



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

ADMINISTRAÇÃO E GRANDES TEMAS DA SOCIEDADE: Caminhos para se Pensar a Reforma das Organizações Policiais

RAFAEL ALCADIPANI

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

FERNANDO RESSETTI PINHEIRO MARQUES VIANNA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

GUSTAVO MATARAZZO REZENDE

INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO - IFSP

ALAN FERNANDES

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

RENATO SÉRGIO DE LIMA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

ADMINISTRAÇÃO E GRANDES TEMAS DA SOCIEDADE: Caminhos para se Pensar a Reforma das Organizações Policiais

Introdução

Em um contexto de pandemia, mudança climática, crise de refugiados e guerras, os teóricos da Administração e das Organizações são chamados a elaborar pesquisas a respeito de temas que são os grandes desafios da sociedade (George et al., 2016; Gümüşay, Marti, Trittin-Ulbrich & Wickert, 2022). Nesse sentido, o crime desponta como um dos maiores problemas do Brasil, onde temos números alarmantes de homicídios, estupros e a forte presença de facções criminosas que chegam a dominar regiões de metrópoles como Rio de Janeiro e São Paulo. Além disso, a violência policial e a violência contra os policiais também são problemas importantes do país, tendo em vista que melhorias em relação aos crimes e à preservação de direitos passam pela melhoria das nossas polícias (Lima, Ratton & Azevedo, 2014).

Organizações policiais enfrentam questionamentos por todo o mundo (Sabet, 2012). Tais questionamentos ficam mais intensos quando acontecem casos de abusos e assassinatos como o ocorrido nos EUA com George Floyd ou então por ocasião de inúmeros casos de chacinas que acontecem de norte ao sul do Brasil, a exemplo dos fatos ocorridos em São Paulo na comunidade de Paraisópolis em dezembro de 2019 (Dalapola; Guimarães; Arroyo, 2019). Fora do país, a resposta para estes casos tende a ser a cobrança por reformas nas instituições policiais (Williams and Paterson, 2019), incluindo a redução de investimentos públicos nestas instituições (Jacobs *et al.*, 2021). Na América Latina, a reforma das policiais enfrenta vários desafios (Dammert, 2019).

Apesar da área de administração possuir uma longa tradição de estudos sobre mudança organizacional (Bertero, 1976), ainda é raro vermos estudos nesse campo no Brasil que tratem de propostas para mudanças nas organizações policiais. Os estudos mais recentes sobre polícia na área de Administração no Brasil tangenciam temas variados como as questões emocionais e psicológicas que afetam os profissionais que atuam nessas organizações (Alcadipani & Medeiros, 2016a; Ceribeli et al., 2020; de Almeida et al., 2018; Shikida et al., 2020), cultura organizacional (Assumpção, 2019), aspectos de gênero e sobre a atuação da mulher na polícia (Almeida, de Souza, & Gimenes, 2018; Arigony, Madruga, & Madruga, 2018; de Queiroz, Paiva, & de Lima, 2019), implementação e utilização de novas tecnologias (Alcadipani & Medeiros, 2016b; Assumpção & Cunha, 2022; de Souza Ferreira, Alves, & Oliveira, 2021), somente para citar alguns. Contudo, apesar de haver exceção (Vianna, Rezende, & Alcadipani, 2022), observamos que os estudos que focam em polícia na área acadêmica de administração o fazem, na maior parte das vezes, a partir de casos empíricos. Ou seja, a polícia é o objeto de pesquisa para se construir teorias sobre Administração e organizações e poucas vezes utilizamos o nosso campo para pensar em como transformar as polícias para que elas melhor atendam às necessidades da sociedade brasileira.

Ao analisarmos a literatura internacional no nosso campo a respeito de organizações policiais, observamos que as pesquisas sobre este tipo de organização focam, especialmente, em quatro áreas, muitas vezes de maneira imbricada, que são: tecnologia, uso da força, cultura e comportamento, e grupos minoritários. Ao analisar tais categorias, constatamos que um elemento que as tangencia é a reforma policial, ou seja, os fenômenos policiais abordados nos artigos são acompanhados, muitas vezes, por demandas reformistas. Nesse sentido, pudemos constatar que essas demandas resultam do imbricamento das categorias apresentadas, como o uso da força contra grupos minoritários, ou o uso da força como um elemento cultural, ou, ainda, a adoção de novas tecnologias como resposta a demandas reformistas dentro da organização.

Como forma de contribuir para os estudos de caráter ensaísticos e reflexivos sobre polícia na área de Estudos Organizacionais, apresentamos as quatro categorias levantadas na literatura de administração, sobre organizações policiais, e seus principais focos. Em seguida, apresentamos a forma como essas categorias são imbricadas à temática da reforma policial. Desta forma, este artigo pretende contribuir ao indicar caminhos para uma possível reforma das organizações policiais no Brasil de tal sorte que elas, ao mesmo tempo, contribuam com a preservação de direitos e redução do crime e da violência.

Tecnologia

A aplicação de técnicas e tecnologias faz parte da história das organizações policiais (Manning, 2008; Vianna, Rezende, & Alcadipani, 2022), e sua relação pode ser definida por dois fenômenos interligados. Primeiro, pela constituição da polícia como ente político financiado pelo Estado (Rawlings, 2012). E segundo, por sua necessidade de legitimidade para o exercício das atividades policiais (Tyler, 2004; Tankebe, 2014). Dessa forma, a tecnologia é encarada como um vetor de eficiência e eficácia (Byrne & Marx, 2011; Manning, 2008), que substitui a perspectiva subjetiva dos indivíduos pela objetividade da máquina (McKay & Lee, 2020; Brayne & Christin, 2021).

Dois exemplos importantes que auxiliam a compreensão do funcionamento da polícia a partir da implementação de técnicas e tecnologias são o Programa *Compare Statistics* (COMPSTAT) (Moore & Braga, 2003; Walsh, 2001; Weisburd et al., 2003) e as chamadas *body-worn cameras* (Hummer & Byrne, 2017; Lee, Taylor, & Willis, 2019; Lum et al., 2020). O programa COMPSTAT foi empreendido pelo Departamento de Polícia da cidade de Nova Iorque, nos anos 1990, e contava com um caráter reformista (Bayley, 2008; Weisburd et al., 2003), aplicando técnica de gestão de departamentos de polícia, para conectar diferentes níveis organizacionais e aplicando sistemas de informações processadas computacionalmente (Walsh, 2001; Willis, 2014). O COMPSTAT alcançou um status de solução para os históricos problemas entre as polícias e as comunidades (Moore & Braga, 2003; Weisburd et al., 2003), especialmente quando aliado a outras técnicas, como: janelas quebradas, polícia comunitária, uso de veículos e rádios (Weisburd & Braga, 2006). Com a legitimidade de parte da mídia, essas técnicas representaram a sedimentação do discurso gerencialista na organização policial (Weisburd et al., 2006).

Apesar do sucesso atribuído ao COMPSTAT, os estudos acadêmicos não evidenciaram a relação entre o programa e mudanças substanciais na redução da criminalidade (Weisburd & Eck, 2004; Manning, 2008). Além disso, a implementação das técnicas mencionadas até aqui suscitou questionamentos oriundos de ações policiais contra grupos étnico-raciais, historicamente estigmatizados (Bornstein, 2015; Fabricant, 2010). Em resumo, as técnicas estatísticas e tecnologias analógicas que compuseram o programa COMPSTAT atribuíram legitimidade às ações policiais, mesmo que os resultados não corroborassem sua aplicação e indicassem problemas sociais oriundos de sua adoção.

A relação entre as tecnologias e as organizações policiais alcançam, hoje, novos patamares, novas crises e novas reformas. Aparatos tecnológicos digitais como mídias sociais (de Graaf & Meijer, 2019; Fowler, 2017; Grimmelikhuijsen & Meijer, 2015; Hu & Lovrich, 2021), *body-worn cameras* (Bromberg, Charbonneau, & Smith, 2018; Lum et al., 2020; McKay & Lee, 2020), *big data* (Brayne, 2017; Ferguson, 2017) e mapeamento genético (Amankwaa & McCartney, 2019; McCartney, 2017) vêm sendo adotados de formas distintas pela organização policial e pela sociedade.

Exemplo interessante envolve as mídias sociais e os *smartphones* com suas *webcams* e conectividade, que transformaram as acusações verbais feitas por civis sobre

ações controversas, e até mesmo ilegais, por parte da polícia, em vídeos e imagens que viralizam e, em poucos minutos, alcançam todo o mundo (Haggerty & Sandhu, 2014). Por outro lado, essas mesmas mídias sociais são utilizadas pela polícia como forma de se defender ou buscar uma aproximação e, conseqüentemente, legitimação, junto à sociedade (Fowler, 2017; Hu & Lovrich, 2019). Outro exemplo é a adoção das *body-worn cameras* pelos departamentos de polícia. Esses aparatos tecnológicos, ao mesmo tempo em que servem à polícia para a observação, análise e atribuição de responsabilidades nas ações policiais (Maskaly et al., 2017), usualmente resulta da desconfiança dos cidadãos frente episódios de abuso da força, discriminação, entre (Wright & Headley, 2020).

Diante do exposto, observamos que a adoção de tecnologia pelas organizações policiais ainda encontra respaldo em sua necessidade de buscar legitimação junto à sociedade. No entanto, grande parte das tecnologias digitais e baseadas em conectividade, como mídias sociais, drones e câmeras, também servem aos cidadãos para reportarem e difundirem práticas policiais até então, apenas, verbalizadas. Dessa forma, as reformas que aqui nomeamos como “reformas baseadas em tecnologia”, mais do que portarias e regulamentos, precisam, também, ser legitimadas pela sociedade.

Cultura e comportamento

Os primeiros estudos sobre cultura organizacional datam dos anos 1920, quando as relações sociais passam a ser percebidas como importante elemento constitutivo da performance do trabalhador (Morris, 2008). Mesmo que o termo cultura ainda não fosse utilizado até os anos 1970, já era percebida a relevância das diferenças culturais na composição das tomadas de decisões dentro das organizações (Morris, 2008; Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015). A evolução dos estudos sobre o tema partiu da observação da cultura por perspectivas quantitativas e seus instrumentos de medição, deixando de lado as pessoas e as relações sociais (Martin & Frost, 1996; Nhan, 2013; Westmarland, 2012) para, em seguida, observar as crenças, valores e ideologias presentes nas organizações, por meio de abordagens construtivistas e qualitativas (Reiner, 2017; Luring, Bjerregaard, & Klitmoller, 2018). No entanto, apesar dessa evolução das lentes e perspectivas dos estudos sobre cultura organizacional, a pluralidade de grupos, conceitos, ideologias e comportamentos que são afetados e afetam a cultura organizacional a todo momento, remanesce como um desafio para o desenvolvimento de estudos sobre o tema (Morgan, 1986).

Quando voltamos nossa atenção para os estudos sobre a cultura na polícia, observamos a ação de policiamento sendo analisada coletivamente e individualmente, tendo em vista que a atividade policial é, hoje, desempenhada por muitos e diferentes atores públicos (Jones & Newburn, 2006). Com isso, observamos que o tema da cultura policial aborda o policiamento em si, mas também envolve discussões relacionadas à política, organização policial e percepção da sociedade (Reiner, 2017; Westmarland, 2012). Por isso, os estudos sobre polícia são múltiplos e podem considerá-la uma subcultura, que conta com subgrupos ou microculturas, e que compartilha medos e influencia comportamentos particulares (McCurdy, Spradley, & Shandy, 2005; Nhan, 2013; Waddington, 1999; Westmarland, 2012).

Por se tratar de um trabalho de ação e interação junto às pessoas e à sociedade, as ações nem sempre estão alinhadas com os manuais (Sanders & Young, 2012), havendo diferenças nas ações dos diferentes elementos e subgrupos (Reiner, 2017). A existência de subgrupos dentro da polícia é apontada como uma justificativa de ocorrências de episódios negativos, como racismo e coerção, ou positivos, como a redução de um tipo de comportamento inadequado em relação a policiais mulheres (Brown & Silvestri, 2019). No entanto, é comum que as análises envolvam episódios de transgressão ou corrupção, nos quais a cultura é apresentada como um conjunto de conhecimentos e

comportamentos que justificam tais atos e caracterizam a polícia como uma organização brutal, corrupta, sexista e racista (Chan, 1996; Myhill & Bradford, 2013; Reiner, 2017; Skolnick, 2008).

No contexto individual do comportamento policial observamos investigações sobre as emoções dos policiais e suas relações com as regulações do trabalho (Chan, 1996; Keller, Loewenstein, & Yan, 2017; McCurdy et al., 2005), análises sobre o trabalho extremo, a conduta policial em situações específicas, saúde e estresse (Chan, 1996; Keller, Loewenstein, & Yan, 2017), entre outros. No entanto, esses estudos analisam o comportamento do policial como um fenômeno independente da cultura, tornando o indivíduo, e não a organização, o *set* da pesquisa. Esse posicionamento é criticado por desconsiderar a cultura ou as culturas como elementos constituintes e definidores do sujeito policial (Chan, 1996; Westmarland, 2012).

Em resumo, as culturas policiais (suas subculturas e microculturas) se formam a partir do conhecimento que é gerado e compartilhado por meio de comportamentos oriundos de interações com a sociedade e decisões políticas em um ambiente multifacetado e paradoxal (Chan, 1996; Keller, Loewenstein, & Yan, 2017; McCurdy et al., 2005). Isso justifica situações como a de um policial negro que coloca a relação com um colega acima de sua condição racial, mas ao mesmo tempo se posiciona contra uma quebra de regra específica pelo mesmo colega (Bayley, 2005; Brown & Brudney, 2003; Fyfe, 1988). Dessa forma, é oportuno investigar a organização policial como um emaranhado de culturas, subculturas e microgrupos, que molda e é moldada por policiais e pela sociedade (Bayley, 2005; Brown & Brudney, 2003).

Uso da força pela polícia

O uso da força pela polícia é legitimado por seu papel na sociedade, que envolve o estabelecimento da ordem, o controle de situações que colocam os cidadãos em risco e a manutenção do patrimônio público (Waddington & Wright, 2008). Desta forma, o uso da força pela polícia é encarado como um meio institucional que é utilizado para o alcance de um determinado objetivo do Estado ou como a corporificação da lei (Jagannathan & Rai, 2015; Stark, 1972). Essa prática é empregada como um meio de a organização alcançar seus diferentes objetivos, e, por isso, varia em intensidade de acordo com o contexto (Friedrich, 1980). Contudo, esta prática levanta questões sobre a falta de um padrão de intensidade e critérios de aplicação nas diferentes comunidades que compõem uma sociedade. Uma dessas questões repousa sobre o uso excessivo da força policial ou letal pela polícia em sociedades com maior índice de desigualdade ou sobre determinados grupos étnicos ou raciais (Belur, 2009; Flanders & Welling, 2015; Rosenfeld, 2015).

As pesquisas sobre o tema não observam como o uso da força policial ocorre efetivamente, resultando de uma combinação entre fatores sociais (externos) e organizacionais (internos) (Griffin & Bernard, 2003; White, 2003). Nos estudos sobre os fatores externos que influenciam o uso da força, encontramos como exemplo o preenchimento por terceiros de relatórios de ocorrências (Jennings & Rubado, 2017), a visibilidade do evento policial (Friedrich, 1980) ou a localização geográfica de desocupações de áreas urbanas (Kennelly & Watt, 2011).

Por outro lado, a influência da própria organização e de sua cultura no uso da força policial é observada em fenômenos de “doutrinação”. Isso significa o uso da força pode ocorrer de forma contínua, primeiro na academia de polícia e, em seguida, nas ruas (Hunt, 1985). Além disso, as condições de trabalho dentro de cada departamento ou força policial influenciam no uso da força letal (Willits & Nowacky, 2014).

Exemplo da necessidade de estudos mais profundos pode ser observada nas diferenças conceituais que envolvem *the use of force*, *the use of deadly force* and *the violence*. O uso da força policial é uma forma de coerção aceita entre policiais, mídia e

comunidade (Belur, 2009), enquanto *the use of deadly force* tende a ser aceito quando empregada contra terroristas ou no controle de perturbações (Cooper & Fullilove, 2016). E o uso da força na forma de uma violência é contextual e pode se tornar uma questão de saúde pública, social, racial e comunitária, e afetar a legitimidade do uso da força pela polícia (Cooper & Fullilove, 2016).

A ausência de discussões sobre a gestão do uso da força e sua aplicação em diferentes contextos se apresenta de duas formas. Primeiro, como justificativa para a ocorrência sistemática de episódios de violência contra grupos historicamente vitimados. E, segundo, o reconhecimento da ausência de estudos sobre a gestão do uso da força pela polícia se apresenta como justificativa para a absorção desta temática pelos estudos organizacionais.

Grupos minoritários e polícia

Antes mesmo da criação do Projeto Tolerância Zero, nos anos 1990, as discussões sobre o abuso de poder e o uso da força pela polícia contra grupos minoritários já ocorriam (Goldcamp, 1976; Jenkins, 1992; Leger, 1983). Eventos como as mortes de Ferguson, Trayvon Martin, Eric Garner e George Floyd representam a continuidade de um problema estrutural, que é parte essencial dos problemas entre a polícia e os grupos minoritários (Cunningham & Gillezeau, 2019; Flanders & Welling, 2015; Nix, 2020). Esses eventos mencionados fazem parte, particularmente, da relação entre a polícia e grupos de pessoas negras, mas questões como a diversidade, o papel das mulheres na polícia, imigrantes e população socioeconomicamente desfavorecida, também representam um crescimento nos eventos de discriminação e intolerância policial, dentro e fora da corporação (Brown & Silvestri, 2019; Dick & Cassel, 2002; Fagan & Campbell, 2020; Kennelly & Watt, 2011; Rumens & Broomfield, 2012).

A discriminação em relação a grupos minoritários ocorre tanto nas organizações quanto na sociedade, e a polícia não é uma exceção. A polícia é uma organização formada por indivíduos treinados em uma sociedade discriminatória, e reproduz a intolerância como parte de um comportamento padrão (Anastasia & Irene, 2002). Assim, algumas situações são críticas para evidenciar a tensão entre a prática policial contra as minorias e a naturalização da discriminação, tais como: a retirada de populações desfavorecidas das ruas para um importante evento esportivo (Kennelly, 2015; Kennelly & Watt, 2011), a discriminação e a violência explícita contra as mulheres dentro da polícia (Anastasia & Irene, 2002; Steinphorsdóttir & Pétursdóttir, 2018) e a resistência às políticas de diversidade e o medo de homens gays se assumirem na polícia (Dick & Cassel, 2002; Rumens & Broomfield, 2012).

É possível afirmar que as práticas da polícia e a prática social estão relacionadas, quando observamos a abordagem às minorias. Essa afirmação é corroborada pelo episódio ocorrido em agosto de 2020, quando pessoas que participavam de uma manifestação que defendia a redução da violência contra a população negra, logo após a tentativa de assassinato de Jacob Blake pela polícia em Kenosha, Wisconsin, testemunharam um adolescente branco e contrário à manifestação assassinar dois cidadãos negros a tiros (Thebault & Armus, 2020). O episódio mostra que a violência social e organizacional ocupam espaços semelhantes e têm sua produção vinculada. Além disso, ataques como esse corroboram dados que mostram que manifestações que focam na violência policial contra minorias podem ensejar, a médio e longo prazo, o aumento da violência policial contra a população vitimizada (Goldkamp, 1976).

A diferença entre violência e uso da força é histórica na abordagem na relação entre grupos minoritários e grupos hegemônicos, respectivamente, em ações de policiamento como desfiles, encontros entre suspeitos e policiais e abordagens rotineiras (Rivera & Rosenbaum, 2020; Solhjell et al., 2019). As ações propostas para encontrar

uma solução não atingem a organização e sua estrutura, mas servem apenas como pequenos curativos para grandes feridas, como retirar um comandante (Robinson & Ramsey, 2017). Outras ações de conotação mais ampla, como a contratação de mais policiais negros para reduzir o número de mortes de negros pela polícia também não têm sido efetivas (Nicholson-Crotty et al., 2017).

Há necessidade de uma abordagem mais aprofundada da tríade grupos minoritários/polícia/discriminação, que deve ser observada dentro da complexidade da organização policial e da subjetividade de seus integrantes sobre seu papel. A cultura policial da intolerância baseia-se no conhecimento historicamente produzido pela sociedade e serve de base para comportamentos violentos contra grupos minoritários (Spradley, 2016). Não se trata de reproduzir comportamentos sociais ou tolerância, mas de garantir os direitos e a aceitação dos grupos que fazem parte da sociedade.

Reforma Policial Pensada pelos Estudos Organizacionais

Quando analisamos a polícia a partir das quatro categorias aqui levantadas na literatura sobre Estudos Organizacionais, cultura, tecnologia, grupos minoritários e uso da força, conseguimos identificar que todas, em algum momento, estão imbricadas com o tema da reforma policial. Contudo, cada uma está relacionada às propostas de reformas na polícia de maneira diferente da outra (Weller, 2012; Willis, 2014).

Observamos que, enquanto as categorias uso da força e grupos minoritários funcionam são vetores para que o tema de reforma seja pautado pela organização ou pelo poder público, as categorias tecnologia e cultura emergem como solução ou consequência das demandas por reforma. Nesse sentido, podemos iniciar abordando a categoria tecnologia, que funciona como resposta, especialmente, a duas principais reivindicações. A primeira está relacionada à reforma gerencial, que mira objetivos como eficiência e ganho de produtividade pela máquina pública, equiparando a organização à segurança privada (Bayley, 2005; Brown & Brudney, 2003; Fyfe, 1988), e buscando soluções em procedimentos técnicos, maquinicos e objetivistas (McKay & Lee, 2019; Brayne & Christin, 2021).

Já a segunda reivindicação está relacionada à busca por legitimação, quando a adoção de técnicas e tecnologias serve como mecanismo de resposta às desconfiças da sociedade e decisões estratégicas (Tankebe, 2004; Tyler, 2004). Nesse sentido, observamos episódios que combinam o uso de força aplicada a grupos minoritários, como o assassinato de pessoas negras pela polícia, como Ferguson e George Floyd (Cunningham & Gillezeau, 2019; Flanders & Welling, 2015; Nix, 2020), ou incursões e detenções violentas, e que institucionalizando processos de exclusão (Hong, 2016; Kennelly & Watt, 2011; Rivera & Rosenbaum, 2020) em locais menos favorecidos social e economicamente, suscitando a adoção de *body worn cameras*, por exemplo.

Já a categoria que envolve comportamento policial e cultura organizacional tem suas reformas pautadas por duas premissas. A primeira observa a cultura como um fator de resistência às próprias reformas, por meio de uma evidência da violência e de práticas historicamente problemáticas (James & Warren, 1995; Waddington, 2011; Westmarland, 2012), tanto da polícia quanto da sociedade. Nesse sentido, podemos mencionar sua relação com a categoria uso da força, já que mesmo havendo a demanda por reformas alinhadas aos princípios de direitos humanos e ao bem estar social, ocorre aceitação de práticas violentas pela sociedade e outros *stakeholders*, em determinadas situações.

Já a segunda premissa está relacionada a reformas que buscam a adequação do comportamento policial em uma sociedade dinâmica e plural, composta por diferentes visões de mundo e opções pessoais. Nesse sentido, observamos a conexão com a categoria grupos minoritários, tendo em vista que dentro da própria polícia, comportamentos

inadequados em relação a policiais mulheres (Anastasia & Irene, 2002; Steinphorsdóttir & Pétursdóttir, 2018) não são incomuns, além de outros comportamentos já relatados. E quando revoltas e manifestações demandam respostas do Estado e das organizações policiais, os pronunciamentos ocorrem no sentido de uma autorresponsabilização, mas sem que a cultura seja afetada e, conseqüentemente, sem que os comportamentos se alterem (Menifield, 2017; Pliscoff, 2009; Robinson & Ramsey, 2017).

Acreditamos que nos encontramos frente a um fenômeno perigoso, em que mesmo com reformas que envolvem tecnologias, observa-se a perpetuação e, muitas vezes, a legitimação das desigualdades levantadas pelas demandas de reformas sobre comportamentos, uso de força e minorias (Bradford et al., 2020). Além disso, a cultura já existente e arraigada na organização policial é passada a novos policiais, que têm seus comportamentos influenciados e reproduzem ideologias e simbolismos (Anastasia & Irene, 2002; Chappell & Lanza-Kaduce, 2010; Friedrich, 1980). Sendo assim, acreditamos que essa cultura deve ser o foco de discussões sobre reforma na organização policial, apresentando-se como uma importante possibilidade para os estudos organizacionais, especialmente por dois motivos. O primeiro é a área se tornar um apoio para as organizações policiais, como já ocorre com áreas como antropologia, sociologia e criminologia. E o segundo é a possibilidade de enxergar a polícia como *learning organizations*, lançando luz sobre suas fraquezas, efetividades e limitações nos processos de pesquisa, ao invés de, simplesmente, tratá-las como *sets* de pesquisa (Brown & Brudney, 2003; Lumsden & Goode, 2018).

Estudos Organizacionais e a Revigoração dos Debates sobre Polícia no Brasil

A recorrência da discussão sobre a reforma da polícia no Brasil é um sintoma do mal-estar da sociedade brasileira com o tema (Lima & Sinhoretto, 2011). É um sintoma das dificuldades existentes nessa área, que se dá em face da percepção de que o trabalho desenvolvido pelas corporações policiais brasileira são ora pouco eficientes, representado pela incapacidade de prevenir e reprimir crimes, ora agregam elevados níveis de violência no desenrolar de suas atuações. Não obstante a atualidade desse panorama, encontram-se severas críticas ao trabalho policial, ao menos desde o início da década de 1980, quando da instalação da Comissão Parlamentar de Inquérito junto ao Congresso Nacional (Brasil. Senado Federal, 1980; Fernandes, 2021), ainda que essas perspectivas quanto ao trabalho policial estivessem presente desde o início do século XX (Alvarez, 2003).

Somados aos desafios nacionais, na atualidade, órgãos multilaterais internacionais se colocam como *players* em estabelecer novas fronteiras em segurança pública e, conseqüentemente sobre o trabalho policial. As discussões sobre a capacidade de os Estados Nacionais promoverem justiça e o estado de direito são indicadores para o balizamento do desenvolvimento dos respectivos países. Em outras palavras, o *enforcement* com vistas à *rule of law* alcança novos olhares. Dentre esses desafios, podemos pontuar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil da Organização das Nações Unidas: “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (ONU, 2022). Esse é o décimo sexto ODS, que é substanciado, dentre outras questões, pela redução de todas as formas de violência, das taxas de mortalidade, dos fluxos financeiros de crimes organizados, das armas ilegais, da corrupção e suborno, dentre outras questões que estão intimamente ligadas às missões institucionais das organizações policiais. No mesmo sentido, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) traz que a capacidade de os Estados Nacionais imporem o estado de direito, em especial por seus órgãos policiais, constitui uma das credenciais para a entrada dos países nesse seleto grupo (OECD, 2022).

Assim, a preocupação cotidiana com a segurança se soma a indicadores internacionalmente reconhecidos, colocando novas pressões sobre a questão da polícia. O estado de coisas presente no campo, todavia, não parece ter a potencialidade de apresentar avanços significativos em direção a esses desafios.

O tema polícia e segurança não alcançou a agenda pública em níveis que representassem com profundidade novas formas de se pensar o papel da polícia (Soares, 2007; Storino, 2008; Bueno, 2015; Lima, Bueno, & Mingardi, 2016). Neste ponto, defendemos que as discussões presentes nas ciências sociais brasileiras apontam para um aprisionamento da discussão, segundo o qual as polícias aparecem como dispositivos de violência estatal. Nesse sentido, essa produção acadêmica, ao não superar esse *frame*, retroalimenta o insulamento dessas corporações em relação a medidas que se proponham a conferir novos sentidos a seus mandatos, revigorando aspectos anacrônicos de suas culturas institucionais. Por sua vez, as produções das corporações se atêm a uma ótica eminentemente gerencial, ensimesmada sobre suas dinâmicas burocráticas, sem que uma perspectiva mais abrangente sobre a relação da polícia com a sociedade, mesmo consideradas suas questões internas, possam se estabelecer com instrumentais para a tomada de decisões mais assertivas em segurança pública.

O trabalho de Muniz, Caruso e Freitas (2018) se dedicou a realizar uma revisão de literatura sobre os estudos policiais nas ciências sociais entre os anos 2000 e 2017 no Brasil. Segundo os autores, no final dos anos 1990, precursores nos estudos de violência no Brasil, a polícia ocupava um papel secundário nessa questão. Para eles “não havia muito o que conhecer na polícia. Bastavam a sua caracterização como “aparelho repressivo do Estado, a apuração e a denúncia dos efeitos perversos de sua ação”, (Muniz, Caruso & Freitas, 2018, p. 151), em uma referência à clássica obra *Aparelhos Ideológicos do Estado* de Louis Althusser (1985). Consideramos que essa abordagem, considerada precursora dos estudos sobre polícia no Brasil, dá os matizes sobre os quais se assentou grande parte das produções das ciências sociais até o presente. Isso em razão do fato de que, ao se pensar controle social sob a lente eminentemente do pensamento crítico, coloca os estudos policiais sob um ponto de vista adotado aprioristicamente como um momento negativo para a construção de uma ordem social democrática. A partir daí, portanto, promove-se um afastamento de outros referenciais epistêmicos, dentre os quais aqueles provindos dos Estudos Organizacionais, haja vista o lugar já rotulado no que tange à polícia. Assim, reforçamos o argumento conclusivo de Muniz, Caruso e Freitas (2018) para os quais

Tem-se a impressão que uma das principais motivações dos pesquisadores brasileiros tem sido investigar atendendo às demandas do debate público. Neste sentido, parecem mais interessados em mapear os problemas da polícia do que a polícia em si. Daí observar uma disposição mais acentuada para produzir uma ciência social aplicada à polícia, o que melhor atenderia à urgência por reformas no tempo presente do que a construção de uma ciência social da polícia [...] (op. cit., p. 169).

Em outras palavras, postulamos que há nos estudos sobre polícia no Brasil um *locus* epistemológico majoritário que, no limite, esgarça o debate que se constrói sobre uma postura crítica, marcadas nas ciências sociais, e uma visão gerencialista, marcadamente nas produções internas às corporações (Fernandes, 2021), que redundam na obliteração de formas outras para se pensar esse objeto, os problemas nos quais estão inseridos e, por consequência, as questões políticas para os quais a polícia é demandada. Não tratamos aqui da pouca produção acadêmica ou de gradação qualitativa dos trabalhos, mas, eminentemente, de uma postura adotada aprioristicamente, que interdita a adoção de novas perspectivas epistêmicas. Nesse *gap*, as abordagens peculiares aos Estudos

Organizacionais e da Administração, que, aliás, permeiam as produções sobre polícia no mundo anglo-saxão, podem contribuir fortemente na construção desse campo.

Apesar da distância que separa a conjuntura nacional e os países mais bem estabelecidos quanto às arquiteturas que regem o papel de suas polícias, cujas variáveis podemos citar a transparência (Jason-Lloyd, 2000) e os investimentos para lhe conferir melhores níveis de eficiência e efetividade (Brudney, 2003; Byrne & Marx, 2011; Amankwaa & McCartney, 2018; Brown & Lumsden & Goode, 2018), a questão de suas reformas, também premidas pela brutalidade policial (Brown, 2016) e por componentes de cultura, como o cinismo (Van Maanen, 1978; Klinger, 1997), o machismo (Button, 2007; Reiner, 2010) e o preconceito em relação a grupos minoritários (Goldkamp, 1976; Jenkins, 1992; Solhjell *et al*, 2019) a polícia é, por parte daquelas sociedades, objeto de profundas análises, sem que o “bebê seja jogado fora com a água”, ainda que a refundação também faça parte dos argumentos como vimos acima. Nesse sentido, as análises contempladas na Administração e Estudos Organizacionais, concretizada em larga produção científica sobre polícia, aprofundam-se nessa temática, emergindo temas comuns à administração para a solução de seus problemas.

Polícias são temas complexos em diferentes cenários nacionais, todavia, diferentemente do que ocorre no Brasil, recolocar a questão da polícia dentro de um espectro maior de análise, como o oferecido pelos Estudos Organizacionais, tem o potencial de gerar efetivos ganhos à discussão. Não obstante a produção de trabalhos, no âmbito das ciências sociais brasileiras que vão além da inserção em problemas sociais mais amplos, como as práticas de policiamento (Schlittler, 2016; Risso, 2018;) e a questão da construção da legitimidade das polícias junto à sociedade (Castelo Branco, 2013; Zanetic, 2017), o campo dos Estudos Organizacionais têm a condão de possibilitar uma riqueza epistêmica ao dar maior protagonismo às dinâmicas dessas próprias corporações. Nessa perspectiva, tanto academicamente, quanto politicamente, um repertório mais acurado sobre as polícias em relação instrumental para o tema tão sensível, como a reforma policial, adquire a possibilidade de compreensão de conhecimentos endógenos às corporações, aliando-se a uma discussão mais ampla, própria às ciências sociais brasileiras, em especial no que se refere à ciência política. Ao compreendermos as organizações policiais enquanto agentes do Estado que detém o poder do uso da força nas sociedades estão, a todo tempo, em processos de legitimação de suas ações, percebemos que a temática das reformas é central a essas organizações, pois se tornam vetores de mudanças a fim de corroborarem a suas existências e centralidade nos diferentes meios sociais.

Referências

- Alcadipani, R., & Medeiros, C. R. D. O. (2016a). O herói-envergonhado: tensões e contradições no cotidiano do trabalho policial. *Revista Brasileira de segurança pública*, 10(2).
- Alcadipani, R., & Medeiros, C. R. D. O. (2016b). Policiais na rede: repertórios interpretativos nas manifestações discursivas de comunidades criadas por policiais no Facebook. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 3(7), 559-627.
- Almeida, C. C. R., de Souza, M. A., & Gimenes, É. R. (2018). Percepções sobre (des) igualdade de gênero: estudo comparativo entre civis e policiais. *Revista do Serviço Público*, 69(1), 239-264.
- Althusser, L. (1985) *Aparelhos Ideológicos do Estado*. 2nd ed. Rio de Janeiro: Edições Graal.
- Alvarez, M. C. (2003) *Bacharéis, Criminologistas e Juristas: saber jurídico e nova escola penal no Brasil*. São Paulo: Método.

- Amankwaa, A. O., & McCartney, C. (2019). The effectiveness of the UK national DNA database. *Forensic Science International: Synergy*, 1, 45–55. <https://doi.org/10.1016/j.fsisyn.2019.03.004>
- Anastasia, P., & Irene, P. (2002). “There Oughtta Be a Law Against Bitches”: Masculinity Lessons in Police Academy Training. *Gender, Work and Organization*, 9(4), 439–459. <https://doi.org/10.4324/9781315095295-22>
- Arigony, M. M., Madruga, L. R. D. R. G., & Madruga, S. R. (2018). Os indicadores de trabalho decente no ambiente corporativo das mulheres na polícia civil do estado do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, 11(2), 346-367.
- Assumpcao, M. (2019). Reflexos das Mídias Sociais na Cultura Organizacional da Polícia Militar. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 18(3), 394-417.
- Assumpção, M., & Cunha, M. A. (2022). O Emprego das Mídias Sociais no Policiamento: Um Estudo sob a Lente da Prática. *Administração Pública e Gestão Social*, 14(1), 1-18.
- Bayley, D. H. (2005). Police Reform as Foreign Policy. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 38(2), 206–215.
- Bayley, D. H. (2008). Police reform: Who done it?. *Policing & Society*, 18(1), 7-17.
- Belur, J. (2009). Police use of deadly force: Police perceptions of a culture of approval. *Journal of Contemporary Criminal Justice*, 25(2), 237–252. <https://doi.org/10.1177/1043986209333594>
- Bertero, C. O. (1976) ‘Mudança organizacional e processo decisório’, *Revista de Administração de Empresas*, 16(2), pp. 29–40. doi: 10.1590/s0034-75901976000200003.
- Bornstein, A. (2015). Institutional Racism, Numbers Management, and Zero-Tolerance Policing in New York City. *North American Dialogue*, 18(2), 51-62.
- Bradford, B., Yesberg, J. A., Jackson, J., & Dawson, P. (2020). Live Facial Recognition: Trust and Legitimacy as Predictors of Public Support for Police Use of New Technology. *The British Journal of Criminology*. <https://doi.org/10.1093/bjc/azaa032>
- Brasil. Senado Federal (1980) Relatório da Comissão Parlamentar de Inquérito criado pela Resolução n. 01, de 1980, destinada a examinar a violência urbana, suas causas e consequências. Brasília, DF: Senado Federal. Available at: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=3957777&ts=1586467403097&disposition=inline>.
- Brayne, S. (2017). Big data surveillance: The case of policing. *American sociological review*, 82(5), 977-1008.
- Brayne, S., & Christin, A. (2021). Technologies of crime prediction: The reception of algorithms in policing and criminal courts. *Social Problems*, 68(3), 608-624.7
- Bromberg, D. E., Charbonneau, É., & Smith, A. (2018). Body-Worn Cameras and Policing: A List Experiment of Citizen Overt and True Support. *Public Administration Review*, 78(6), 883–891. <https://doi.org/10.1111/puar.12924>
- Brown, G. R. (2016) ‘The Blue Line on Thin Ice: Police Use of Force Modifications in the Era of Cameraphones and YouTube’, *British Journal of Criminology*, 56(2), pp. 293–312. doi: 10.1093/bjc/azv052.
- Brown, M. M., & Brudney, J. L. (2003). Learning Organizations in the Public Sector? A Study of Police Agencies Employing Information and Technology to Advance Knowledge. *Public Administration Review*, 63(1), 30–43.
- Brown, J., & Silvestri, M. (2019). A police service in transformation: implications for women police officers. *Police Practice and Research*, 00(00), 1–17.

<https://doi.org/10.1080/15614263.2019.1611206>

- Byrne, J., & Marx, G. (2011). Technological innovations in crime prevention and policing. A review of the research on implementation and impact. *Journal of Police Studies*, 20(3), 17-40.
- Bueno, S. (2015) 'Letalidade na Ação Policial: os Desafios para a Consolidação de uma Agenda de Políticas Públicas no Estado de São Paulo', *Administração Pública e Gestão Social*, 7(1), pp. 9–15. doi: 10.21118/apgs.v7i1.571.
- Button, M. (2007) Security officers and policing: powers, culture and control in the governance of private space.
- Castelo Branco, F. (2013) Avaliação da polícia no município de São Paulo (2001-2010). Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. Available at: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8131/tde-26052014-102811/pt-br.php>
- Chan, J. (1996). Changing Police Culture. *British Journal of Criminology*, 36(1), 109-134. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.bjc.a014061>
- Ceribeli, H. B., de Freitas, V. F., Rezende, A. F., & Sabino, K. L. C. (2020). Prestígio organizacional percebido, identificação organizacional e exaustão emocional do policial militar. *Revista Gestão Organizacional*, 13(2), 26-47.
- Chappell, A. T., & Lanza-Kaduce, L. (2010). Police Academy Socialization: Understanding the Lessons Learned in a Paramilitary-Bureaucratic Organization. *Journal of Contemporary Ethnography*, 39(2), 187–214. <https://doi.org/10.1177/0891241609342230>
- Cooper, H. L., & Fullilove, M. (2016). Excessive police violence as a public health issue. *Journal of Urban Health*, 93(1), 1-7.
- Cunningham, J. P., & Gillezeau, R. (2019). Don't Shoot! The Impact of Historical African American Protest on Police Killings of Civilians. *Journal of Quantitative Criminology*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s10940-019-09443-8>
- de Almeida, D. M., Lopes, L. F. D., Costa, V. M. F., & dos Santos, R. D. C. T. (2018). Policiais militares do estado do RS: relação entre satisfação no trabalho e estresse ocupacional. *Administração Pública e Gestão Social*, 10(1), 55-65.
- de Queiroz, G. B., Paiva, L. E. B., & de Lima, T. C. B. (2019). Socialização organizacional na perspectiva de mulheres da polícia militar. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 13(2), 148-165.
- de Graaf, G., & Meijer, A. (2019). Social Media and Value Conflicts: An Explorative Study of the Dutch Police. *Public Administration Review*, 79(1), 82–92. <https://doi.org/10.1111/puar.12914>
- de Sousa Ferreira, D. V., Alves, A. L. M., & de Oliveira, C. R. (2021). A Institucionalização das redes Sociais On-Line pela Polícia Militar: ameaça ou oportunidade?. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 22(3).
- Dalapola, K., Guimarães, J. and Arroyo, D. (2019) 'Nove jovens morrem pisoteados em baile funk de Paraisópolis após ação policial', *El País*, December, p. on line. Available at: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/12/01/politica/1575231183_154631.html.
- Dammert, Lucía. "Challenges of Police Reform in Latin America." *Routledge Handbook of Law and Society in Latin America* (2019): 259–277. Web.
- Dick, P., & Cassell, C. (2002). Barriers to managing diversity in a UK constabulary: The role of discourse. *Journal of Management Studies*, 39(7), 953–976. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00319>
- Fabricant, M. C. (2010). War crimes and misdemeanors: Understanding zero-tolerance policing as a form of collective punishment and human rights violation. *Drexel L.*

Rev., 3, 373.

- Fagan, J., & Campbell, A. D. (2020). Race and Reasonableness in Police Killings. *Boston University Law Review*, 2019–2020
- Ferguson, A. G. (2017). Rise of Big Data Policing, The. In *Rise of Big Data Policing, The*. New York: New York University Press.
- Fernandes, A. (2021) Ordem e segurança públicas em São Paulo: análise das estratégias de policiamento da polícia militar estadual. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas. Available at: [http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30789/Ordem e segurança pública em SP Análise das estratégias da PMESP_Alan Fernandes.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/30789/Ordem_e_seguranca_publica_em_SP_Analise_das_estrategias_da_PMESP_Alan_Fernandes.pdf?sequence=5&isAllowed=y).
- Flanders, C., & Welling, J. (2015). Police use of deadly force: State statutes 30 years after Garner. *Saint Louis University Public Law Review*, 35(1), 109–156.
- Fowler, B. M. (2017). Stealing thunder and filling the silence: Twitter as a primary channel of police crisis communication. *Public relations review*, 43(4), 718–728.
- Friedrich, R. J. (1980). Police Use of Force: Individuals, Situations, and Organizations. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 452(1), 82–97. <https://doi.org/10.1177/000271628045200109>
- Fyfe, J. J. (1988). Police use of deadly force: Research and reform. *Justice Quarterly*, 5(2), 165–205. <https://doi.org/10.1080/07418828800089691>
- George, G. et al. (2016) ‘Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research’, *Academy of Management Journal*. Academy of Management, 59(6), pp. 1880–1895. doi: 10.5465/amj.2016.4007.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The Many Faces of Culture: Making Sense of 30 Years of Research on Culture in Organization Studies. *Academy of Management Annals*, 9(1), 1–54. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>
- Goldkamp, J. S. (1976). Minorities as victims of police shootings: Interpretations of racial disproportionality and police use of deadly force. *The Justice System Journal*, 2(2), 169–183
- Griffin, S. P., & Bernard, T. J. (2003). Evaluating police use of force. *Police Quarterly*, 6(3), 3–21. <https://doi.org/10.1177/1098611102250491>
- Grimmelikhuijsen, S. G., & Meijer, A. J. (2015). Does Twitter Increase Perceived Police Legitimacy? *Public Administration Review*, 75(4), 598–607. <https://doi.org/10.1111/puar.12378>
- Gümüşay, A. A. et al. (2022) ‘How Organizing Matters for Societal Grand Challenges’, *Research in the Sociology of Organizations*, 79, pp. 1–14. doi: 10.1108/S0733-558X20220000079002.
- Haggerty, K. D., & Sandhu, A. (2014). The police crisis of visibility [Commentary]. *IEEE technology and society magazine*, 33(2), 9–12.
- Hong, S. (2016). Does Increasing Ethnic Representativeness Reduce Police Misconduct? Evidence from Police Reform in England and Wales. *Public Administration Review*, xx(May), 1–11. <https://doi.org/10.1111/puar.12629>
- Hu, X., & Lovrich, N. P. (2021). Small police agency use of social media: Positive and negative outcomes noted in a case study. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 15(2), 1584–1599.
- Hummer, D., & Byrne, J. (2017). Technology, innovation and twenty-first-century policing. In M. R. McGuire & T. J. Holt (Eds.), *The Routledge Handbook of Technology, Crime and Justice*, 375–389. London: Routledge.
- Hunt, J. (1985). Police accounts of normal force. *Urban Life*, 13(4), 315–341.
- Jacobs, L. A. et al. (2021) ‘Defund the Police: Moving Towards an Anti-Carceral Social

- Work', *Journal of Progressive Human Services*. Routledge, 32(1), pp. 37–62. doi: 10.1080/10428232.2020.1852865.
- Jagannathan, S., & Rai, R. K. (2015). Organizing sovereign power: Police and the performance of bare bodies. *Organization*, 22(6), 810-831.
- James, S., & Warren, I. (1995). Police Culture. *Journal of Australian Studies*, 19(43), 3–15. <https://doi.org/10.1080/14443059509387194>
- Jason-Lloyd, L. (2000) An introduction to policing and police powers. London, UK: Cavendish Publishing Limited.
- Jenkins, K. P. (1992). Police Use of Deadly Force Against Minorities: Ways to Stop the Killing. *Harvard Blackletter Journal*, 9, 1–26. [files/1588/KevinPJenkinsPoliceUseofD.pdf](https://doi.org/10.1177/0170840616685590)
- Jennings, J. T., & Rubado, M. E. (2017). Preventing the use of deadly force: The relationship between police agency policies and rates of officer-involved gun deaths. *Public Administration Review*, 77(2), 217-226.
- Jones, T., & Newburn, T. (2006). Understanding plural policing. In Jones, T. & Newburn, T. (Eds), *Plural Policing*, p. 11-21. London: Routledge.
- Keller, J., Loewenstein, J., & Yan, J. (2017). Culture, Conditions and Paradoxical Frames. *Organization Studies*, 38(3–4), 539–560. <https://doi.org/10.1177/0170840616685590>
- Kennelly, J. (2015). 'You're making our city look bad': Olympic security, neoliberal urbanization, and homeless youth. *Ethnography*, 16(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/1466138113513526>
- Kennelly, J., & Watt, P. (2011). Sanitizing public space in Olympic host cities: The spatial experiences of marginalized youth in 2010 Vancouver and 2012 London. *Sociology*, 45(5), 765-781.
- Klinger, D. A. (1997) 'Negotiating order in patrol work: An ecological theory of police response to deviance', *Criminology*, 35(2), pp. 277–306. doi: 10.1111/j.1745-9125.1997.tb00877.x.
- Lauring, J., Bjerregaard, T., & Klitmøller, A. (2018). Understanding culture in international management: Functionalism, constructivism, and the emerging practice turn. *International Studies of Management & Organization*, 48(3), 264-276.
- Lee, M., Taylor, E., & Willis, M. (2019). Being held to account: Detainees' perceptions of police body-worn cameras. *Australian & New Zealand Journal of Criminology*, 52(2), 174-192.
- Leger, R. G. (1983). Race, Class, and Conflict in a Custodial Setting: Toward the Development of a Theory of Minority-Group Politicalization. *Human Relations*, 36(9), 841–863. <https://doi.org/10.1177/001872678303600904>
- Lima, R. S., Bueno, S. and Mingardi, G. (2016) 'Estado, polícias e segurança pública no Brasil', *Revista Direito GV*, 12(1), pp. 49–85. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/2317-61722016031>.
- Lima, R. S. and Sinhoretto, J. (2011) 'Qualidade de democracia e polícias no Brasil', in Lima, R. S. (ed.) *Entre palavras e números: violência, democracia e segurança pública no Brasil*. São Paulo: Alameda, pp. 129–152.
- Lima, R. S., Ratton, J. L. and Azevedo, R. G. (2014) *Crime, polícia e justiça no Brasil*. São Paulo: Contexto.
- Lum, C., Koper, C. S., Wilson, D. B., Stoltz, M., Goodier, M., Eggins, E., ... & Mazerolle, L. (2020). Body-worn cameras' effects on police officers and citizen behavior: A systematic review. *Campbell Systematic Reviews*, 16(3), Article-number.
- Lumsden, K., & Goode, J. (2018). Policing Research and the Rise of the 'Evidence-Base': Police Officer and Staff Understandings of Research, its Implementation and 'What

- Works.' *Sociology*, 52(4), 813–829. <https://doi.org/10.1177/0038038516664684>
- Manning, P. K. (2008). *The technology of policing: crime mapping, information technology, and the rationality of crime control*. New York: NYU Press.
- Martin, J., & Frost, P. (1996). The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. Nord (Eds.), *Handbook of organizational studies*, (p. 598–621). SAGE Publications.
- Maskaly, J., Donner, C., Jennings, W. G., Ariel, B., & Sutherland, A. (2017). The effects of body-worn cameras (BWCs) on police and citizen outcomes: A state-of-the-art review. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 40(4), 672-688.
- McCartney, C. (2017). DNA and identification. In M. R. McGuire & T. J. Holt (Eds.), *The Routledge Handbook of Technology, Crime and Justice*, p. 417–435. London: William Routledge.
- McCurdy, D. W., Spradley, J. P., & Shandy, D. J. (2005). *The cultural experience: Ethnography in complex society*. Long Grove: Waveland Press.
- McKay, C., & Lee, M. (2020). Body-worn images: Point-of-view and the new aesthetics of policing. *Crime, Media, Culture*, 16(3), 431-450.
- Menifield, C. E. (2017). Policing and Race in America: Reforms Needed. *Public Administration Review*, 77(2), 251–253. <https://doi.org/10.1111/puar.12749>
- Moore, M. H., & Braga, A. A. (2003). Measuring and improving police performance: the lessons of Compstat and its progeny. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 26(3), 439-453.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. London: Sage Publications.
- Morrill, C. (2008). Culture and organization theory. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 619(1), 15-40.
- Muniz, J., Caruso, H. and Freitas, F. (2018) 'Os estudos policiais nas ciências sociais: um balanço sobre a produção brasileira a partir dos anos 2000', *Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais*, 84, pp. 148–187. doi: 10.17666/bib8405/2018.
- Myhill, A., & Bradford, B. (2013). Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 36(2). <https://doi.org/10.1108/13639511311329732>
- Nações Unidas Brasil (2022) Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. Available at: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs> (Accessed: 2 June 2022).
- Nhan, J. (2013). Police Culture. In Weisburd, D. & Bruinsma, G. (Eds), *The Encyclopedia of Criminology and Criminal Justice*, p. 1–6. London: Springer. <https://doi.org/10.1002/9781118517383.wbeccj371>
- Nicholson-Crotty, S., Nicholson-Crotty, J., & Fernandez, S. (2017). Will More Black Cops Matter? Officer Race and Police-Involved Homicides of Black Citizens. *Public Administration Review*, 77(2), 206–216. <https://doi.org/10.1111/puar.12734>
- Nix, J. (2020). On the challenges associated with the study of police use of deadly force in the United States: A response to Schwartz & Jahn. *PloS One*, 15(7), e0236158. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0236158>
- OECD (2022) Rule of Law. Available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/bb550829-en/index.html?itemId=/content/component/bb550829-en#:~:text=The rule of law refers,and equal access to justice.> (Accessed: 2 June 2022).
- Rawlings, P. (2012). Policing before the police. In *Handbook of policing* (pp. 75-99). London: Willan.
- Reiner, R. (2010) *The politics of police*. 4th edn. Oxford: Oxford University Press.

- Reiner, R. (2017). Is police culture cultural? *Policing (Oxford)*, 11(3), 236–241. <https://doi.org/10.1093/polic/paw046>
- Risso, M. I. (2018) Da prevenção à incriminação: os múltiplos sentidos da abordagem policial. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. Available at: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20728?show=full>
- Rivera, R., & Rosenbaum, J. (2020). Racial disparities in police stops in US cities. *Significance*, 17(4), 4–5. <https://doi.org/10.1111/1740-9713.01412>
- Robinson, L. O., & Ramsey, C. H. (2017). The Future of Policing Reform: The Way Forward? *Public Administration Review*, 77(2), 162–163. <https://doi.org/10.1111/puar.12736>
- Rosenfeld, R. (2015). Ferguson and Police Use of Deadly Force. *Missouri Law Review*, 80, 1077–1097.
- Rumens, N., & Broomfield, J. (2012). Gay men in the police: Identity disclosure and management issues. *Human Resource Management Journal*, 22(3), 283–298. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2011.00179.x>
- Sabet, D. (2012) ‘Index’, in Sabet, D. (ed.) *Police Reform in Mexico: Informal Politics and the Challenge of Institutional Change*. Redwood City: Stanford University Press: Stanford University Press, pp. 273–278. doi: doi:10.1515/9780804782067-017.
- Sanders, A., & Young, R. (2012). Police powers. In T. Newburn (Ed.), *Handbook of policing*, p. 309-340. London: Willan.
- Schlittler, M. C. de C. (2016) ‘Matar muito, prender mal’: a produção da desigualdade racial como efeito do policiamento ostensivo militarizado em SP. Universidade Federal de São Carlos. Available at: Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/8914>.
- Shikida, P. F. A., de Oliveira Garcias, M., de Souza, V., & Strauch, A. G. N. (2020). Suicídio policial: Percepções a partir de dados primários no oeste do Paraná. *Práticas de Administração Pública*, 4(2), 90-116.
- Skolnick, J. H. (2008). Enduring issues of police culture and demographics. *Policing and Society*, 18(1), 35–45. <https://doi.org/10.1080/10439460701718542>
- Soares, L. E. (2007) ‘A Política Nacional de Segurança Pública: Histórico, dilemas e perspectivas’, *Estudos Avancados*, 21(61), pp. 77–97. doi: 10.1590/s0103-40142007000300006.
- Spradley, J. P. (2016). *Participant observation*. Long Groove: Waveland Press.
- Stark, R. (1972). Police Riots: An Anatomical Report. *Urban Life and Culture*, 1(1), 7-38.
- Steinþórsdóttir, F. S., & Pétursdóttir, G. M. (2018). Preserving masculine dominance in the police force with gendered bullying and sexual harassment. *Policing: A journal of policy and practice*, 12(2), 165-176.
- Tankebe, J. (2014). Police legitimacy. In M. D. Reisig & R. J. Kane (Eds.), *The Oxford Handbook of Police and Policing*, 238-259. Oxford: Oxford University Press.
- Terrill, W. (2005). Police use of force: A transactional approach. *Justice Quarterly*, 22(1), 107–138. <https://doi.org/10.1080/0741882042000333663>
- Terrill, W., & Reisig, M. D. (2003). Neighborhood context and police use of force. *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 40(3), 291–321. <https://doi.org/10.1177/0022427803253800>
- Tyler, T. R. (2004). Enhancing police legitimacy. *The annals of the American academy of political and social science*, 593(1), 84-99.
- Van Maanen, J. (1978) ‘The Asshole’, in Manning, P. K. and Van Maanen, J. (eds)

- Policing: a View from the streets. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Co., pp. 221–238.
- Vianna, F. R. P. M., Rezende, G. M., & Alcadipani, R. (2022). Organizações policiais e tecnologias: proposta de uma agenda de pesquisas para os estudos organizacionais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 21(1), 11-36.
- Waddington, P. (1999) 'Police (canteen) sub-culture. An appreciation', *British Journal of Criminology*, 39(2), pp. 287–309. doi: 10.1093/bjc/39.2.287.
- Waddington, P, & Wright, M. (2008). Police use of force, firearms and riot control. In T. Newburn (Ed.), *Handbook of policing*, p. 465–496. London: Willan Publishing.
- Waddington, P. (2011). Cop Culture. In T. Newburn & J. Peay (Eds.), *Policing Politics, Culture and Control - Essays in Honor of Robert Reiner*, p. 89–109. London: Hart Publishing.
- Walsh, W. F. (2001). Compstat: an analysis of an emerging police managerial paradigm. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, 24(3), 347-362.
- Weisburd, D., & Braga, A. A. (2006). *Police innovation: Contrasting perspectives*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weisburd, D., & Eck, J. E. (2004). What can police do to reduce crime, disorder, and fear?. *The annals of the American academy of political and social science*, 593(1), 42-65.
- Weisburd, D., Mastrofski, S. D., McNally, A. M., Greenspan, R., & Willis, J. J. (2003). Reforming to preserve: Compstat and strategic problem solving in American policing. *Criminology & Public Policy*, 2(3), 421-456.
- Weisburd, D., Mastrofski, S. D., Willis, J. J., & Greenspan, R. (2006). Changing everything so that everything can remain the same: Compstat and American policing. In Weisburd, D., & Braga, A. A. (Eds). *Police innovation: Contrasting perspectives*, 284-301.
- Westmarland, L. (2012). Police cultures. In T. Newburn (Ed.), *Handbook of Policing*, p. 253–280. London: Willan Publishing.
- Williams, A. and Paterson, C. (2019) 'What Future for Policing? Some Reflections on the Concept and Purpose of Policing and Their Implications for Police Reform in England and Wales', *International Journal of Law and Public Administration*, 2(1), p. 12. doi: 10.11114/ijlpa.v2i1.4158.
- White, M. D. (2003). Examining the impact of external influences on police use of deadly force over time. *Evaluation Review*, 27(1), 50–78. <https://doi.org/10.1177/0193841X02239018>
- Willis, J. J. (2014). A recent history of the police. In M. D. Reisig & R. J. Kane (Eds.), *The Oxford Handbook of Police and Policing*, p. 3–33. Oxford: Oxford University Press.
- Willits, D. W., & Nowacki, J. S. (2014). Police organisation and deadly force: An examination of variation across large and small cities. *Policing and society*, 24(1), 63-80.
- Wright, J. E., & Headley, A. M. (2020). Police use of force interactions: Is race relevant or gender germane?. *The American Review of Public Administration*, 50(8), 851-864.
- Zanetic, A. (2017) 'Ação Institucional, Confiança Na Polícia E Legitimidade Em São Paulo', *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, 32(95), p. 01. doi: 10.17666/329508/2017.