

## DESAFIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL DAS POLÍCIAS BRASILEIRAS À LUZ DOS DIREITOS HUMANOS

CHALLENGES OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF BRAZILIAN POLICE FORCES IN THE LIGHT OF HUMAN RIGHTS

Daniel Gonçalves Conde<sup>1</sup>  
Morgana Chaves da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo tem como objetivo analisar a relação entre Direitos Humanos e instituições policiais no Brasil, considerando sua inserção na Cultura Organizacional da instituição e os desafios decorrentes desse processo. A partir de uma pesquisa de natureza qualitativa, fundamentada em documentação e revisão bibliográfica, examinam-se os conceitos de cultura organizacional, inicialmente oriundos do campo da Administração, e sua aplicação às instituições públicas, em especial às polícias. Discute-se a trajetória histórica da incorporação dos Direitos Humanos nos processos de formação policial no país, destacando as diretrizes nacionais e os limites identificados na literatura especializada. Por fim, aborda-se a cultura policial e suas tensões com os princípios de Direitos Humanos, tomando como base estudos clássicos internacionais e contribuições nacionais. Os resultados apontam que, embora haja avanços normativos e pedagógicos, persiste uma distância entre o aprendizado formal e as práticas cotidianas dos policiais, marcada por valores institucionais e subculturais que relativizam a centralidade dos Direitos Humanos.

**Palavras-chave:** Direitos Humanos. Cultura organizacional. Segurança pública.

2366

**ABSTRACT:** This article analyzes the relationship between Human Rights and police institutions in Brazil, focusing on their integration into organizational culture and the challenges that arise from this process. Drawing on qualitative research supported by documentation and a literature review, the study examines the concept of organizational culture—originally developed in the field of management—and its application to public institutions, particularly the police force. It discusses the historical trajectory of incorporating Human Rights into police training in Brazil, emphasizing national guidelines as well as the limitations highlighted in the specialized literature. Finally, it explores police culture and its tensions with human rights principles, referencing both classic international studies and national contributions. The findings indicate that, despite normative and pedagogical progress, a gap remains between formal instruction and the everyday practices of police officers, which continue to be shaped by institutional and subcultural values that undermine the centrality of human rights.

**Keywords:** Humans Rights. Organizational culture. Public security.

<sup>1</sup> Graduado no Curso de Formação de Oficiais Policiais Militares pela Academia Policial Militar do Guatupê da Polícia Militar do Paraná (2016) – Bacharel em Segurança Pública e Cidadania (Unespar). Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2022). Especialista em Gestão Pública pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (2019). Pós-graduado em Direito Penal e Processual Penal pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (2024).

<sup>2</sup> Graduada no Curso de Formação de Oficiais Policiais Militares pela Academia Policial Militar do Guatupê da Polícia Militar do Paraná (2016) – Bacharel em Segurança Pública e Cidadania (Unespar). Graduada em Administração de Empresas pela Unicesumar (2023). Especialista em Segurança Pública pela Uninova (2021).

## I. INTRODUÇÃO

Ao longo da história e da evolução do pensamento social, os princípios dos Direitos Humanos foram se tornando cada vez mais relevantes e moldadores do comportamento dos governos e das sociedades (PIOVESAN, 2013). As instituições policiais, por se tratarem, primariamente, do braço coercitivo do Estado para cumprimento do império da lei, foram por um grande período também relacionadas com o desrespeito aos Direitos Humanos, por utilizarem-se de excessos para que tal objetivo fosse cumprido (ADORNO, 1995). Felizmente, elas também passaram e passam por um processo constante de adaptação e aprimoramento nos aspectos relacionados aos Direitos Humanos, que já atingiram níveis de aperfeiçoamento importantes ao longo dos tempos, seja pela conscientização e internalização destes princípios essenciais por intermédio do ensino (COSTA; LIMA, 2019), ou pela vinculação coercitiva ao estabelecer normas e padronizações referentes à atividade policial (BRASIL, 2010).

Buscaremos relacionar os conceitos da administração relativos à cultura de uma instituição (SCHEIN, 2009), demonstrando também algumas especificidades das instituições públicas pelo seu caráter intrinsecamente diferenciado das privadas (MOTTA, 2011). Passaremos então a relacionar o contexto formativo das instituições policiais brasileiras no que se refere à inserção dos conceitos de Direitos Humanos em sua base, que por iniciativa do governo federal produziu diversos documentos importantes no cenário nacional (BRASIL, 2003), determinando diretrizes gerais a serem cumpridas pelas instituições relacionadas, dando vazão para importante difusão e implementação dessas políticas.

2367

Ao trabalhar especificamente com a cultura policial e os Direitos Humanos, percebemos que poucos trabalhos científicos têm sido desenvolvidos na tônica de desvelar as problemáticas internas e externas enfrentadas pelas instituições policiais e quais destes fatores têm sido preponderantes na desvalorização dos conceitos de Direitos Humanos (CAVALLI, 2019). Pretende-se com este artigo suscitar o interesse por este campo inexplorado pela academia, para que se possa produzir respostas contundentes e efetivas para a reversão do quadro negativo de percepção no que tange aos Direitos Humanos como cultura organizacional nas instituições policiais.

Objetivamos com isso, neste trabalho, demonstrar o vácuo que há entre a existência de políticas de concretização dos Direitos Humanos no contexto da formação policial e a absorção de seus conceitos na prática cotidiana das instituições policiais, ou seja, na cultura policial

(COSTA; LIMA, 2019; CAVALLI, 2019). Além disso, intentamos demonstrar a exiguidade de trabalhos acadêmicos que buscam profundamente abordar essa temática nas instituições policiais, relacionando a incorporação dos ideais gerais dos Direitos Humanos nas culturas organizacionais dos órgãos policiais (ADORNO, 1995).

É inquestionável a importância da proteção aos Direitos Humanos no campo da segurança pública no contexto social, já que os profissionais que nesta área labutam servem, mesmo até fazendo uso legitimado da força outorgado pelo Estado, para que os direitos e os deveres dos cidadãos venham a ser exercidos e garantidos (PIOVESAN, 2013). Desta feita, no contexto atual a segurança passa a ser compreendida como um direito de todo cidadão (BRASIL, 2010). Partindo desta base, é deveras importante que a instituição policial esteja alinhada e consciente com os valores preconizados pelos Direitos Humanos, para que na execução do seu serviço policial todas as garantias legais, os direitos e deveres sejam respeitados e colocados em prática (ONU, 1948). Já que, quando a ordem pública é quebrada ou qualquer litígio em sociedade se instala, o policial é, geralmente, o primeiro agente estatal a intervir, por isso a importância de sua atuação estar alinhada com os Direitos Humanos (HUMAN RIGHTS WATCH, 2019).

2368

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem importância, principalmente, sobre a maneira que ela influencia as condutas, os sentimentos e as atitudes daqueles que pertencem às instituições. Aquilo que se verifica como relação interpessoal em conjunto com as percepções tidas pelos trabalhadores, a respeito das particularidades de funcionamento institucional, acaba por determinar qual é a cultura/clima organizacional, afirma Neves (2000).

A cultura de uma organização pode ser definida como:

O modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1991, p. 7).

De acordo com o pensamento de Moura (1990), uma organização pode ter sua cultura entendida como um conjunto de normas, valores e princípios, que já tenham sido sedimentados naquele determinado meio organizacional, sendo que deles decorrem uma interação com os comportamentos e a estrutura estabelecida. Isso origina uma maneira peculiar e duradoura da

maneira como se procede naquela organização, tendo como base determinados fundamentos e buscando a consecução de determinados resultados finais.

O pesquisador Moura (1990) continua esclarecendo que a cultura é um sistema compartilhado de crenças e valores. Aquelas crenças e valores interagem com as pessoas, as estruturas e os mecanismos de controle a fim de produzir nas formas peculiares de comportamento daquela organização.

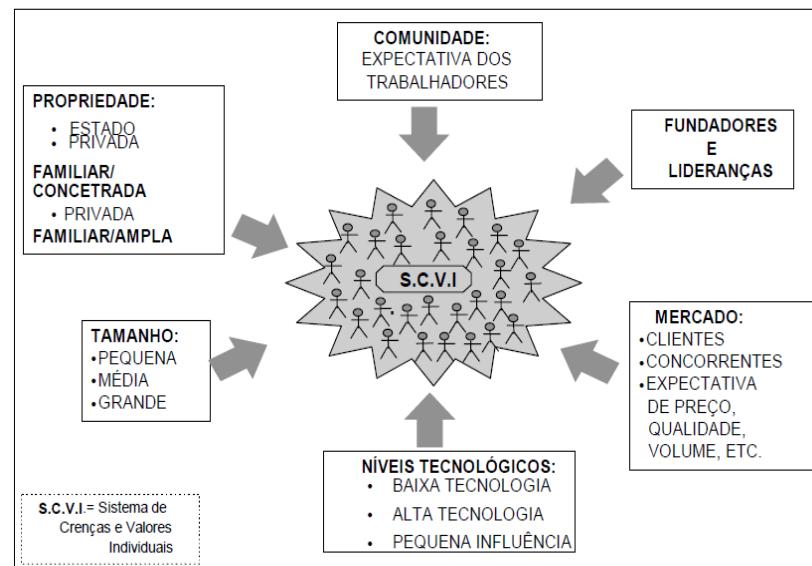
Outro entendimento do funcionamento da cultura organizacional decorre da conceituação de Freitas (2002), em que as relações cotidianas originárias no interior da organização formam um conjunto de representações imaginárias sociais, construídas e reconstruídas, que se exteriorizam em valores, normas, interpretações e significados. Essas expressões visam um sentido de unidade e direção, fazendo com que os seus membros reconheçam na organização uma fonte de identidade e reconhecimento para eles.

Um conceito mais simplificado de cultura organizacional, tomado por base os relatos dos gestores Deal e Kennedy (1983, p. 501), é este: “É o jeito que nós fazemos as coisas por aqui”. Assim definido, o conceito expressa com muita simplicidade o significado da cultura organizacional. Estabelece uma maneira prática de compreender a cultura partindo da observação de como as coisas são trabalhadas e conduzidas. Na mesma obra, os autores citados destacam que as pessoas entendem facilmente que qualquer sociedade desenvolve alguma cultura, um conjunto de premissas, artefatos, crenças e linguagens comuns, e eles são repassados, ou até mesmo modificados, de geração a geração. De igual modo, como o relacionamento associativo humano, a empresa acaba por gerar um conjunto característico próprio de valores, princípios e crença, advindos desse inter-relacionamento pessoal.

2369

Tomando como referência alguns autores, aqueles que têm a maior capacidade de influenciar a cultura organizacional de uma organização são os seus fundadores ou as suas principais lideranças. Sendo eles definidores da forma com que será gerida a instituição por deterem poder sobre ela, aplicam suas convicções, a sua maneira de colocar as coisas em funcionamento. Bio (1996) demonstra os diversos pontos que podem influenciar na formação da cultura organizacional na figura abaixo.

FIGURA 1 – A CULTURA ORGANIZACIONAL E OS DIVERSOS INFLUENCIADORES



Fonte: Bio, 1996.

Já Kotter e Heskett (1994) entendem que o conceito de cultura foi desenvolvido para traduzir, em sentido mais amplo, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de geração em geração.

2370

O termo “cultura” tem origem na antropologia social e traduz, num sentido bastante amplo, as vivências de qualquer grupo humano específico que seja transmitida de uma geração para a geração seguinte.

A sociedade acaba por influenciar a cultura de uma organização ao interagir com ela, no intercâmbio de fornecimento e aquisição dos recursos econômicos essenciais para a continuação daquela. Aquele que recebe o serviço tem expectativas quanto à qualidade do que é ofertado ou produzido. Ainda, o calibre da organização gera um reflexo na cultura no que diz respeito à atribuição de responsabilidades e poder. Com relação a isso, verificamos que:

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização. (FLEURY, 1987, p. 10).

Portanto, analisando os conceitos de cultura organizacional percebe-se facilmente a inter-relação deste componente do ambiente empresarial com a pujança do sistema da organização.

Em um período mais recente, mais especificamente nos últimos dez anos, a cultura organizacional tornou-se um assunto recorrente entre os estudiosos e teóricos de administração. Mesmo tendo os primeiros estudos com referência a esta temática registrados há quase 50 anos, apenas a partir dos anos 80, do século XX, que a questão cultural organizacional teve maior atenção pelos investidores e empresários. Concomitantemente na época em que se popularizou a percepção de que a “excelência” de uma instituição estava contida nos modos comuns de pensar, sentir e agir de seus integrantes. Os estudos que possuem como objeto este conceito têm demonstrado, cada vez mais, que a cultura e o clima influenciam tanto as áreas motivacionais e comportamentais dos indivíduos quanto a produtividade organizacional (FERREIRA; NEVES; CAETANO, 2001).

Exponentes da teoria administrativa, Davis e Newstrom (1999) e Robbins (2003) acreditam que os fatores determinantes da cultura organizacional, em que fica mais clara a diferenciação entre as instituições, são os seguintes: motivação, atitudes, satisfação, compromisso, *empowerment*, estresse, conflito e valores. Já Brunet (1987) diz que o que interage com os trabalhadores e seus temperamentos, que ao fim produzem percepções, são as nuances próprias de cada organização, como sua estrutura e o processo organizacional. Todavia, outro ponto deve ser levado em consideração nessa percepção cultural dentro da instituição: a posição hierárquica dos indivíduos. Nesta direção, Brunet afirma que:

2371

A posição dos trabalhadores na hierarquia organizacional ou no departamento pode influir na percepção da cultura. Os profissionais e os membros da direção de uma organização têm tendência a perceber mais favoravelmente a cultura/clima da sua organização do que os trabalhadores manuais. (BRUNET, 1987, p. 21).

Tanto Ferreira, Neves e Caetano (2001) quanto Freire (1993) entendem que a cultura organizacional seria construída pelo coletivo, com grande influência da história, tendo assim uma natureza estável, constituindo o contexto que explica por qual razão as coisas acontecem em uma organização. O clima organizacional surge, então, dentro desse espectro, como um aspecto perceptível dessa cultura, firmado nas práticas, nos procedimentos e nas políticas adotadas pela organização. Analisando aqueles conceitos, podemos dizer que o clima organizacional advém da cultura em si, por ser um de seus desdobramentos e consequências. Em virtude disso, as concepções das ideias de cultura/clima organizacional podem ser encaradas como conceitos integrados, pois um não existe sem o outro, embora persistam suas diferentes implicações. Corroborando a essa perspectiva de entendimento, Neves (2000, p. 22) relata que “um modelo de cultura organizacional composto por seis camadas sobrepostas, em que as

periféricas representam o clima e as mais interiores traduzem a cultura e unidades na base de um núcleo comum, o significado”.

### 3. CULTURA ORGANIZACIONAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

As diferenças entre a gestão pública e a privada sempre foram ponto de destaque nas discussões acadêmicas administrativas, em razão de seus objetivos distintos, mas com funcionamentos e estrutura organizacionais às vezes semelhantes ou completamente diferentes; devido a isso, os estudos sobre o tema apenas se multiplicam na intenção de conhecer quais as características delas a fim de melhor compreendê-las. Pesquisadores deste assunto como Harrow e Willcocks (1990) asseguram que as instituições públicas não se expõem às leis de mercado como as privadas o fazem, e desta forma conseguem manter um maior controle aliado às expectativas mais altas por parte de quem o seu serviço se destina. Além disso, nota-se que o planejamento e a execução do trabalho no serviço público são influenciados pelos ciclos políticos, condição confirmada por Lobo (2003), ressaltando ainda que estas estruturas públicas não possuem uma gestão lógica de mercado.

Diante dessas análises, aqueles autores marcaram as organizações públicas como culturas conservadoras, rígidas nas questões estruturais e nos incentivos, com dificuldades para se adaptar aos novos desafios e às evoluções das exigências dos usufruidores de seus serviços. Seguindo nessa mesma linha de raciocínio, as organizações públicas têm uma margem de manobra limitada, por ser caracterizada por estruturas rígidas, normatizadas por regulamentos e políticas da instituição que produzem efeitos sobre a percepção da cultura organizacional.

Se tomarmos como certo que a cultura organizacional é moldada durante a evolução histórica, se adaptando às estruturas especiais de cada instituição, podemos dizer que os organismos públicos possuem suas especificidades.

Portanto, a fim de aumentar a qualidade e melhorar a eficácia das organizações, Brunet (1987) argumenta que um sistema deve adotar princípios tais como: colaboração, participação e confiança entre os trabalhadores. Estes princípios são realizados através de reuniões periódicas e voluntárias dos trabalhadores, com a participação ou supervisão de alguém do nível superior, com a intenção de alavancar a atividade profissional e propiciar uma maior integração entre trabalhadores e a gestão da organização. A instituição deveria, ainda, proporcionar a conciliação dos objetivos individuais com os gerais daquela, por meio de programas de avaliação do trabalho, identificando necessidades na formação e realizando melhoramentos, para que se

possa de alguma forma alcançar uma cultura organizacional mais integrada e participativa, estimulando o desenvolvimento individual, aliando-o aos seus interesses.

#### 4. OS DIREITOS HUMANOS E A FORMAÇÃO POLICIAL

A inserção dos Direitos Humanos na formação policial brasileira decorre tanto de compromissos internacionais assumidos pelo Estado quanto da própria evolução democrática nacional a partir da Constituição de 1988. Esse marco normativo reposicionou as polícias dentro do Estado de Direito, vinculando suas ações à proteção da dignidade humana e impondo limites legais e éticos ao uso da força (BRASIL, 1988).

No plano das políticas públicas, o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH, 1996), o Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (2007) e, de modo específico para o campo da segurança, a Matriz Curricular Nacional para Formação dos Profissionais de Segurança Pública (MCN, 2003; revisada em 2014), consolidaram diretrizes para que os conteúdos de Direitos Humanos fossem transversalizados na formação policial. Esses documentos propõem que temas como uso diferenciado da força, cidadania, gestão de conflitos, diversidade e atendimento a grupos vulneráveis não sejam abordados em disciplinas isoladas, mas sim como eixo integrador de toda a formação (BRASIL, 1996; BRASIL, 2003; BRASIL, 2007 e BRASIL, 2014).

Ao mesmo tempo, a formação policial deve contemplar o dilema inerente à atividade policial: por um lado, a necessidade de eficiência na prevenção e repressão ao crime; por outro, a obrigação de garantir e proteger os direitos fundamentais dos cidadãos. Essa tensão só pode ser equilibrada mediante uma preparação técnico-profissional sólida, que capacite os policiais a decidir sob pressão sem abrir mão da legalidade e da legitimidade (SKOLNICK, 2011 e REINER, 2004).

Contudo, a literatura evidencia um hiato entre a prescrição normativa e a prática institucional. Pesquisas apontam que, embora os currículos das academias incluam conteúdos de Direitos Humanos, muitas vezes eles são tratados de forma meramente formal, sem integração efetiva às práticas de treinamento ou às disciplinas operacionais (SCHABBACH, 2015; LOPES; RIBEIRO e TORDORO, 2016).

Diante desse quadro, algumas necessidades são reiteradamente apontadas por documentos normativos e pela literatura acadêmica para a efetiva incorporação dos Direitos Humanos na formação policial:

**Integração transversal dos conteúdos:** A Matriz Curricular Nacional (BRASIL, 2003) determina que os Direitos Humanos sejam tratados como eixo transversal de toda a formação policial, e não apenas como disciplina isolada. Esse princípio dialoga com críticas da literatura, que apontam que quando os Direitos Humanos ficam restritos a disciplinas teóricas, acabam pouco influenciando a prática cotidiana do policial (SCHABBACH, 2015).

**Metodologias ativas e baseadas em cenários:** O Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos (BRASIL, 2007) recomenda metodologias participativas e contextualizadas. No plano internacional, os Princípios Básicos da ONU sobre o Uso da Força e Armas de Fogo (1990) ressaltam que os agentes devem ser treinados por meio de simulações realistas, capazes de reproduzir dilemas concretos enfrentados na atividade policial (UNITED NATIONS, 1990). Ainda, autores como Skolnick (2011) demonstram que dilemas operacionais só podem ser enfrentados com segurança se o policial tiver internalizado tais decisões em contextos práticos de treinamento.

**Avaliação por competências e critérios objetivos:** A MCN/SENASA (BRASIL, 2014) propõe que a formação seja orientada por competências cognitivas, procedimentais e atitudinais, devendo a avaliação considerar parâmetros observáveis e objetivos, que contemplem o respeito aos Direitos Humanos como requisito de aptidão profissional. Isso responde a críticas de estudiosos, como Lopes, Ribeiro e Tordoro (2016), que identificam avaliações subjetivas ou desconectadas das práticas reais, reduzindo a efetividade da formação em Direitos Humanos.

2374

**Formação continuada e revalidação periódica:** O PNDH (BRASIL, 1996) já previa a necessidade de formação continuada dos agentes de segurança. Essa diretriz é reforçada pelo Código de Conduta da ONU para Funcionários Responsáveis pela Aplicação da Lei (1979) e pelos Princípios Básicos sobre o Uso da Força e Armas de Fogo (1990), que insistem em treinamentos regulares e revisões periódicas. Reiner (2004) destaca que a cultura policial tende a se cristalizar no cotidiano, e só pode ser transformada com processos de aprendizagem permanentes, sob pena de os conteúdos de Direitos Humanos permanecerem marginais à prática policial.

Assim, a formação policial é um dos pontos-chave para compreender a forma como os Direitos Humanos se tornam, ou não, parte da cultura organizacional das instituições policiais. Ela representa o espaço em que valores, normas e práticas podem ser internalizados de modo consistente, influenciando diretamente a atuação cotidiana e a percepção social da polícia.

Mais do que conteúdos disciplinares, os Direitos Humanos devem ser compreendidos como elementos constitutivos da cultura organizacional das instituições policiais. A fase de formação inicial é o espaço privilegiado para consolidar valores, normas e práticas que se perpetuam na vida profissional do policial. Como lembram Schein (1991) e Neves (2000), a cultura organizacional é transmitida por meio de processos de socialização, nos quais os novos integrantes internalizam pressupostos básicos que orientam percepções e condutas. Se nessa etapa a instituição policial transmite, de forma transversal e prática, que a legalidade, a proporcionalidade e a dignidade humana são valores inegociáveis, cria-se um núcleo cultural que tende a se reproduzir nas rotinas operacionais e na identidade profissional.

Estudos nacionais mostram que, quando os Direitos Humanos aparecem apenas como disciplina isolada, correm o risco de serem vistos como imposições externas ou obstáculos à “verdadeira polícia” (MUNIZ, 1997; LOPES; RIBEIRO; TORDORO, 2016). Por isso, a formação inicial deve funcionar como rito de incorporação cultural, no qual o respeito aos Direitos Humanos seja internalizado não apenas cognitivamente, mas também nas práticas simuladas, nas avaliações e na própria identidade do “ser policial”.

## 5. CULTURA POLICIAL E DIREITOS HUMANOS

2375

Um tema central no campo dos estudos sobre policiamento é a cultura policial. A bibliografia acadêmica sobre o tema é em sua maior parte composta por estudos de origem anglo-saxã. A referência incontornável é o trabalho clássico de Jerome Skolnick (2011), *Justice Without Trial*, publicado pela primeira vez em 1966. O fundamento principal que move a preocupação dessa obra é o entendimento das condições sob as quais a polícia se desvia do império da lei. A proposição apresentada por Skolnick parte da ideia de que nas sociedades democráticas existem valores conflitantes que corroem a capacidade da polícia se sujeitar completamente ao império da lei.

Para Thaís Battibugli (2006), “cultura policial” é o conjunto de atitudes, valores, regras, símbolos e práticas definidoras de relações de poder e de um padrão cultural específico que determinam a dinâmica e o perfil institucional. Por esse motivo, quem ingressa na instituição tem tais elementos internalizados, como condição para sua integração ao ambiente, o que pode gerar atuações policiais sem a devida e necessária consciência dos princípios que orientam a sua conduta. A cultura policial também seria influenciada pelos meios de comunicação, por outros

órgãos do Sistema de Justiça Criminal, pelo Legislativo e o Executivo, além de ser influenciada pelo contexto social em geral.

Por um lado, há a expectativa de que os policiais possuam a iniciativa e sejam eficientes na imposição de valores morais implicados na ideia de ordem, mas por outro espera-se que eles ajam estritamente de acordo com regras formais que miram controlar suas ações para dentro de limites estabelecidos. Como o entendimento desse conflito requer o estudo das diferentes concepções de ordem e legalidade partilhada pelos policiais, Skolnick (2011) voltou-se para o que chamou de “personalidade de trabalho” do policial. Apesar do uso do termo personalidade, o foco da discussão de Skolnick não é um fenômeno psicológico individual, e sim uma cultura socialmente gerada que predisporia os policiais a perceberem o mundo social e a agirem nele de determinada maneira. Essa cultura seria uma resposta cognitiva e comportamental a três elementos característicos do ambiente de trabalho do policial: o perigo, a autoridade e as pressões por eficiência.

Conforme o entendimento de Porto (2010), o policial é um agente estatal especializado detentor do legítimo papel do monopólio da violência, integrante de uma instituição específica com a qual interage e em decorrência dela atua. O serviço policial seria impregnado de valores derivados de práticas sociais e culturais mais amplas, ao passo que o policial detém no sentimento possuir proteção derivada da cultura institucional que insere a violência como meio possível de conter as transgressões.

2376

A exposição ao perigo e a necessidade de fazer valer a autoridade do Estado incitariam nos policiais atitudes conservadoras e comportamentos de suspeição, isolamento social, estereotipação e solidariedade interna, segundo Skolnick (2011). Os policiais desenvolveriam atitudes de suspeição e criariam estereótipos sociais para lidar com as incertezas inerentes aos encontros cotidianos com pessoas desconhecidas. O isolamento social seria uma forma de os policiais evitarem o contato com segmentos sociais considerados perigosos e que os tratam com hostilidade em função da autoridade que exercem para garantir o cumprimento da lei.

Este isolamento social e a hostilidade contra os policiais, por sua vez, induziriam ao desenvolvimento de uma forte solidariedade interna como um sistema de autoproteção. Por arcarem com a responsabilidade de serem a autoridade competente pela manutenção da ordem, os policiais também tenderiam a desenvolver um conservadorismo intelectual (pragmatismo), político e social. Conforme notado por Skolnick (2011), defender e acreditar na ordem e no

sistema legal para o qual se busca garantir obediência é basilar para que os policiais não convivam em um permanente conflito cognitivo.

Além de terem de lidar com as consequências do perigo e da autoridade, Skolnick (2011) sustenta que os policiais também precisam desenvolver respostas que os auxiliem a se ajustar e a superar pressões para que pareçam eficientes. A desvalorização das normas que protegem os Direitos Humanos contra o arbítrio policial seria um desses ajustes. As pressões por eficiência induziriam os policiais a valorizarem mais a resolução de crimes e a realização de prisões do que o respeito às regras que visam impor limites ao desempenho dessas funções.

Todavia, para autores como Reiner (2004), as pressões por resultados que podem levar à desvalorização dos princípios legalistas do devido processo legal não são apenas externas aos policiais. Elas se originariam também de uma força motivadora interna, isto é, do modo como os policiais encaram o seu trabalho, visto como uma missão que se destina a proteger os fracos da ação dos predadores. Assim, essa visão moralista do mandato policial e as pressões das organizações por resultados levariam os policiais a terem pouco apreço pelas normas que visam proteger os Direitos Humanos, percebidas como um empecilho ao combate eficiente daqueles que oprimem e brutalizam a sociedade. Nas palavras de um entrevistado de Reiner (2004, p. 139), “falando do ponto de vista de um policial, não se dá a mínima se oprimimos quem rompe a lei, porque, ao modo deles, eles são opressores”.

Embora Skolnick (2011) reconheça que a intensidade das características da personalidade de trabalho do policial possa variar, ele ressalta que há bases organizacionais sólidas para sustentar a generalidade dessa personalidade. Isso porque os policiais passariam pelo mesmo processo de recrutamento e iniciariam a carreira realizando atividades de patrulhamento. Essa entrada única na carreira garantiria uma socialização comum na qual os policiais mais velhos ensinariam aos mais novos como executar o policiamento e lidar com o perigo, a autoridade e as pressões por eficiência. A consequência disso seria a formação de uma personalidade de trabalho que tenderia a estar presente nos mais variados contextos nacionais.

Essa pretensa generalidade da cultura policial foi uma das razões pela qual a explicação de Skolnick (2011) tornou-se o paradigma dominante da bibliografia sobre cultura policial, inspirando trabalhos realizados em forças policiais de diversas partes do mundo. Mas esse paradigma não está isento de críticas. A mais dura partiu de um autor de fora da tradição anglo-saxã de estudos sobre policiamento, Dominique Monjardet (2003), que acusou o paradigma hegemônico de ser etnocêntrico e determinista. Etnocêntrico porque tomou o recrutamento

comum e a iniciação na carreira em atividades de patrulhamento, comuns no mundo anglo-saxão, como algo universal. E determinista porque estabeleceu uma relação mecânica entre condições de trabalho e propriedades cognitivas que ignora o fato de o perigo, a autoridade e as pressões por eficiência presentes no trabalho policial não serem situações objetivas e sim interpretadas a partir das expectativas que os policiais têm a respeito do ofício que escolheram exercer.

Segundo Monjardet (2003), as diferentes maneiras de recrutamento, a pluralidade de missões e perspectivas em torno do trabalho de policiamento dariam ensejo a uma cultura ocupacional plural e heterogênea ao invés de monolítica. Essa diversidade foi verificada, por exemplo, numa diferenciação alvitrada por Reuss-Ianni e Ianni (1983) entre a cultura dos policiais administrativos (*management cop culture*) e a cultura dos policiais de rua (*street cop culture*). A crítica proposta é em grande medida partilhada por Reiner (2004), que considera que o trabalho de Skolnick (2011) deu pouca importância para o ambiente político e social no qual a cultura policial é gerada e para as variações que podem ocorrer nessa cultura dentro das e entre as forças policiais. Essas críticas também foram endossadas por Chan (1997) e Sklansky (2007) e Manning (2007) e Cockcroft (2007), que acrescentaram que a ideia de uma cultura policial homogênea, poderosa, determinista e isolada do ambiente externo também deve ser questionada, porque deixa pouco espaço para a mudança cultural.

Apesar de decisivas, nenhuma dessas críticas nega a pertinência da noção de cultura policial. Em linhas gerais, a bibliografia acadêmica concorda com a ideia de que os valores, as atitudes e as regras informais que orientam os policiais não podem ser reduzidas às subjetividades e individualidades policiais. Como notou Reiner (2004, p. 132), as forças policiais das democracias liberais “veem-se frente a frente com as mesmas pressões básicas similares que modelam uma cultura distinta e característica em muitas partes do mundo, mesmo tendo ênfases diferentes no tempo e no espaço, e variações subculturais internas”.

Nesse sentido, a desvalorização das proteções aos Direitos Humanos e às demais características da cultura policial precisam ser interpretadas à luz de uma perspectiva analítica sensível tanto ao contexto político e social no qual as atividades de policiamento se desenvolvem quanto às variações e mudanças que podem ocorrer na cultura policial dentro das e entre as organizações.

Essa perspectiva analítica tem se realizado de forma problemática na restrita bibliografia brasileira que tratou do tema. Os trabalhos empíricos mais importantes sobre a cultura policial

no Brasil são estudos de casos que analisaram ou a Polícia Civil ou a Polícia Militar dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro (PAIXÃO, 1982; KANT DE LIMA, 1995; BRETAS; PONCIONI, 1999; MUNIZ, 1999; BEATO; RABELO e OLIVEIRA JÚNIOR, 2008). A desvalorização dos Direitos Humanos e vários outros elementos apontados pela teoria como partes da cultura policial foram identificados nos estudos brasileiros, mas pouco sabemos sobre como esses elementos variam dentro das forças policiais e entre elas.

Não possuímos na bibliografia nacional estudos comparativos entre organizações policiais e são escassos os estudos quantitativos que buscam captar variações sistemáticas nas dimensões da cultura policial de uma mesma organização. O trabalho brasileiro pioneiro no estudo da cultura policial é a pesquisa qualitativa de Paixão (1982) sobre a Polícia Civil da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Nesse estudo, o autor descobriu que os policiais da linha de frente não se orientam primariamente pela lei e sim por um “estoque de conhecimento informal” que comporia a cultura organizacional da polícia. Esse estoque de conhecimento seria formado por teorias sobre a origem e a natureza dos criminosos, métodos próprios de investigação e por uma série de outros conhecimentos aprendidos informalmente e que contrastam fortemente com os valores e comportamentos formalmente prescritos pela organização. Na cultura organizacional dos policiais civis, os instrumentos legais e os princípios de Direitos Humanos seriam encarados como obstáculos à realização de um policiamento eficiente.

2379

A desvalorização dos Direitos Humanos também pode ser notada. Essa visão foi assim expressa por um policial entrevistado por Paixão (1982, p. 74): “não temos amparo legal com que enfrentá-los (os fora-da-lei) sem sérios riscos, ao passo que eles nos enfrentam com a lei da bala e da peixeira, sob o pálio dos Direitos Humanos”. No estudo de Paixão (1982), na autodefinição dos policiais como “lixeiros da sociedade”, que implica na visão moralista, segundo a qual a clientela da polícia não é formada por cidadãos portadores de direitos fundamentais e sim pelo resíduo marginal, pela escória que precisa ser separada da sociedade e reciclada.

Descobertas semelhantes também foram encontradas nas pesquisas qualitativas de Lima (1995) e Bretas e Poncioni (1999) sobre a Polícia Civil do Rio de Janeiro. Bretas e Poncioni (1999) descreveram a cultura dos policiais civis analisados como sendo marcada pelo isolamento social, pelo conservadorismo, pela desconfiança e pela visão segundo a qual os Direitos Humanos impedem os policiais de exercerem sua função e fazerem valer a sua autoridade. Segundo os

autores, essa visão era particularmente forte entre os policiais mais velhos, que associavam a defesa dos Direitos Humanos ao processo de democratização, mas também era reproduzida de forma quase mecânica por policiais mais jovens.

A despeito das limitações dos estudos mencionados acima, eles foram usados para sustentar explicações mais gerais sobre as relações tensas entre polícia e Direitos Humanos no Brasil (ADORNO, 1998; RATTON, 2007; SAPORI, 2007). Ratton (2007) e Saporì (2007), por exemplo, combinaram o trabalho de Paixão (1982) e Skolnick (2011) para argumentar que a violência policial no Brasil pode ser explicada sem referência às particularidades da sociedade brasileira ou à existência de uma organização policial de caráter militar. Segundo os autores, a violência policial transcende as fronteiras nacionais e é praticada tanto por policiais civis quanto por policiais militares. A explicação para esse fenômeno estaria na cultura policial, ou seja, na existência de um estoque de conhecimento “informal” dentro da Polícia Civil e da Polícia Militar que desvaloriza as regras do devido processo legal e os Direitos Humanos.

Apesar de ser teoricamente problemático explicar a violência policial exclusivamente em função da existência de uma cultura policial, que desvaloriza os Direitos Humanos, as mais destacadas pesquisas empíricas existentes no Brasil sobre a Polícia Militar também apontam para a existência de uma cultura com essas características (MUNIZ, 1997; BEATO; RABELO; 2380 OLIVEIRA JÚNIOR, 2008).

Colocando sob o prisma de estudo a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, Muniz (1997) desvendou que tal organização era permeada por uma cultura institucional que valorizava o senso de missão, a hierarquia e a disciplina intrínseca ao modelo militar, e por uma cultura das ruas cujas linhas mais marcantes eram o isolamento, a solidariedade interna, a suspeição, a estereotipação, o cinismo, o pragmatismo, o machismo e a valorização da ação, da juventude e da virilidade. Muniz pôde constatar que os policiais das ruas corriqueiramente associavam cidadania e Direitos Humanos de forma nebulosa, indefinida e até mesmo prejudicial a eles, que julgavam terem poucos direitos ao passo que os cidadãos os teriam em demasia (MUNIZ, 1997).

Segundo a autora, os traços dessa cultura policial variavam de acordo com as características individuais dos policiais e de acordo com suas posições no interior da organização. Enquanto os valores da cultura institucional eram mais salientes entre os oficiais, os traços da cultura policial das ruas eram mais claros entre os não-oficiais. Mas tais conclusões também são limitadas pela metodologia empregada no estudo, que fez suas inferências com base

na observação etnográfica de policiais que trabalhavam em atividades de patrulhamento ostensivo.

Com menores problemas na detecção de variantes na cultura policial é o estudo de *survey* realizado por Beato, Rabelo e Oliveira Júnior (2008) na Polícia Militar de Belo Horizonte, que também verificou a existência de valores e atitudes contrárias aos Direitos Humanos, notadamente entre os policiais da chamada linha de frente. Nesse estudo, os autores traçaram o perfil profissional dos policiais militares objetivando descobrir em que medida esse perfil constrangia a substituição do estilo de policiamento tradicional pelo estilo de policiamento orientado para problemas (POP). Foram revelados dois perfis a partir dessa análise: o comunitário, que privilegiava o relacionamento e a interação com a comunidade, buscando sempre a resolução dos problemas junto a elas; e o tradicional, que tinha como principal atitude o uso da força no exercício policial. Os perfis observados, que assumiriam feições distintas a depender da posição ocupada pelos policiais no interior da organização (oficiais gestores x não-oficiais da linha de frente), refletiriam em grande medida a cultura organizacional da polícia. A observância da desvalorização dos Direitos Humanos foi detectada como estando intimamente associada à cultura dos policiais de rua e ao perfil tradicional. Os policiais representados por esta feição de trabalho, por exemplo, apresentaram uma chance 63% superior os outros de considerarem os movimentos de Direitos Humanos um entrave às atividades de policiamento.

O estudo mais recente encontrado foi o realizado na Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul, entre o final de 2009 e início de 2010, durante a Operação Estrela de Verão, em que policiais da Região Metropolitana e do interior do estado são transferidos temporariamente para municípios do Litoral Norte a fim de ampliarem o efetivo da região durante o período de veraneio. Segundo a pesquisadora Schabbach (2015), embora haja uma trajetória consolidada de defesa dos Direitos Humanos no Brasil, com sua incorporação na legislação e nas diretrizes basilares da política federal de segurança pública, em especial nos programas de formação policial, ainda se percebe um hiato entre o que os policiais (supostamente) aprendem nas academias e os preceitos e as atitudes expressadas no desempenho de sua atividade.

Toda produção acadêmica acima apresentada demonstra haver um consenso razoável na bibliografia nacional e internacional sobre a existência de uma cultura policial conformada e caracterizada nos termos descritos inicialmente por Skolnick (2011) e seguindo complementos posteriores por demais autores. Há também uma incisiva concordância quanto ao fato de que a desvalorização dos Direitos Humanos é uma das linhas inseridas nessa cultura. As críticas

orientadas ao paradigma skolnickiano não são tanto no sentido de negar a existência de uma cultura policial singular, porém mais no sentido de afirmar a presença de variações nessa cultura dentro das forças policiais e entre elas. Tal ótica teórica atenta às variações na cultura policial tem comparecido nos estudos brasileiros sobre o tema, entretanto o predomínio dos estudos de caso único e das metodologias qualitativas tem dificultado análises requintadas de sofisticação a respeito das variações culturais internas das organizações e entre elas.

## 6. METODOLOGIA

Como metodologia de pesquisa adotada para produção deste artigo, realizou-se documentação e revisão bibliográfica. Na medida em que se procede à pesquisa e leitura de elementos importantes faz-se a documentação. Segundo Severino (2004), quando se fala em documentação, infere-se que é realizada por meio de leitura de consulta e pesquisa na busca de agregar vários elementos que serão utilizados na elaboração do trabalho científico, servindo assim de matéria-prima para seu desenvolvimento. Tozoni-Reis (2009) ressalta que toda modalidade de pesquisa exige uma revisão bibliográfica, bem como a busca de bibliografia especializada, pois é por ela que procuramos autores e obras selecionadas em que se podem encontrar os dados para a produção pretendidos. Também a pesquisa documental é citada por ela como fonte de coleta de dados em algum tipo de documento (histórico, associativo, oficial, etc.) para que o pesquisador possa entender por meio deles o significado de conceitos, práticas e termos de uma organização.

2382

Para Manzo (1971, p. 32 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2019, p. 200), a bibliografia pertinente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas em que os problemas não se cristalizaram suficientemente” e tem por objetivo permitir ao cientista “o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações” (TRUJILLO FERRARI, 1974, p. 230 *apud* LAKATOS; MARCONI, 2019, p. 200). Portanto, partindo desses pressupostos, a pesquisa bibliográfica não se resume a uma mera repetição daquilo que já foi escrito ou dito a respeito de determinado assunto, pois propicia a análise de um tema sob uma nova perspectiva ou abordagem, o que pode originar conclusões inovadoras.

Pode-se inferir que a existência de uma escassez de estudos históricos e sociológicos a respeito das instituições e das práticas policiais no Brasil é uma constatação praticamente unânime sobre a questão. “Até a década de 1960, praticamente nada sabíamos sobre o trabalho

desenvolvido pela polícia especialmente nos interregnos entre as greves" (BRETTAS, 1997, p. 11). Segundo Bretas, os estudos históricos existentes que tratam da polícia se restringem a tratar basicamente da perspectiva quantitativa institucional, que significa priorizar o enfoque na produção legislativa sobre a polícia e os estudos das estatísticas criminais, e não a respeito das questões de cultura policial e daquelas relativas aos Direitos Humanos.

Extraímos disso tudo que poucos são os trabalhos acadêmicos desenvolvidos que objetivam colocar em discussão a cultura policial, bem como a forma como ela se desenvolve e repercute nas atuações policiais, mais especificamente, de uma cultura política dos policiais. Além de estudos clássicos do exterior, no âmbito nacional temos uma pequena seleção de pesquisadores que apresentaram trabalhos referência que apontam para uma relação direta de preocupação com a cultura policial no contexto socio-histórico brasileiro e os reflexos que podem advir daquela cultura; deles podemos destacar: Antônio Luiz Paixão, Guaracy Mingardi, Heloísa Fernandes, Luciano de Oliveira, Marcos Luiz Bretas, Paulo Sérgio Pinheiro e Roberto Kant de Lima.

Diante disso, podemos inferir a importância de se apresentar tais referenciais mais antigos, inclusive como forma de constatar e provar a ausência sobre os estudos no sentido dos Direitos Humanos inseridos no contexto da cultura policial.

2383

## 7. DISCUSSÃO

A análise empreendida ao longo deste estudo evidencia que a relação entre Direitos Humanos e cultura policial permanece marcada por tensões estruturais. Embora os marcos normativos nacionais e internacionais tenham estabelecido diretrizes claras para a transversalização desses conteúdos na formação policial (BRASIL, 2003; BRASIL, 2014; UNITED NATIONS, 1990), a literatura aponta que tais dispositivos ainda não foram plenamente incorporados ao cotidiano das instituições (SCHABBACH, 2015; LOPES; RIBEIRO; TORDORO, 2016).

Um dos fatores explicativos está na própria dinâmica da cultura policial. Como destacado por Skolnick (2011), o perigo, a autoridade e as pressões por eficiência moldam percepções e práticas que, muitas vezes, relativizam valores universalistas de Direitos Humanos. Ao mesmo tempo, críticas como as de Monjardet (2003) e Reiner (2004) indicam que não se deve tratar a cultura policial como homogênea, mas reconhecer variações internas e contextuais que podem abrir espaço para mudanças. Nesse sentido, identificar os pontos de

resistência e de inovação no interior das instituições é fundamental para compreender como os Direitos Humanos podem se consolidar como valores organizacionais.

No caso brasileiro, a distância entre a formação inicial e a prática cotidiana sugere que os Direitos Humanos ainda são vistos por parte dos policiais como imposição externa ou entrave operacional (MUNIZ, 1997; PAIXÃO, 1982). Essa percepção reforça estereótipos e legitima práticas alheias ao ordenamento jurídico e aos princípios democráticos. Por outro lado, experiências pedagógicas que adotam metodologias ativas, baseadas em cenários reais e avaliações por competências, mostram potencial para integrar tais valores de modo mais efetivo à identidade profissional.

Diante disso, a discussão aponta para a necessidade de ampliar pesquisas comparativas entre corporações policiais, bem como de investir em programas de formação continuada que promovam o aprendizado organizacional permanente. Mais do que conteúdos disciplinares, os Direitos Humanos precisam ser incorporados como elemento constitutivo da cultura policial, influenciando não apenas a atuação individual, mas também a forma como a instituição se reconhece perante a sociedade.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

2384

Ao estudarmos a cultura organizacional podemos afirmar que ela sofre influências de diversos aspectos, desde internos quanto externos, passando pelo tamanho da instituição, o contexto social no qual está inserida, a formação dos seus integrantes, o direcionamento dado pelos seus líderes, entre diversos outros. A forma como as coisas são feitas e as características de uma instituição integram uma cultura que determina a forma como o trabalho é realizado.

As teorias da administração trazem que a cultura de uma organização pode ser entendida como um conjunto de valores, normas e princípios já sedimentados na vida organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar e duradoura de como se procede naquela organização. Assim, é fato dizer que cada organização/instituição possui uma cultura. O que coloco como questão é qual o nível de intersecção da cultura policial com a interação aos conhecimentos dos Direitos Humanos, se há efetivamente um compromisso institucional de fomentar cada vez mais a implementação destes conhecimentos à atuação dos policiais, bem como verificar qual tem sido a percepção dos policiais diante destes conhecimentos.

Os estudos sobre polícia e Direitos Humanos no Brasil têm dado pouca atenção à relação entre cultura policial e visões sobre Direitos Humanos. Esse tema aparece nos trabalhos brasileiros que estudaram empiricamente a cultura policial, mas a maioria desses trabalhos apresenta dificuldades metodológicas quantitativas e qualitativas em analisar as variações sistemáticas das dimensões da cultura policial, o que também dificulta a compreensão dos seus espectros ontológicos, epistemológicos e axiológicos no que concerne ao propósito e à natureza das pesquisas.

Verificamos que os estudos até hoje realizados, tanto internacionalmente como nacionalmente, apontam para uma percepção negativa do efetivo policial no que se refere aos Direitos Humanos, tratando-o como possível empecilho às atividades policiais. Cabe agora que novos trabalhos possam emergir no interior das instituições para que colaborem para um esclarecimento mais fidedigno das causas deste cenário, apontando também medidas que ajudem a reverter este quadro.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADORNO, S. Consolidação democrática e políticas de segurança pública no Brasil: rupturas e continuidades. In: ZAVERUCHA, J. (Org.). **Democracia e instituições políticas brasileiras no final do século XX**. Recife: Bagaço, 1998, p. 149-189. 2385

BATTIBUGLI, T. **Democracia e segurança pública em São Paulo (1946-1964)**. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Departamento de Ciência Política, Núcleo de Estudos da Violência, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BEATO, C.; RABELO, K.; OLIVEIRA JÚNIOR, A. Reforma Policial no Brasil. In: BEATO, C. (Org.). **Compreendendo e Avaliando: projetos de segurança pública**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BIO, S. R. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BRASIL. Decreto Nº 1.904, de 13 de maio de 1996. Institui o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH. Poder Executivo. Brasília: **Diário Oficial da União**, seção 1, 14 maio 1996, p. 8237.

BRASIL. Ministério da Justiça. Secretaria Nacional de Segurança Pública. Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento de Pessoas. **Matriz Curricular Nacional para Formação dos Profissionais de Segurança Pública**, 2003.

BRASIL. Ministério da Justiça. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos; UNESCO, 2007.

BRASIL. Ministério da Justiça. SENASP. **Matriz curricular nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública.** Brasília: Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2014.

BRETAS, M. L. **A guerra das ruas: povo e polícia na cidade do Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 1997.

BRETAS, M. L.; PONCIONI, P. Cultura Policial e o Policial Civil Carioca. In: PANDOLFI *et al.* (Orgs.). **Cidadania, justiça e violência.** Rio de Janeiro: FGV, p. 117-178, 1999.

BRUNET, L. **El Clima de trabajo en las organizaciones.** México: Trillas, 1987.

CHAN, J. **Changing police culture.** *British Journal of Criminology*, v. 36, p. 109-134, 1997.

COCKCROFT, T. Police culture(s): some definitional, methodological, contextual and analytical considerations. In: **Police Occupational Culture: New Debates and Directions. Sociology of Crime, Law and Deviance**, Vol. 8, 2007.

DEAL, T. E., KENNEDY, A. "Culture: A New Look Through Old Lenses." *The Journal of Applied Behavioral Science*, p. 498 – 505, 1983.

FERREIRA, J., NEVES, J. & CAETANO, A. **Manual de psicossociologia das Organizações.** Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

2386

FLEURY, M. T. L. **Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho.** RAE - **Revista de administração de empresas.** Rio de Janeiro, v. 27, n. 4, out./dez. 1987.

FREIRE, J. **Sociologia do Trabalho: uma Introdução.** Porto: Edições Afrontamento, 1993.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2002.

HARROW, J.; WILCOCKS, L. **Public services management: activities, initiatives and limits to learning.** *Journal of management studies*. p. 281-304, 1990.

KANT DE LIMA, R. **A Polícia da Cidade do Rio de Janeiro. Seus dilemas e paradoxos.** Rio de Janeiro: Editora Forense, 2a. edição, 1995.

KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 8 ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2019.

LOBO, F. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal.** Porto: Fundação Calouste Gulbenkian; Fundação para a Ciência e a Tecnologia, 2003.

LOPES, C. S.; RIBEIRO, E. A.; TORDORO, M. A. Direitos Humanos e cultura policial na Polícia Militar do Paraná. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 18, n. 41, p. 320-353, jan./abr. 2016.

MANNING, P. K. A Dialectic of Organisational and occupational culture. In: O'NEILL, M.; MARKS, M.; SINGH, A. M. (Eds.). **Police Occupational culture: new debates and directions**. Oxford: Elsevier, 2007.

MONJARDET, D. **O Que Faz a Polícia**. São Paulo: Edusp, 2003. [Série Polícia e Sociedade, n. 10].

MOURA, P. C. **O Brasil e a empresa nos anos 90**. São Gonçalo/RJ: Laboratórios B. Braun S. A., 1990.

MUNIZ, J., LARVIE, S. P., MUSUMECI, L., & FREIRE, B. Resistências e dificuldades de um programa de policiamento comunitário. **Tempo Social**, p. 197-213, 1997.

NEVES, J. G. **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.

PAIXÃO, A. L. A Organização Policial numa Área Metropolitana. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 63-85, 1982.

PORTO, M. S. G. **Sociologia da violência: Do conceito às representações sociais**. Brasília: Francis, 2010.

2387

RATTON, J. L. Aspectos Organizacionais e Culturais da Violência Policial. In: RATTON, J. L.; BARROS, M. (Orgs.). **Polícia, Democracia e Sociedade**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, p. 139-151, 2007.

REINER, R. **A Política da Polícia**. São Paulo: Edusp, 2004. [Série Polícia e Sociedade, n. 11].

REUSS-IANNI, E.; IANNI, F. Street Cops and Management Cops: The two Cultures of Policing. In: PUNCH, M. (Org.). **Control in the police organization**. Cambridge/MA: MIT Press, p. 251-274, 1983.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SAPORI, L. F. **Segurança pública no Brasil: Desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

SCHABBACH, L. M. Com a lei debaixo do braço: Direitos Humanos, formação e trabalho policial. **Dilemas**, v. 8, n. 1, p. 157-188, jan./fev./mar., 2015.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1991.



SKLANSKY, D. *Seeing Blue: Police Reform, Occupational Culture, and Cognitive Burn-In. Police Occupational Culture: New Debates and Directions.* 2007.

SKOLNICK, J. *Justice Without Trial: Law Enforcement in Democratic Society.* 4 ed. New Orleans/LA: Quid Pro Books, 2011. [Classics of Law & Society Series].