

# MORAL DE GRUPO ELEVADO: FATOR DE DESESTÍMULO À PRÁTICA DE ATOS LESIVOS AOS DIREITOS DA PESSOA HUMANA.

*Ten Cel José do Espírito Santo (\*)*

## SUMÁRIO

- I — INTRODUÇÃO
- II — DESENVOLVIMENTO
  - 1. O ambiente social
  - 2. Comportamento desviante, como resposta
  - 3. O problema da violência
  - 4. As estatísticas
  - 5. O moral de grupo — aplicação à PM
  - 6. Moral elevado, fator de desestímulo à prática de atos lesivos à pessoa humana
- III — CONCLUSÃO

### I — INTRODUÇÃO

A violência contra a pessoa e a sociedade humana tem sido objeto, nos últimos tempos, de longos debates, durante os quais, quase sempre, aparece a questão vista sob o enfoque da má atuação dos organismos policiais, que tem sido acusados até de causa do processo violento que hoje se verifica. Nos debates perante a Assembléia Nacional Constituinte referências, as mais diversas, foram feitas neste sentido, especialmente quando se discutiam os direitos e garantias individuais.

\* José do Espírito Santo é Tenente-Coronel da PMMG, Bacharel em Direito e Assessor do Comandante Geral da PMMG.

Trata-se, evidentemente, de uma injustiça.

A análise científica do problema é complexa, sendo fato concreto a evocação de situações que criem ou ajustem instrumentos, de ordem jurídico-econômico-social, que hoje se exigem para a tranqüilidade da sociedade brasileira.

Um dos enfoques da análise é a questão da criminalidade interna, no âmbito da instituição policial-militar.

Em face das estatísticas de processos criminais e movido pelo interesse de abordar o tema em face da psicologia organizacional, imaginei ser possível tecer comentários sobre a relação: moral de grupo elevado x decréscimo da violência contra a pessoa.

Este é o objeto do presente trabalho, a partir da constatação de que o instituto da "co-autoria", previsto na lei penal, estando presente em grande número de processos criminais, indica haver influência deste fator no desenvolvimento do ato delituoso.

Isto, a experiência no-lo diz.

No trabalho me propugno pelo respeito aos direitos individuais, dentro do enfoque humanista, no sentido ideal, sem perder de vista, entretanto, que, nas atividades de manutenção da ordem pública, de interesse coletivo, ser natural que alguns direitos individuais sejam sacrificados. Imaginar o contrário seria inverter o objeto de proteção, ou fazer com que interesses individuais suplantem o interesse coletivo.

O policial-militar, isoladamente ou em grupo, atua como fator de equilíbrio, muitas vezes administrando tensões sociais. (1)

Com efeito a história da PM, na sociedade brasileira, "está povoada de profissionais capazes, honestos e dedicados, que souberam honrar e dignificar a função, prestando, assim, inestimáveis serviços à comunidade, ajudando-a a alcançar os seus elevados fins." (2)

Os mesmos autores do texto acima ainda dizem que "O PM é homem tirado do próprio povo e que a ele retorna, com a missão de proteger,

(1) Pouco se tem escrito sobre isso, especialmente quando há casos que vão a julgamento e são objeto de considerações a respeito, como se vê no Acórdão proferido na Apelação n.º 1.673 — Processo 8.298 — 2.ª AJME — Minas Gerais, explicando que cabe às autoridades militares contribuir para higidez e sanidade profissional da Corporação, assegurando-lhe plenas condições de eficácia, credibilidade e confiabilidade para o melhor desempenho de suas atribuições na proteção dos cidadãos e do povo. Fala-se, então, para que a ação policial não passe dos limites da lei, em estrito respeito aos direitos da pessoa humana, compreendendo-se, entretanto, os extremos de sacrifícios e as situações de conflito a que o policial-militar é constantemente submetido. Daí havermos nos referido às tensões sociais, situação em que, segundo ainda o Acórdão mencionado, se exigem do profissional de segurança pública, sensatez e coragem, equilíbrio e arrojo, comedimento e ação, temperância e destemor, energia e bravura.

(2) Meireles, Amauri e Espírito Santo, Lúcio Emílio do. In «Teoria das Realidades Culturais diferentes». Mimeo, APM-PPMMG, pág. 3.

socorrer e reconduzir o organismo social. Não é uma abstração, mas um homem como os outros, depositário das crenças, dos hábitos e dos costumes de sua comunidade e, ao mesmo tempo, seu fiel escudeiro e defensor.”

É com preocupação, pois, que vemos a questão da criminalidade interna, em decorrência do serviço. São situações extremamente desagradáveis para o homem, isoladamente, e para o moral do grupo.

Será que é preciso concordar com o poeta Augusto dos Anjos que diz que quem vive entre feras, sente um dia necessidade de também ser fera, senão sucumbe, areia, verga, cede, perece?

Com efeito, sabemos que há casos de violência que os santos choram, mas não acusam, porque a arma que espancou, gerou segurança e tranquilidade, respeito e ordem, valores sem os quais não há progresso. (3)

Há violência justa. Legal.

Mas é preciso que o policial-militar, isoladamente ou em grupo, tenha postura profissional firme, enérgica, eficaz, porque, sem isso, não cumprirá adequadamente a missão.

## II — DESENVOLVIMENTO

### 1. *O ambiente social*

Analisar o ambiente de trabalho do policial-militar em suas tarefas diárias de manutenção da ordem pública, creio deva ser o primeiro passo de quem se propõe a discorrer sobre o tema proposto.

Procurando identificar este ambiente, poderia ele ser visto como o externo e o interno.

É sabido que a missão do policial-militar é realizada no ambiente de alto grau de conflitualidade, característico da sociedade, onde se detecta preconceito histórico de que a polícia é “mal necessário”.

Desvio e desorganização social, pobreza, miséria, exposição ao urbanismo, frustrações, violência, criminalidade, falta de oportunidade de participação política, carências quanto à saúde, ao trabalho, e a tantas outras a que estão sujeitos os cidadãos, enfim, toda sorte de infortúnios, estão no dia-a-dia do policial-militar.

Os índices sempre elevados de violência, no campo e na cidade podem indicar, para alguns, que o organismo social está enfermo. Aliás,

(3) A questão da violência tem sido, na sociedade moderna, objetivo de longos e apaixonados debates, sedimentados, muitas vezes, sob ângulo de literatos pessimistas como Geácono Leopardi, poeta italiano do século passado, para o qual são só o gênero humano, mas todos os animais e seres, estão fadados, por necessidade, à infelicidade e ao sofrimento (o que não deixa de tomar corpo em um tempo atormentado como o nosso). Alude-se também, a Marx, que em sua obra fala da violência, de natureza histórica, praticada pelo homem, ao mesmo tempo, contra o próprio homem e contra a natureza.

já vimos referência de que o fenômeno ora abordado é um fenômeno típico da sociedade em crise e que o autoritarismo induz a ela, em vários matizes. (4)

Exige-se dele que seja, no quadro acima, um administrador de tensões sociais, respeitando os direitos humanos, exercendo a "polícia-democrática", mas convivendo com integrantes da Corporação que ainda teimam em manter a cultura organizacional antiga de utilização da violência.

Com efeito, a Polícia Militar é um grande paliativo dos desajustes da sociedade e sobre ela a comunidade deságua todos os seus desacertos, suas mazelas.

Lidando com tais fatos, o policial-militar se expõe ao risco de ser criticado, vendo-se, muitas vezes, alvo de injustiças do grupo social, que nele acaba projetando na imagem, não de protetor, mas de instrumento do poder do Estado, às vezes tomado como o "chuço envenenado da dominação".

Visto o aspecto externo do ambiente, identifiquemos o interno.

No ambiente organizacional três fatores se realçam: a estrutura militar da organização, estilos de lideranças mais tendentes aos impositivos e os controles administrativos rígidos.

Quando é admitido na Corporação, nem sempre o novel soldado é cientificado das regras do jogo, sendo, ao inverso, atraído por campanhas de recrutamento nas quais aspectos positivos da carreira são superdimensionados.

Nem sempre são analisados os conflitos em que se vê envolvido o recém-admitido, oriundo de camadas sociais mais pobres, que nem sempre estão dispostos a ver, com bons olhos, a figura do policial.

Há casos em que os obstáculos que se apresentam, inviabilizando a coesão grupal, são superados, brilhantemente, com utilização de inúmeros recursos que a psicologia organizacional oferece.

O apelo à dignidade e nobreza da profissão pode concorrer para motivá-lo ao grupo, até mesmo com a advertência quanto às durezas do trabalho.

O conflito interior, ele os supera na expectativa de que, com o "status" de policial, tem poder e força suficientes para se impor ao grupo que não o aceita.

Em regra, no curso de formação e no estágio introdutório, quando se procura alcançar a eficácia, através da integração com sucesso, de atividades de trabalho e sócio-emocionais, os seguintes valores morais e sociais são realçados:

---

(4) A abordagem de questão sob enfoque político-ideológico pode levar à análise parcial do problema, com a conclusão de que a questão da violência está circunscrita à situação político-econômico-social, como é sugerido no livro de Paulo Gomes Neto, *Violência e História Política*, pág. 14. Em nosso entender a questão deve ser analisada mais abrangente.

- a) desprendimento e tenacidade;
- b) estrutura militar, calcada nos valores próprios, sedimentados na ética, pedagogia, ordenamento jurídico e técnica peculiares;
- c) preservação do passado histórico, como fonte de inspiração e base doutrinária;
- d) culto aos valores da nacionalidade e sintonia com as aspirações de justiça, progresso, ordem, paz e liberdade;
- e) moralidade, o que leva o grupo a não transigir com o mau profissional e não compactuar com o erro, fazendo prevalecer, acima de qualquer outro interesse, o dever policial-militar;
- f) consciência do trabalho de manutenção da ordem pública, de defesa, proteção e socorro ao cidadão, que orienta, há muito, os integrantes da Polícia Militar.

Nem sempre, porém, é bem conduzido o processo de ajuste comportamento do policial-militar aos valores da instituição, a começar pelo mau exemplo dos próprios superiores e o ambiente desagregador que aos poucos vai observando no Pelotão, Cia, Batalhão.

Por outro lado, a exigência de um comportamento de acordo com o figurino, com rigidez excessiva, muito além daquela preconizada pelo Regulamento Disciplinar, e pela lei penal, não resulta, em absoluto na eficiência. Ao Contrário. (5)

O preço da rígida uniformidade de comportamento de determinado grupo, sem atentar para aspectos personalísticos de cada um, tem sido o absentismo, a apatia, diligência fingida, quando não perdemos o companheiro que, frustrado, parte para outras profissões.

## 2. *Comportamento desviante, como resposta*

A mais concreta conseqüência, porém, é o comportamento do desviante que o individuo apresenta, quer por questões de auto-afirmação, quer pela transformação do medo reprimido em agressividade ou por problemas de fragilidade na estrutura psicológica, insegurança, complexos,

---

(5) No quadro de impunidade que às vezes se observa na sociedade brasileira, o policial-militar tem sido objeto de exceção, pelo rigor excessivo das leis disciplinares e penais. A título de exemplo, a lei atualmente utilizada para apenar os integrantes da instituição policial-militar tem sido, quase sempre, o Dec.-Lei 1.001, de 21Out69, preparado à época, para combate ao terrorismo político e situação típica daquela fase da vida brasileira. Por outro lado, a competência de uma justiça especializada tem sido objeto de reflexões. De um lado por dificultar o real limite entre o fato delituoso de aspecto criminal, e de repressão puramente administrativa, de caráter ético-disciplinar. Ademais, influem aqui variáveis contextuais como a necessidade de mostrar rapidez e eficiência como necessidade de sobrevivência no plano político-institucional bem como o julgamento de casos que, explorados pela imprensa e pressão social, ultrapassam a figura dos réus, para se caracterizar como julgamento da instituição. (Nota do autor)

delírio de poder e, enfim, pela falta de compreensão da essência da profissão policial.

O Comandante, mau provedor de recompensas e punições num quadro de grandes tensões, como é característico do ambiente policial-militar, fatalmente irá produzir, nas suas fileiras indivíduos infratores das regras comportamentais.

Especialmente aquele Comandante que não utiliza um processo de recompensas tangível ou as que representam o rendimento psicológico sutil do "reconhecimento" (elogios, homenagens públicas, destaques operacionais), estará fazendo acumular, nos subordinados, individualmente ou em grupo, condições para manifestação do comportamento de desvio.

Com efeito, no ambiente militar, o poder organizacional é exercido, primariamente, em bases individuais, mas em grau menor que em bases grupais.

É que há, no ambiente de trabalho, excelentes condições para interação, devido à atuação em grupo, na maioria das vezes.

Daí a regra de que um Comandante, para ser bom, deve conhecer um a um de seus homens e os conhece a todos, em grupo.

O grupo, no meio militar se manifesta, mais do que nunca, como parte inarredável da condição humana. Tem uma força vital para a organização. (6)

O comportamento desviante, isoladamente considerado, é apenas um caso.

Quando, porém, há não apenas um, mas vários comportamentos de desvio, com características de um comportamento grupal, medidas urgentes precisam ser tomadas para evitar efeitos deletérios mais desastrosos para a Unidade.

---

(6) A própria estrutura organizacional, pressupõe o trabalho em grupo. Aliás o GpPM é definido como fração de tropa. O SdPM pode atuar isoladamente (caso de PcTran e algum posto), mas, a todo momento, sente-se atuando em conjunto, no seu destacamento, pelotão, Cia., Unidade, Corporação. É verdade que há situações em que só trabalha incorporado em grupos maiores, como no caso das operações de choque, no controle de tumultos. O que pretendo frisar, entretanto, que a visão do trabalho em conjunto é uma constante, mesmo quando está a atuar isoladamente. Isto é importante ser conhecido da Chefia, posto que se souber liderar bem a tropa, certamente conseguirá sucesso na missão. Numa de suas palavras, o Ten. Cel. Amauri Meireles, da PMMG, esclarece quanto ao papel do Oficial subalterno: «Fundamentalmente, para êxito da missão de seu grupo, o chefe do BpChq deve pretender obediência, face o clima, interno e externo, que cerca a atuação da tropa, a mínima margem de erro e a responsabilidade imediata. Nos batalhões de área (policiamento ostensivo normal), além da obediência, já se evidencia, com mais nitidez, um processo do que se poderia chamar de co-gestão. O Oficial já ocupa parte de seu tempo em receber, avaliar e aproveitar a participação de sua fração. Nos batalhões específicos (policiamento especializado) o Tenente deve adotar procedimentos que visem ao surgimento de uma terceira atitude de seus chefiados, que é a iniciativa».

É que o grupo funciona conforme seus membros e o fazem funcionar. Em outras palavras: grupos eficazes são compostos de pessoas eficazes. Comportamentos de desvio, que em determinados grupos, assumem aspectos contrários aos valores morais e sociais da Instituição Policial-Militar são desagregadores da própria fração e da Unidade, pois há, neles, uma tendência à difusão rápida, colocando em choque a figura do Comandante, solapando, portanto, a hierarquia e a disciplina.

### 3. O problema da violência

Ficou demonstrado, atrás, o ambiente sócio-emocional que constitui o dia-a-dia do policial-militar.

Se há resposta de comportamento desviantes, com simples infrações éticas, o problema se torna maior quando há o ingrediente de violência física (*vis corporalis*) em ditas transgressões, transformadas, muitas vezes, em figuras típicas do Código Penal. (7)

Aqui, a situação do policial-militar adquire um complicador a mais, tendo em vista o advento de outras situações constrangedoras, como a submissão do policial-militar ao inquérito policial, ao Conselho de Disciplina e ao processo criminal.

Para examinar a questão da violência e como ela afeta o comportamento individual e como tudo isto se reflete no grupo, é necessário que vejamos algo sobre a questão da agressividade humana.

Parece, a princípio, ser a agressividade de origem genética. Mas estudos já realizados, como os de Montagu, um dos maiores nomes da Antropologia contemporânea, negam tal assertiva. (8)

Na verdade, ainda há muito que ser estudado quanto às questões do comportamento agressivo do homem, isoladamente considerado.

Mas, na temática da violência, examinada sob a perspectiva da organização policial-militar, parece devem ser consideradas algumas situações:

- a) Fatos indicam que o meio social em que atua o profissional de segurança pública determina certa tendência à violência, quaisquer que sejam suas propensões; (9)

---

(7) No trabalho intitulado «Violência Policial — o problema, suas causas e soluções», três fatores concorrem decisivamente para o desprestígio da organização policial: a) o despreparo técnico profissional; b) a prática da corrupção; c) a prática da violência desnecessária por parte de seus membros.

(8) MONTAGU, Ashley. A natureza da agressividade humana, Ed. Zahar, Rio, 1978.

(9) Lembre-se, aqui, a questão da «embriaguez do poder», exemplificada por Dostoiévsky, que em sua obra conta a estória de um imbecil, colocado no papel de vendedor de passagens, numa estação ferroviária e que se aproveita daquela situação para preterir direitos, favorecer, negar informações e humilhar as pessoas.

- b) O conflito a que está sujeito comumente o PM o leva a ser violento: na rua é herói para uns e bandido para outros. No quartel pode ocorrer situações de ser considerado um "vilão". A situação não é geral, mas há indicadores de que o desrespeito a um subordinado ou a má administração de justiça e disciplina, levam à difusão de decréscimo do moral de grupo, advindo daí uma resposta negativa;
- c) O comportamento agressivo é quase sempre a expressão da interação entre tendências à agressividade e influências ambientais; (10)
- d) A agressividade destrutiva, quando verificada no caso do PM, parece ser resposta à rejeição, frustração, inexistência de um clima organizacional adequado para o desenvolvimento de seu trabalho;
- e) O comportamento agressivo do PM se demonstra, a maioria das vezes, em fator típico de delitos contra a pessoa, com ingrediente de abuso de autoridade. As pressões hierárquicas e regulamentares a que está sujeito o profissional o levariam a mostrar um comportamento violento, como forma de dar vazão às tensões.

Diante dessas constatações, pergunta-se, até que ponto uma tropa com moral elevado, consciente do trabalho policial a ser desenvolvido, congruente com os princípios morais e sociais da PM, pode fazer decrescer o índice de violência de delitos contra a pessoa?

#### 4. As estatísticas

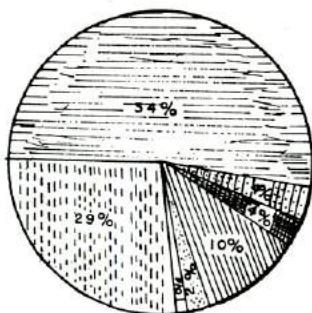
Nos gráficos seguintes, relativos aos processos criminais, de 1983/1984, da Justiça Militar do Estado de Minas, pode constatar que a maioria dos casos ocorre:








- a) em *serviço policial-militar*, além dos limites da violência legal permitida na lei processual penal;
- b) em *grupo* (há sempre co-autoria, envolvendo o GPM — grupo policial-militar — a RP, a dupla, já tendo ocorrido caso de envolvimento de um Pelotão);
- c) há, em grande parte dos casos, *abuso de autoridade* ou o "síndrome de justiceiro";
- d) as excludentes de criminalidade são sempre alegadas, mas difíceis de serem comprovadas;
- e) a experiência mostra que 95% dos processados são soldados e cabos.

(10) Lembre-se, a propósito, a observação do JOCK YANG, em seu trabalho sobre a criminologia da Classe Trabalhadora, aludindo ao conflito social e psíquico em que vive constantemente o homem ocidental, num estado de permanente contradição, que em nível psicológico pode levar a um conflito intrapsíquico de um tipo que leva à indignação moral, ao conservadorismo, à violência e à negação negativística, à culpa e à neurose.

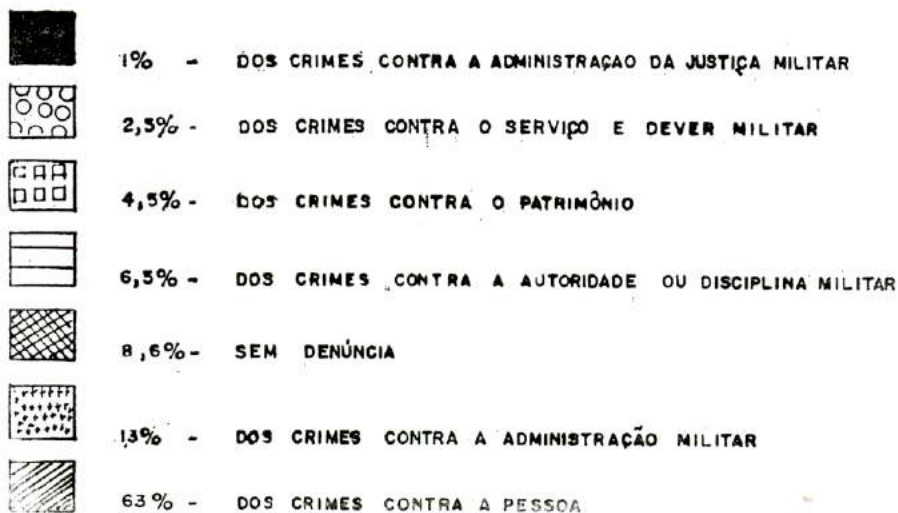
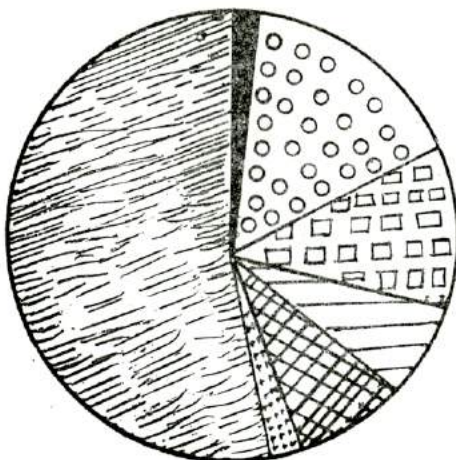


PERCENTUAL RELATIVO AOS CRIMES CAPITULADOS NOS PROCESSOS CONSTANTES DOS RELATÓRIOS  
 PROCEDENTES DAS AUDITORIAS REFERENTES AO EXERCÍCIO DE 1983.










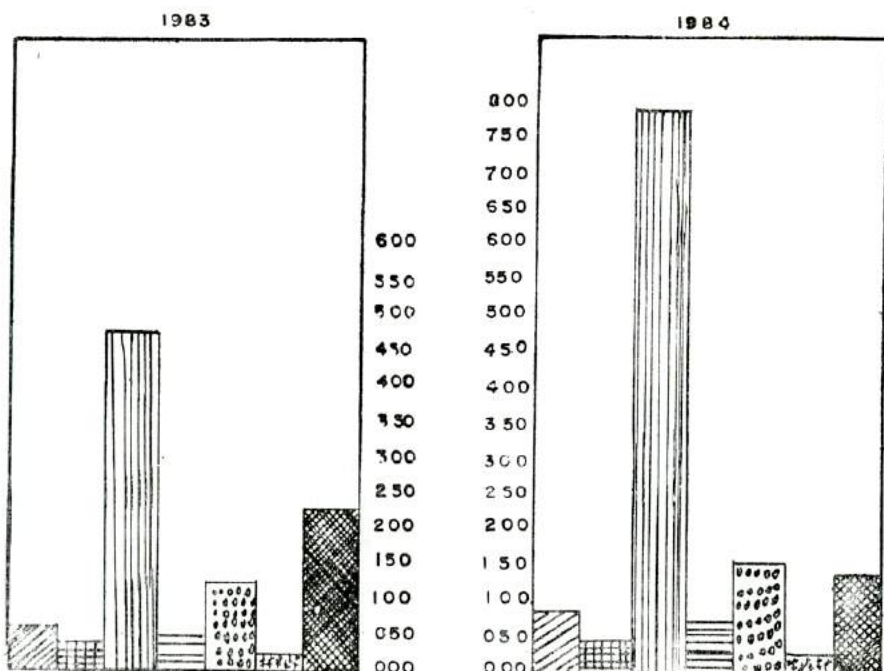
-  DOS CRIMES CONTRA A PESSOA
-  PROCESSOS ARQUIVADOS SEM DENÚNCIA
-  DOS CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA MILITAR
-  DOS CRIMES CONTRA O SERVIÇO MILITAR E O DEVER MILITAR
-  DOS CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO MILITAR
-  DOS CRIMES CONTRA O PATRIMÔNIO
-  DOS CRIMES CONTRA A AUTORIDADE OU DISCIPLINA MILITAR

**PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DOS DIVERSOS CRIMES CAPITULADOS, NOS PROCESSOS CONSTANTES DOS RELATÓRIOS PROCEDENTES DAS AUDITÓRIAS, REFERENTES AO EXERCÍCIO DE 1984.**



PARTICIPAÇÃO DOS DIVERSOS CRIMES CAPITULADOS NO CÓDIGO PENAL MILITAR POR TÍTULOS, EM RELAÇÃO AO NR DE CAPITULAÇÕES FEITAS NOS PROCESSOS QUE CONSTARAM DOS RELATÓRIOS DAS AUDITORIAS NOS ANOS DE 1983 e 1984.

-  DOS CRIMES CONTRA A AUTORIDADE OU DISCIPLINA MILITAR
-  DOS CRIMES CONTRA O SERVIÇO E DEVER MILITAR
-  DOS CRIMES CONTRA A PESSOA
-  DOS CRIMES CONTRA O PATRIMÔNIO
-  DOS CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO MILITAR
-  DOS CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA MILITAR
-  SEM DENÚNCIA



## 5. O Moral de Grupo — aplicação à PM

“A Polícia Militar, em si, é uma abstração. Ela é constituída de pessoas. Suas qualidades e capacidades não ultrapassam o *somatório das qualidades e capacidades das pessoas que a integram.*” (11)

O problema de moral de grupo é fundamental para funcionamento ótimo da Polícia Militar. O efeito sinérgico que se pretende, com a atuação da tropa, é devido ao emprego dos recursos existentes e emergentes, de tal modo que o *resultado líquido supere o simples somatório das qualidades e capacidades individuais.*

Do policial-militar, isoladamente, se obtém o comportamento, o sentimento de responsabilidade para com o social, a capacidade de explicar seu comportamento, diante das tarefas que lhe são atribuídas.

Em grupo, somam-se tais esforços, que ultrapassam o simples somatório do grupo e se projeta como resultado eficaz, de efeito benéfico para a sociedade. Nesta situação há um grau de reforço, bem-estar ou gratificação por pertencer a um grupo bem ajustado.

Pode o policial-militar ser o membro mais inexpressivo, mas, bem incorporado ao grupo de moral elevado, sente-se orgulhoso.

Diante disso, considerando o homem bem ajustado como matéria-prima da Corporação, contribui ele para a grandeza da Instituição que não pode ser buscada senão no somatório das qualidades de seus recursos humanos.

Tal concepção, de grande valia para os gerentes, no nosso caso, os oficiais e, em certa medida, os Subtenentes e Sargentos, ainda necessita ser internalizada com maior profundidade.

Importante que se analise a situação sob enfoque do homem, isoladamente, e ele inserido no seu grupo de trabalho.

O policial-militar e seu grupo, frutos do próprio meio, por mais vocação, aptidão e capacidade que possam ter ou adquirir, terão sempre limitações.

Pouco tem entendido a comunidade da nobreza da profissão, por mais altruísta e sacerdotal que seja.

Não raro entre a ação e a omissão vive e sobrevive o policial, premido por leis, códigos, regulamentos, disciplinas rígidas e imposições hierárquicas características da estrutura organizacional.

Daí não raro ser vítima, testemunha, indiciado, condenado.

Não se pretende, com as alegações, encontrar justificativas para atuações, às vezes desastradas.

---

(11) Políticas do Comandante Geral, 1986 — PMMG — Ed. Imprensa Oficial, pág. 27.

Mas o fato é que as estatísticas mostram, pelo menos neste caso, que há algo a ser feito.

A análise dos gráficos enseja formulação de uma série de questionamentos, como:

- a) Há despreparo do homem e/ou do grupo?
- b) O quadro de limitações legais à sua atuação no serviço é que conduz a tais distorções?
- c) Até que ponto a influência do grupo teria contribuído para que o indivíduo fosse levado a delinquir?
- d) Um grupo bem motivado, consciente do trabalho dignificante do PM e bem treinado profissionalmente, poderia influir na redução do índice de processos criminalmente?
- e) O respeito aos direitos da pessoa teria sido bem internalizado pelos indivíduos envolvidos?
- f) O quadro de processos seria normal, diante dos rigores da profissão policial-militar?

Temos procurado frisar a questão sempre sob enfoque do grupo, considerando que em praticamente todas as missões:

- a) O treinamento é *em conjunto*;
- b) A atuação em serviço é quase sempre realizada *pelo grupo*, devidamente comandado;
- c) *O moral de grupo* influi decisivamente no resultado;
- d) Qualquer resultado negativo com um integrante *do grupo* e imediatamente repassado para o Pelotão, Cia. Unidade, chegando, em alguns casos, a envolver a própria Corporação;
- e) *Todo grupo* participa, igualmente, dos frutos dos resultados positivos. Trata-se de importante recompensa psicológica.

O moral, como sabemos, é subjetivo.

Constitui-se dos sentimentos nutridos pelo pessoal, em conjunto, com relação ao seu trabalho.

Não é fácil, pois, medi-lo.

Mas é fácil percebê-lo, especialmente no caso da Polícia Militar.

O tipo de trabalho que desenvolvemos, pela intensa interação social, contribui para curiosas oscilações do moral da tropa, sendo notório o processo de comunicação que se estabelece quando um fato, fora de rotina, vem ocorrer, causando imediata repercussão no grupo.

Em razão disto é que, no planejamento de Estado-Maior, o item "moral da tropa" figura como um dos que devem ser levados em conta, no estudo da situação de pessoal.

Isto implica dizer que, no caso da PM, há convicção de que moral elevado implica em maior produtividade, uma vez que a atuação policial exige habilidade, técnica, bom preparo do profissional no trato com as pessoas, implicando até certa dose de criatividade para resolver situações complicadas.

Não é difícil inferir, pois, que a manutenção de moral elevado é constante obrigação do Comando.

Com efeito, a competência administrativa e profissional tem mais possibilidade de desenvolver-se quando o moral é elevado.

A própria imagem da Polícia Militar, transmitida aos candidatos a ingresso na Corporação, assegurar-lhes-á captação de melhores recursos humanos, contribuindo, no fim, para decréscimo da violência policial.

As influências sobre o "moral da tropa" devem, destarte, ser continuamente analisadas, tomando-se medidas para que não caiam, ao invés de dar atenção ao problema somente quando surgem situações negativas.

6. *Moral elevado, fator de desestímulo à prática de atos lesivos à pessoa humana.*

Parece-nos possível dizer, a esta altura, que o moral depende da relação existente entre a expectativa de vantagens-recompensas e a realidade.

Por isso, o grupo precisa ser constantemente estimulado, motivado. Em outras palavras, o moral precisa conservar-se saudável. Diante das complexidades organizacionais, os nossos Gerentes precisam ser bastante criativos para conseguí-lo, pois há determinados aspectos de recompensas tangíveis, especialmente as que envolvem remuneração, que necessitam de boa dose de habilidade para serem contornadas.

Assim, quanto mais o ambiente proporciona ao grupo as vantagens dos tipos que ele deseja ou, pelo menos, demonstre possibilidades de elas serem conquistadas, mais elevado tende a ser o moral.

No quadro de violência em que trabalha o policial-militar, o elevado grau de conflitualidade tende a reduzir o moral do grupo.

O profissional de segurança pública convive com os problemas sociais por dez, vinte, trinta anos.

Não pode brutalizar-se, nem tampouco descreer!

Não pode usar a violência — que parece ser a lei que comanda todo esse drama em que o homem moderno, passivamente, vem-se deixando mergulhar. (12)

Em sua formação, o policial aprende que um dos postulados do Direito é o irrestrito respeito à dignidade humana, que é, junto com a liberdade, bem precioso que ele tem o dever de resguardar. Aprende

---

(12) Palavras do documento «Políticas do Comandante Geral», já citado.

a não tomar atitudes que o classifiquem como atrabiliário, truculento prepotente, arrogante, arbitrário, violento, enfim.

É imaginável, entretanto, o conflito em que o policial se vê envolvido. Ele é o protetor, representante do Estado. Mas o objeto de proteção está, por vezes, totalmente marginalizado. É, por vezes, numa perspectiva sócio-jurídico-criminal, mais vítima que agente.

Deve o profissional de segurança pública fazer cumprir as leis. Mas, que dizer delas? Desatualizadas, às vezes, quanto ao crime e ao criminoso, continuam imperativas contra o policial-militar, que deve estar em condições psicológicas de fazer a "avaliação subjetiva do injusto", apegado ao estrito cumprimento do dever legal. E ele é premido por essas circunstâncias e pela própria cultura de sociedade em que vive.

Mas ele não pode descrever, na situação diária de conflito interior.

Neste processo complexo, o moral de grupo elevado, conduzido de forma criativa e hábil pela Chefia, terá condições de levar o grupo ao cumprimento da missão dentro dos parâmetros da técnica profissional e respeito às leis.

O respeito aos direitos da pessoa humana, quando bem demonstrado e objeto de atenção, pela atuação estritamente profissional, será certamente resultado de um trabalho do grupo, com moral elevado. (13)

As estatísticas de processo criminal tenderão a diminuir, no tocante a processos criminais envolvendo lesões corporais homicídios, quando:

- a) os membros do grupo policial se conscientizaram de que o treinamento em conjunto, seriamente conduzido, tende a levá-los a superar problemas do serviço;
- b) sentimentos de resistência ao respeito à dignidade humana ou dúvidas quanto a isto possam ser discutidos e resolvidos no momento em que ocorrerem, evitando-se que se tornem barreiras latentes ao compromisso de bem-servir;
- c) todos os elementos do grupo policial compartilhem a tarefa de desempenhar as funções sócio-emocionais requeridas;

---

(13) Este é um grande campo que se abre à pesquisa, mormente em tempos atuais. Por exemplo, a relação polícia x recuperação do preso seria um dos enfoques. José Ricardo Ramalho, em seu livro «Mundo do Crime — a ordem pelo avesso», alude à hipótese de que a polícia seria um dos elementos que concorrem para a manutenção da «indústria do crime». E completa, dizendo que se a «polícia» não fabrica o criminoso, como dizem os presos, ao menos tem uma parcela fundamental de responsabilidade na manutenção do mundo do crime e no seu alargamento.

d) o sucesso do grupo seja o sucesso de todos.

Não deve se esquecer, entretanto, que o moral do grupo nunca pode ser assegurado em definitivo.

Novas insatisfações, novas dúvidas, novos questionamentos, novos conflitos surgem no dia-a-dia, à medida que os anteriores vão sendo superados ou esquecidos.

Mais uma vez entra aqui a habilidade da Chefia para recondução do processo.

O apelo ao crescente aperfeiçoamento profissional tende a fazer com que haja mais respeito aos direitos de pessoa e, em conseqüência, decréscimo de processos criminais decorrentes de lesões corporais, homicídio e abuso de autoridade.

### III — CONCLUSÃO

O Grupo eficaz é consciente do que realiza, especialmente quando o fundamento de sua atuação se assenta nos valores morais e sociais, com os quais os integrantes do grupo ajustaram seu comportamento.

Na Polícia Militar tem sido feito um trabalho diuturno de fazer decrescer os índices de violência.

Lembro, abaixo, parte de texto de uma nota instrutiva do Comando do Policiamento da Capital que diz: "Alguns policiais-militares, talvez por fragilidade da própria estrutura psicológica, metamorfoseiam-se quando envergam uma farda, colocam um revólver na cintura e estão *junto* a outros companheiros. Assim situados, sentem-se onipotentes, no cume do pedestal da força". (14)

É fato que o grupo, quando mal direcionado, tende a trabalhar mal, implicando, quase constantemente, em atos de violência contra a pessoa, fazendo aparecer os atrabiliários, trucelentos, arrogantes, prepotentes e os arbitrários.

As estatísticas de processos criminais comprovam a existência de um fato que vem sendo objeto de nossa reflexão: a "criminalidade interna", especialmente em delitos contra os direitos individuais, é resultado de processos seletivos mal conduzidos, ambiente de trabalho específico de violência, mau treinamento e influência da atuação em grupos, mal conduzido.

Meu entendimento, portanto, é que, a partir de uma liderança efetiva da unidade, subunidade ou pelotão, que assegure um processo de motivação eficiente de todo o grupo, abre-se caminho para o aperfeiçoamento profissional, fazendo decrescer, em conseqüência, os índices de violência policial, em serviço.

---

(14) Citação contida no trabalho «Violência policial-problema, causa e efeitos», op cit. Grifos meus.



A partir deste aperfeiçoamento profissional e com a formação criteriosa, reciclagem constante, acuidade e assistência do soldado em seus problemas pessoais, não ao protecionismo, boa dosagem da carga de serviço e dos elogios e punições, cuidados na motivação do grupo, teremos, certamente, a Instituição mais pronta a dar resposta à demanda de segurança individual e coletiva, em especial na presente hora em que está havendo, no plano constitucional, substancial mudança no primado dos direitos individuais, coletivos, sociais e políticos, na concepção finalística da nova Constituição Federal.

## BIBLIOGRAFIA

- AFFONSO, Leonel Archanjo. *Políticas do Comandante Geral*. Belo Horizonte, 1985 — Editora Santa Edwiges.
- ALMEIDA, Klinger Sobreira de. *Violência Policial, o problema, suas causas e solução*. Publicação da Academia de Polícia Militar — Minas Gerais. Mar/1984.
- Revista de estudos e informações da Justiça Militar do Estado de Minas Gerais, n.ºs 1 e 2, 1985.
- MONTAGU, Ashley. *A natureza da agressividade humana*. Ed. Zahar — Rio, 1978.
- GELLERMAN, Saul W. *Motivação e produtividade*. Ed. Melhoramentos — São Paulo, 1976.
- MEIRELES, Amauri. *O papel do Oficial subalterno como Comandante*. Artigo publicado na Revista "O Alferes" n.º 5, APM — PMMG. — Imprensa Oficial, Set/1985.
- MEIRELES, Amauri e ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio do. *Teoria das Realidades Culturais Diferentes*. Mimeo. APM-PMMG. 1985.
- NETO, Paulo Gomes. *Violência e Sistema Político*. Ed. Tana Ltda. Dez/80. Terezópolis/RJ.
- RAMALHO, José Ricardo. *Mundo do Crime. A ordem pelo avesso*. Ed. Graal, 2.ª Edição, RJ.
- TAYLOR, et alii. *Criminologia Crítica*. Ed. Graal, RJ.