

SÉRIE "TEORIA DE POLÍCIA"

LIVRO I

TEORIA DE POLÍCIA

INSTITUIÇÕES TOTAIS E CULTURA POLICIAL



1ª EDIÇÃO

JUNIOR DA SILVA LIMA

Lima&Lima
EDITORES

SÉRIE “TEORIA DE POLÍCIA”

LIVRO “I”

TEORIA DE POLÍCIA

Instituições Totais e Cultura Policial

1ª edição

JUNIOR DA SILVA LIMA

Lima&Lima
EDITORES

2025

*Ainda não se levantaram as barreiras que digam ao gênio:
daqui, não passarás!
(Ludwig van Beethoven)*

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 TEORIA DE POLÍCIA	17
1.1 Policiologia: Construindo uma Teoria	17
1.2 Polícia: Da “Ciência Normal” à Crise	23
2 O QUE É POLÍCIA?	30
2.1 “Fermento de Fariseus”: O Caso Walter McMillian	30
2.2 Polícia-governo.....	34
2.3 Polícia-controle:	35
2.4 Polícia-organização	38
2.5 Polícia-construto	39
3 TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E CULTURA POLICIAL	44
3.1 Entendendo as Organizações.....	44
3.2 Conformidade, Compliance e Curadoria de Cultura.....	51
4 INSTITUIÇÕES TOTAIS E CULTURA DE POLÍCIA... ..	62
4.1 A “Ilha”	62
4.2 O Arquipélago.....	65
4.3 Instituições Totais	69
4.4 Genótipo de Polícia	76
4.5 A Síndrome do Contrato Perpétuo	84
CONCLUSÃO: A NOVA POLÍCIA	91
O Espectador-Juiz	91
O Papel Intelectual de Policiais	93
O “Solo Epistemológico” da Polícia.....	95
Learnability	97

INTRODUÇÃO

É “mais provável” que um parto seja feito por um PM do que por “um médico”.

Esta hipérbole impactante, que tem escopo mais persuasivo do que estatístico, foi construída a partir de um dado curioso: **em São Paulo, policiais militares fazem, em média, um parto por dia.** Apenas entre janeiro e novembro de 2020, 424 crianças vieram ao mundo pelas mãos de PMs no estado¹.

Se considerarmos que do conjunto de cerca de 160.000 médicos no estado de São Paulo², apenas 7,5% deles (cerca de 12.000) são obstetras/ginecologistas³, é pouco provável que a métrica de um parto por dia possa ser aplicada à maioria esmagadora dos outros cerca de 148.000 médicos generalistas.

E o que isso tem a ver com polícia?

¹ HENRIQUE, Alfredo. Policiais militares fazem, em média, um parto por dia em SP. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 de Dez. de 2020. Disponível em: <<https://fotografia.folha.uol.com.br/galerias/1687279847273613-policiais-militares-fazem-em-media-um-parto-por-dia-em-sp>>. Acesso em: 30/08/2025.

² Demografia Médica 2024. CREMESP, 2024. Disponível em: <<https://www.cremesp.org.br/?siteAcao=NoticiasC&id=6460/>>. Acesso: 30 de ago. de 2025.

³ Aplicamos a média nacional de 7,5% de ginecologistas e obstetras informada por SCHEFFER, M. et al. Demografia Médica no Brasil 2023. São Paulo, SP: FMUSP, AMB, 2023. 344 p. ISBN: 978-65-00-60986-8.

Na verdade, esse dado impactante e inegavelmente persuasivo (que estatisticamente pode até ser confrontado), demonstra que a polícia é, para além de um bloco monolítico de armas, fardas e cassetetes, um fenômeno antropológico complexo que vai além dos casuísmos acadêmicos da Sociologia ou da Ciência Política moderna.

Minha história de ruptura com esses casuísmos epistemológicos, e, sobretudo, minha ligação com esse fenômeno antropológico complexo começa ainda na infância, quando, no início dos “anos 90”, vi o meu irmão mais velho entrar, fardado, pela porta de nossa casa no interior de Minas Gerais. Dali em diante, entre uma partida de futebol e uma disputa pueril de “polícia e ladrão”, eu e meus outros irmãos desenvolvemos (certamente influenciados por aquela “entrada triunfal”), um interesse genuíno pelas coisas da caserna e pela atividade policial.

Uma década depois, tornamo-nos uma “casa militar” guarnecida por 5 irmãos policiais: ali se acordava, sentava-se à mesa, dormia-se e falava-se, o tempo todo, em coisas de polícia.

Apesar de este não ser um livro autobiográfico, faço esse registro histórico para demonstrar que se a ideia de formular uma nova concepção teórica acerca da atividade policial nasceu, com método literário, apenas mais recentemente, ela remonta, por outro lado, àquele ambiente doméstico da infância e da juventude,

Quando, portanto, ousou escrever sobre fenômenos específicos da atividade policial, vale dizer, reportando-me mais ao meu intelecto do que às convenções usuais que perpassam o assunto, estou (guardadas as proporções, é claro), como Copérnico, Einstein e os pós-positivistas, construindo uma teoria (um esquema estruturado e codificado de ideias, hipóteses e teses acerca da atividade policial).

Mais do que isso: estou desafiando o padrão de raciocínio e de pensamento que se apresentavam, até aqui, com aparência, autoridade e *status* absoluto de verdade.

Ora, aceitar que a opinião de jornalistas⁶, “socialites” e artistas seja o parâmetro da atividade policial é o equivalente contemporâneo do dogma primitivo que considerou, por pelo menos um milênio, que a Terra era o centro do universo e o sol era apenas um corpo celeste periférico que a circundava.

De fato, no Brasil, teorizar sobre polícia, num espectro macroeconômico (abrangente e estrutural) e não apenas do ponto de vista de meras normas técnicas e protocolos operacionais

estrito, incorporando valores, princípios e a dimensão moral da Justiça, oferecendo, por isso mesmo, uma abordagem dinâmica e mais ampla do Direito. Ronald Dworkin (Levando os Direitos a Sério) e Robert Alexy (Teoria da Argumentação Jurídica) são dois expoentes desse importante movimento jurídico da segunda metade do século XX.

⁶ Em janeiro de 2015, um policial de Alagoas, de férias na Bahia, foi abordado por criminosos. O PM reagiu, deu voz de prisão aos criminosos e houve troca de tiros. Dois assaltantes morreram. Um jornalista utilizou boa parte de seu tempo na TV aberta para criticar o policial. Entre outras coisas, disse que se “*tratava de um péssimo exemplo, e que o policial deveria ter se defendido de outra forma*”. Fatos como esse se amontoam na TV brasileira e são exemplificativos desse “estado de coisas” moralmente inidôneo.



COPIOU?

Gatilho 16: *Os ambientes corporativos são distintos. Há múltiplos valores, comportamentos e crenças que circulam nesses ambientes. Esses elementos que circulam num dado ambiente corporativo formam a cultura organizacional de uma empresa.*

Gatilho 17: *Cultura organizacional é o conjunto de valores, princípios e práticas que circulam num dado ambiente corporativo, nos seus diversos níveis. A cultura organizacional é constituída pelos artefatos (elementos mais visíveis), normas/valores (menos visíveis) e pelos pressupostos básicos de uma organização (herméticos e ocultos).*

Gatilho 18: *A farda, o uniforme, um boletim de ocorrência, as viaturas de polícia, uma ação policial e os códigos de conduta da polícia são exemplos de artefatos da cultura policial.*

Gatilho 19: *As práticas e comportamentos da polícia não reproduzem, necessariamente, os “pressupostos” declarados pela organização policial.*

Gatilho 20: *O nível mais profundo da cultura (terceiro nível), onde reside a estrutura fundacional e axiológica da organização,*

é onde se encontram os motores culturais da polícia: a tradição e o “espírito” de polícia, todos hermeticamente guardados naquela camada mais profunda do “iceberg”. Esse “QLO²³” é altamente repelente à ideia de mudança ou rearticulação cultural.

Gatilho 21: *Para avaliar o nível e a aderência das práticas e comportamento do colaborador aos pressupostos da organização, deve-se realizar um juízo de conformidade.*

Gatilho 22: *Compliance e curadoria de cultura são formas de exercitar a ideia de conformidade nas organizações.*

Gatilho 23: *A saúde cultural de uma organização só pode ser captada na medida em que se compara o valor/crença/princípio declarado pela organização ao efetivo comportamento do colaborador, avaliando a conformidade dessa relação.*

Gatilho 24: *Códigos de conduta e cartas de valores inócuos, sem efetiva capacidade de persuasão comportamental, são “almoxarifados deontológicos” (depósito de princípios).*

Gatilho 25: *A identidade organizacional de uma empresa, quando construída em descompasso com a realidade ambiental, faz com que os colaboradores não se sintam representados, e, assim, não há identidade entre organização e colaborador.*

²³ Um código de comunicação policial que significa “local”, “lugar”.

Entretanto, ao observar o efetivo posicionamento estratégico da empresa, verifica-se que esse processo mimético que busca reproduzir práticas descoladas e formalmente amigáveis das startups é um mero impulso de marketing, não um plano de desenvolvimento cultural.

A bem da verdade, essas medidas superficiais e interfaces ambientais amigáveis incorporadas por mero impulso de marketing, traduzem apenas a forma como a empresa deseja ser percebida pelo mercado **e não sua efetiva cultura organizacional**. Tais medidas, quando não alcançam as convicções fundamentais da instituição não são capazes de transformar sua cultura⁴³.

Importante notar que essa ideia de mudanças superficiais induzidas por um contexto de marketing, em regra, conduzem a organização a aderir ao movimento sazonal de ondas culturais, implementando, muitas vezes, artefatos de mercado que nada têm a ver com o “núcleo duro” da sua atividade, mas que satisfazem, apenas, a um interesse momentâneo de relações públicas.

Se isso, por um lado, soa inofensivo, por outro, revela um perigo estrutural para as instituições. Enquanto a organização flerta com medidas frívolas, canalizando sua energia para se mover na direção dos imprevisíveis e aleatórios holofotes do mercado, esforçando-se para ser percebida como “legal”,

⁴³ MAGALDI; NETO, 2019.

“descolada” ou “cool”, ela se desvia, lentamente, dos processos endógenos de maturação institucional, e, num “médio-longo prazo”, termina por se afastar até mesmo do seu propósito.

Mudar a cultura de polícia, portanto, não consiste na mera alteração formal de sua logística estrutural, seus uniformes, nomenclaturas ou códigos de conduta. Mais do que alterar os artefatos, é preciso descer até o nível oculto da cultura organizacional policial e reformular paradigmas, conceitos e o fundamento da teoria de polícia convencional.

Na linha da ideia de cultura organizacional, portanto, é importante compreender três assertivas relativas à ideia de conformidade, compliance e curadoria de cultura organizacional na atividade policial:

1ª assertiva: As crenças, princípios e valores declarados na identidade organizacional da polícia não correspondem, necessariamente, à sua cultura organizacional de fato.

Isso significa, por exemplo, que policiais só serão promotores, defensores e guardiões dos direitos humanos e garantias fundamentais da sociedade na medida em que se inserirem no mesmo contexto de humanidade e dignidade dos demais membros dessa sociedade.

Isso só ocorre quando policiais têm, por exemplo, respeitados seus direitos individuais, seu livre desenvolvimento e

É preciso construir, no Brasil, uma nova cultura de formação policial, substituindo a ideia consuetudinária de “adestramento” pela ideia de “learnability”, ou seja, pelo construto volitivo (capacidade) de rápido aprendizado e adaptação a novos cenários, circunstâncias e tecnologias.

As organizações policiais, em vez de pensarem no mundo como um bloco monolítico e estático de regras, em situações e respostas-padrão, devem ter em mente o epílogo de que tudo está em permanente mudança, de modo que, tanto quanto um rio, o indivíduo e a sociedade estão em um fluxo perpétuo de novas situações, novas regras e, assim, exigem novas respostas.

Há 2500 anos, aliás, já ensinava Heráclito de Éfeso, *"nenhum homem pode banhar-se duas vezes no mesmo rio"*, porque novas águas correm nele a cada “milésimo de milésimo de segundo”. O rio nunca é o mesmo. O homem nunca é o mesmo.

O “learnability” consiste, dessa maneira, numa perspectiva segundo a qual o acúmulo de técnicas, protocolos e regras cartesianas (fórmulas, “modelos”) são menos relevantes do que a habilidade de adquirir novas habilidades e conhecimentos de forma célere e ativa, permitindo que, em vez de respostas pré-concebidas para situações nem sempre lineares (*v.g.* POPs⁵²),

⁵² Os POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) são um instrumento muito comum na rotina policial. Nas variadas organizações policiais brasileiras, eles manifestam um conjunto de protocolos, modelos e “respostas padrão” para casos-paradigma. São muito úteis para a uniformização da conduta operacional da polícia, mas possuem esse caráter

indivíduos e organizações estejam aptos a lidar, rapidamente, com ambientes voláteis e em permanente modificação.

De modo sintético, o learnability é um instrumento que, aplicado à formação e capacitação policial, pode concorrer para uma formação de caráter permanente, de natureza humanística, republicana e plural.

Policiais devem estar prontos para responder à hostilidade dos desafios e riscos da atividade policial com inteligência emocional, aptidão técnica e retaguarda jurídica, e não com “espasmos cognitivos” gravados em seu lobo temporal através de manuais engessados que, não raro, moldam a resposta e ignoram a pergunta.

Como nos ensina a “sétima arte”, “as pessoas têm medo de mudar, de pensar que as coisas podem ser diferentes. É difícil para quem se acostumou com as coisas como elas são: mesmo que as coisas sejam ruins, elas não mudam. No fim, as pessoas desistem. Quando isso acontece, todo mundo sai perdendo⁵³.”

Policiais precisam acreditar na relevância do que fazem (dever), na imprescindibilidade do que guardam (direitos) e na interdependência entre essas duas coisas.

rígido e de natureza muitas vezes sintético, que, se por um lado, vinculam o servidor policial (tornando sua conduta mais sindicável), por outro, inibe a implementação de soluções analíticas construídas “caso a caso” em consonância com a efetiva realidade operacional.

⁵³ Pay It Forward (2000), direção de Mimi Leder.