

Afirma que neste crime (abuso do poder) o agente principal são as organizações governamentais, financeiras e revolucionárias. Chama a atenção para o papel secundário desempenhado pelo indivíduo, que agora, na chamada sociedade pós-industrial, se acha mais subordinado à dominação institucional e

(7) PAVARINI, Massimo. *Control y dominación, teorías criminológicas burguesas y proyecto hegemónico*. Siglo Veintiuno Editores, 1983. p. 121.

(8) Idem, ibidem.

(9) Idem, ibidem, p. 123.

(10) LOPEZ-REY ARROYO, Manuel. *Introducción a la Criminología*. Madrid, 1981, p. 120.

operacional. Diz ele que a tortura, a brutalidade policial, o tratamento desumano, a detenção ilegal se acham institucionalizados em muitos países. Será equivocado pensar-se que é o caso brasileiro?

Se o problema da criminalidade policial deve ser tratado como um problema institucional (é o que eu penso), é preciso fazer-se um esclarecimento para ficar bem clara a minha posição. No quadro da criminalidade policial registrei todos os casos prováveis; procurei distinguir as situações que não são toleradas pela organização (não são institucionais) e as que são toleradas (as institucionais). Fica claro que a organização não aceita a maioria dos crimes funcionais; os que não são tolerados se submetem mais facilmente ao controle disciplinar e podem ser mais facilmente detectados e punidos.

A tese que defendo é de que a criminalidade institucional é mantida pela tolerância e incentivo da sociedade que aceita o emprego de métodos violentos e ilegais para combater o crime e controlar a população pobre e favelada. Mais ainda, o que me parece mais grave, é que essa criminalidade é forte condicionadora da criminalidade não-institucional. É preciso enfatizar estes aspectos, sob pena de se administrar o problema pelo lado mais simples, que é o do controle disciplinar.

Os policiais da Cidade de Deus e de Diadema, hoje aviltados e condenados, certamente ontem eram os bravos, duros e enérgicos defensores da sociedade na luta contra o crime, certamente empregando as mesmas práticas que a televisão colocou na tela nacional. E agora? Alguém tem que ser punido? Será que as explicações psicanalíticas do bode expiatório ou da sociedade punitiva¹¹ não se enquadram nesta situação?

Depois dessas explicações posso voltar a falar das outras providências tomadas na área do treinamento e do controle da atividade policial. Não falo dessas providências como relatório de prestação de contas de fim de governo, mas para mostrar como os diferentes aspectos organizacionais foram administrados em seu alcance e suas limitações. Creio que pode ajudar as pessoas que se interessarem por esse tema a refletir de uma forma mais orientada e esclarecida sobre a natureza e a gravidade desse fenômeno criminal.

Administrei esse problema tendo consciência da sua repercussão na criminalidade em geral; é preciso controlar a criminalidade da população sem descuidar do controle da criminalidade policial. Sabia também que o problema exigia mudanças na cultura organizacional. Punições, controle disciplinar, forte supervisão e outras soluções dessa natureza serviam, quando muito, para enfrentar os crimes não-institucionalizados, mas de pouco valor para os outros. Entendia que essas providências deviam estar articuladas a um projeto maior de desenvolvimento organizacional. Entendia que a polícia precisava mudar; mas sabia também que era necessário que ela (a polícia) entendesse também que precisava mudar. Esta é a grande questão.

Registro alguns projetos e ações administrativas desenvolvidas no Comando da PM no período 1991/1994. Para deixar claros os valores com os quais a instituição se comprometia no seu trabalho de prevenção e repressão do crime, proporcionei a:

- adoção do Código de Ética das Nações Unidas;
- criação do Conselho de Ética e das Comissões de Ética das unidades operacionais;
- criação dos Comitês de Representantes da Sociedade Civil.

⁽¹¹⁾ PAVARINI, Massimo. *Op. cit.*, p. 105.

Pretendeu-se também comprometer a sociedade com os valores do respeito à lei do código de ética policial. Acreditou-se também que era possível aumentar o número de sugestões favoráveis a uma correta atuação policial. Queria também que os policiais tomassem consciência da gravidade das ilicitudes policiais e que se formasse uma cumplicidade dos bons para repelir a mentalidade que justificava e aplaudia a ilicitude.

Na área do treinamento desenvolveu-se uma série de cursos e seminários. Destacam-se os seguintes:

- seminário sobre Proteção Internacional dos Direitos Humanos;
- ciclo de estudo sobre dinâmica de grupo;
- estágio de relações interpessoais;
- curso de prevenção e controle do *stress*;
- instrução de atualização dos oficiais subalternos: reciclagem sobre dinâmica de grupo, relacionamento interpessoal, estresse, condições do trabalho policial, limitações legais e estruturais, valores éticos e

prevenção e repressão da criminalidade;

- curso de Direitos Humanos promovido pelo Centro de Direitos Humanos das Nações Unidas.

Em decorrência desses cursos foram tomadas as seguintes providências:

- criação da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e Estresse — CIPAE;
- projeto de apoio ao CIPAE em nove unidades operacionais;
- nota de instrução sobre o modelo FLECT do uso da força pela polícia.

Todos estes projetos buscavam discutir a necessidade de mudanças organizacionais; procuravam mostrar outras formas eficazes de prevenir o crime; tentavam mostrar métodos de crescimento pessoal e organizacional que passavam pela humanização dos processos gerenciais e operacionais; enfim, procuravam enfrentar o grave problema da criminalidade policial com a dimensão que me parecia ter : a dimensão político-institucional.