

**CULTURA ORGANIZACIONAL POLICIAL-MILITAR E REGULAMENTOS
DISCIPLINARES: UM ENSAIO TEÓRICO**

**MILITARY POLICE ORGANIZATIONAL CULTURE AND DISCIPLINARY
REGULATIONS: A THEORETICAL ESSAY**

Recebido em: 04/08/2024

Reenviado em: 31/03/2025

Aceito em: 07/04/2025

Publicado em: 13/05/2025

João Paulo de Sousa Ferreira¹ 

Universidade Federal de Campina Grande

José Jacson de Oliveira Silva² 

Universidade Federal de Campina Grande

Marcleide Maria Macêdo Pederneiras³ 

Universidade Federal da Paraíba

Vorster Queiroga Alves⁴ 

Universidade Federal de Campina Grande

Resumo: Toda organização possui uma cultura, cuja apreensão pelos membros conta com uma série de mecanismos de operacionalização, dentro do processo denominado socialização organizacional. Tal premissa se aplica também às polícias militares, instituições com culturas organizacionais específicas e complexas. Nesse sentido, partindo de uma pesquisa de abordagem qualitativa, fim descritivo e procedimento documental, este ensaio se propôs a discutir a cultura organizacional das polícias militares na perspectiva dos Regulamentos Disciplinares ou Códigos de Ética e Disciplina. Em consulta à literatura da área, discorreu-se sobre a constituição das polícias militares enquanto organizações, a respeito da cultura organizacional e da existência de culturas e subculturas policiais-militares. Em um segundo momento, tomando o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar da Paraíba (RDPM PMPB), foram tecidas reflexões e apontamentos sobre os elementos de manifestação da cultura organizacional nele identificados. Concluiu-se que compreender a cultura organizacional da polícia militar importa considerar que ela não é cultura genérica, única e acabada, tanto em razão da formação histórica das instituições, quanto da estruturação funcional. Além disso, verifica-se que, nos diferentes níveis de manifestação da cultura organizacional das polícias militares, há valores declarados, isto é, presentes nos discursos oficiais dessas instituições.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Polícia Militar; Regulamentos disciplinares; Ensaio teórico.

Abstract: Every organization has a culture, which its members grasp through a series of operationalization mechanisms, as part of the process known as organizational socialization. This premise also applies to the military police, institutions with specific and complex organizational cultures. In this sense, using a qualitative, descriptive approach and a documentary procedure, this essay set out to discuss the organizational culture of the military police from the perspective of the Disciplinary Regulations or Codes of Ethics and Discipline. In consultation with the literature in the area, we discussed the constitution of the military police as organizations, organizational culture

¹ Aluno do Programa de Pós-graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Campina Grande. E-mail: joaopaulo.sousa48@gmail.com.

² Aluno do Programa de Pós-graduação do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Campina Grande. E-mail: jacsoncz@hotmail.com.

³ Doutora em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: marcleide@gmail.com.

⁴ Doutor em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2022). E-mail: vorsterqueiroga@gmail.com

and the existence of police-military cultures and subcultures. Secondly, using the Disciplinary Regulations of the Paraíba Military Police (RDPM PMPB), reflections and notes were made on the elements of organizational culture identified therein. It was concluded that to understand the organizational culture of the military police, it is important to consider that it is not a generic, single and finished culture, both because of the historical formation of the institutions and their functional structure. In addition, the different levels of manifestation of the organizational culture of the military police show that there are declared values, i.e. those present in the official discourses of these institutions.

Keyword: Organizational culture; Military Police; Disciplinary regulations; Theoretical essay.

INTRODUÇÃO

Na perspectiva da gestão administrativa, a cultura organizacional tem sido tema de destaque nos últimos anos, com o despertar ao fato de o sucesso organizacional não estar adstrito ao plano econômico, mas perpassar outros fatores não tangíveis e igualmente importantes (Dias, 2011). Todavia, são raros os estudos que tratam da cultura organizacional das instituições policiais-militares (Araújo, 2023).

Toda e qualquer organização possui ideias, valores, missões, tradições, símbolos, normas e comportamentos específicos, elementos que afirmam a sua identidade e distinguem-na das demais organizações existentes, que conferem coesão e sentimento de pertença aos seus integrantes e muito contribuem ao alcance dos seus objetivos. Tal premissa, ademais, aplica-se às instituições públicas, estendendo-se às polícias militares, detentoras de culturas (e mesmo subculturas) organizacionais específicas.

Do exposto, o presente ensaio se volta à cultura organizacional policial-militar, tendo como objetivo discutir a cultura das organizações policiais-militares por meio de reflexões e apontamentos dos elementos identificáveis nos regulamentos disciplinares, a partir de um caso específico. Com base na classificação de Prodanov e Freitas (2013), trata-se de uma pesquisa descritiva quanto à finalidade ou objetivo, de abordagem qualitativa e com procedimento de coleta de dados eminentemente documental.

Assentadas sobre o binômio hierarquia e disciplina, as polícias militares têm normas e regimentos próprios, dentre eles os regulamentos disciplinares ou códigos de ética e disciplina⁵. Enquanto documentos normativos, os regulamentos disciplinares preveem bases da cultura organizacional das instituições militares e policiais-militares, pois eles têm o condão de

⁵ Com o advento da Lei Federal n.º 13.967/2019, que extinguiu a Prisão Disciplinar e previu expressamente que as Polícias e Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal seriam regidos por Códigos de Ética e Disciplina, houve uma tendência em substituir os Regulamentos Disciplinares das corporações militares estaduais. No entanto, com a declaração de inconstitucionalidade formal e material da referida Lei pelo Supremo Tribunal Federal em 2022 (ADI n.º 6569), a questão perdeu fôlego. Assim, em algumas corporações policiais-militares permanecem os regulamentos disciplinares, em outras estão em vigência códigos de ética e disciplina.

preservar os valores institucionais e a escorreta conduta daqueles que integram essas corporações.

Eis o diferencial deste ensaio, posto que não se limita a revisitar a literatura para construir um levantamento do tema, mas viabiliza reflexões por meio do disposto no Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado da Paraíba - RDPM PMPB, tomado por exemplo. Há de se salientar que não há uma pormenorizada análise do RDPM PMPB, mesmo porque tal construção descaracterizaria o intento do estudo, mas são trazidos pertinentes apontamentos que dialogam com a literatura e fomentam pesquisas ulteriores.

A CONSTITUIÇÃO DAS POLÍCIAS MILITARES ENQUANTO ORGANIZAÇÕES

Estudos apontam que a gênese das instituições policiais no país remonta à vinda da família real portuguesa para o Brasil. Em 1808, no Rio de Janeiro era criado um órgão incumbido de gerir a cidade e dotado de funções administrativas e judiciais, a chamada Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil. Logo em seguida foi também fundada a Divisão Militar da Guarda Real de Polícia, para operacionalizar ações da própria Intendência Geral e manter o sossego público (Bretas, 1998).

A criação da Divisão Militar da Guarda Real de Polícia teve inspiração no modelo francês, implementado em Portugal desde o ano 1760 e cujas atividades incluíam, primordialmente, “a ordem pública, a vigilância da população, a investigação dos crimes e a captura dos criminosos” (Costa, 2005, p. 98). No Brasil, funcionou como “um núcleo de polícia militar” e a sua atuação esteve intimamente relacionada ao “controle social sobre as camadas mais baixas” (Sulocki, 2007, p. 65).

É certo que, no atual modelo de segurança pública adotado no país, constituindo o que se chama “ciclo incompleto de polícia”⁶, há no âmbito dos estados da Federação uma polícia ostensiva ou administrativa (a polícia militar) e uma polícia investigativa ou judiciária (a polícia civil). Ambas tiveram um embrião comum. Embora inicialmente as atribuições não fossem bem definidas como hoje, foi o Decreto Imperial n.º 3.598/1866 que separou a Força Policial da Corte em um corpo militar e outro corpo paisano/civil (Oliveira; Mota, 2024).

Eis, em apertada síntese, os antecedentes da constituição de um corpo policial uniformizado e burocrático, ao qual foi atribuído o uso da força em terras brasileiras. Além

⁶ Como explicita Saporì (2016), no atual arranjo institucional da segurança pública brasileira, as atribuições das atividades de patrulhamento ostensivo e de investigação criminal não estão em uma mesma organização policial, diferentemente do que ocorre na maior parte dos outros países.

disso, se realizada uma digressão da atuação policial no país, verifica-se que ao longo do tempo ela gravitou em torno das relações de poder vigentes, enquanto as próprias polícias constituíam-se enquanto organizações.

Nos quase três séculos de Brasil Colônia (1530-1822), a polícia passou por várias mudanças organizacionais e de gestão. Contudo, em tal período, as atribuições estiveram sempre relacionadas à dominação da ordem social, manutenção do sistema escravista e repressão às rebeliões, bem como ao controle dos que (mesmo livres) se opunham à ordem vigente, tudo sob a justificativa de “defesa da terra recém-conquistada” (Costa, 2005, p. 100).

No Brasil Império (1822-1889), o desenvolvimento das forças policiais iniciado no Rio de Janeiro chegou às províncias. Porém, embora as instituições passassem a se adequar às especificidades de cada núcleo provincial, a dinâmica de ação continuou baseada na imposição da ordem, principalmente com o estabelecimento do Código Criminal do Império do Brasil (em 1830) e do Código de Processo Criminal de Primeira Instância (em 1832) (Sulocki, 2007).

No período republicano, a atividade policial inicialmente esteve voltada a assegurar o poder das elites dominantes através do controle e da dominação das camadas populares (Gomes, 2021). Em contrapartida, mais recentemente, com a redemocratização do país e o advento da Constituição Federal de 1988, assistiu-se a uma mudança paradigmática, com uma atuação policial voltada à preservação da ordem pública, incolumidade das pessoas e do patrimônio, e assentada nos ideais do Estado Democrático de Direito.

Desta feita, ao tratar da cultura organizacional das polícias (e especialmente da polícia militar), é preciso levar em conta que “a história das instituições policiais no país reflete a estrutura das relações de poder da sociedade brasileira” (Costa, 2005, p. 95). Não se pode ignorar que as mudanças conjunturais contribuíram para que, ao longo do tempo, as polícias adotassem determinadas posturas e comportamentos, na medida em que se estabeleciam como organizações.

A CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse da comunidade científica pela cultura organizacional se deve principalmente à importância hoje atribuída aos fatores culturais para as práticas de gestão e sucesso das organizações (Araújo, 2023). No entanto, apesar de ser objeto de estudo por parte dos pesquisadores, sobretudo a partir do final dos anos 70 e ao longo da década de 80, pode-se dizer que ainda não há um conceito consolidado de cultura organizacional (Dias, 2011).

Inicialmente atrelado à Antropologia, o termo cultura data do século XIX, compreendido como “um *locus* que agrega integralmente os diferentes avanços das pessoas, avanços estes promovidos por meio de processos individuais de aprendizagem” (Almeida, 2017, p. 12). Enquanto a expressão aplicada ao campo do ambiente organizacional e relacionada aos comportamentos de grupos específicos passou a ser utilizada somente no início da década de 60.

A cultura organizacional pode ser compreendida como “a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos” (Schein, 2009, p. 16). Pode ser tida como “o conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização” (Chiavenato, 2020, p. 195). Pode ser tomada enquanto o “conjunto de mecanismos que buscam o controle das situações e comportamentos através de planos e regras” (Nunes; Araújo; Marques, 2020, p. 5) ou simplesmente entendida como o “conjunto de crenças e valores” da empresa (Magaldi; Neto, 2019, p. 19).

Assim, as terminologias de cultura organizacional estão relacionadas a um componente que “define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo” (Maximiano, 2018, p. 323) e que, em maior ou menor medida, envolve as características observadas por Schein (2009): estabilidade, profundidade, extensão e padronização ou integração.

Chiavenato (2020) afirma haver aspectos visíveis (formais ou abertos) e aspectos invisíveis (informais ou ocultos) da cultura organizacional. Os primeiros são as “políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada”; enquanto que os segundos, as “percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais” (Chiavenato, 2020, p. 195).

Já para Schein (2009) são 03 (três) os níveis de manifestação da cultura de uma organização: i) dos artefatos; ii) das normas e valores; iii) dos pressupostos. O primeiro nível, mais facilmente observável, é constituído pela mobília, vestimentas, tradições, símbolos, histórias da organização, etc. O segundo nível, mais intermediário, envolve os valores e as regras (escritas ou não) “que fazem com que os membros [...] saibam o que é esperado deles e o que não é tolerado” (Magaldi; Neto, 2019, p. 48). Enquanto o terceiro nível diz respeito às convicções inconscientes e incontestáveis aceitas por todos.

No caso dos valores, eles integram o âmago da cultura da organização e são a chave para a compreensão desta. Podem ser declarados, isto é, presentes nos documentos e discursos

oficiais das organizações; ou mesmo reais, quando são verdadeiramente aplicados no cotidiano organizacional e de modo que “guiem o comportamento das pessoas na organização” (Maximiano, 2018, p. 323).

É certo que todo e qualquer grupo desenvolve uma cultura, quer resultante da interação espontânea dos membros do grupo, quer da imposição de um novo líder, e cuja manifestação ocorre em diferentes níveis (Maximiano, 2018). Além disso, como esclarecido por Oliveira e Ferreira (2014), a cultura organizacional existe em função e em decorrência dos que constituem a organização, uma vez que ela é o elemento diferenciador do grupo e o principal legitimador do sistema de valores adotado.

Há um processo de produção de normas de comportamentos que, necessariamente, são internalizadas pelos que integram aquela determinada organização (Magaldi; Neto, 2019). Por isso, a tendência dos estudiosos é entender que a cultura organizacional depende do condicionamento dos que fazem parte de uma organização às ações ou aos comportamentos por ela aceitos e esperados (Cavedon, 2008).

CULTURAS E SUBCULTURAS POLICIAIS-MILITARES

Schein (2009) afirma que toda ocupação requer a aprendizagem de valores e normas, não se resumindo uma profissão ao exercício de atividades e habilidades técnicas. Nesse sentido, assim como há uma cultura organizacional médica, docente e de tantas outras profissões, há também uma cultura organizacional da polícia militar. E a sua importância é tamanha a ponto de se afirmar que conhecer uma instituição policial é conhecer a sua cultura (Araújo, 2023).

As instituições policiais são dotadas de tradições, valores, missão, visão, identidade e normas próprias, assimiladas e reproduzidas pelos que as compõem. No caso das polícias militares são evidentes os diversos elementos de manifestação: fardamentos, símbolos, comunicação, comportamentos, formação, etc. Além disso, é possível se falar em culturas e subculturas, o que dificulta a compreensão por pessoas alheias a esse universo (Cordeiro, 2014).

Via de regra, nas polícias militares há um grupo maior (detentor de uma cultura geral) e grupos menores, também dotados de culturas próprias ou subculturas. Isso porque “a cultura organizacional da polícia não é única, monolítica” (Cruvinel; Costa, 2019, p. 38). A explicação a esse fenômeno, ademais, está relacionada à estruturação da instituição em forças ou grupos

especializados, a partir de diferentes perspectivas de trabalho: policiamento de motocicletas, trânsito, florestal, montado, aéreo, operações especiais, operações de caatinga, etc.⁷

A cultura geral é uma cultura forte, espelhada em diferentes agências e segmentos das organizações (Brasil, 2016). Ela tende a ser aquela “ditada pelo Comando da Corporação, ensinada nos cursos de formação, bem como nos cursos e estágios de especialização e adaptação, apresentando procedimentos que devem ser comuns a todos” (Cordeiro, 2014, p. 121). Em paralelo, as subculturas policiais-militares distinguem os subgrupos e conferem aos integrantes identidade própria e sentimento de pertença.

A esse respeito, Felipack e Parabocz (2023, p. 1545) esclarecem:

A Corporação Militar é composta por um grande número de Organizações Policiais Militares (OPM), que, na realidade, são **subgrupos socioculturais menores**, com algumas características próprias, **além das que são generalizadas pela Instituição**. A Polícia Militar apresenta uma cultura organizacional **complexa**, que pode ser **difícil de ser compreendida** por pessoas que não estão habituadas aos seus princípios e normas, que não acompanham suas atividades diariamente, ou não se aproximam da Instituição para observá-la como um todo e entendê-la a partir dos seus variados subgrupos (grifos nossos).

Com efeito, ao olhar para a polícia militar como uma instituição total, dentro do conceito trazido por Goffman (1961) - ou mesmo totalizante, como defendido por Castro (2007)⁸ - é preciso enxergá-la também por lentes culturais e considerar tais especificidades. Até porque somente através dessa perspectiva cultural muitos dos comportamentos organizacionais passam a fazer sentido.

CULTURA ORGANIZACIONAL NOS REGULAMENTOS DISCIPLINARES: REFLEXÕES E APONTAMENTOS A PARTIR DO RDPM PMPB

Como mencionado, a formação da cultura organizacional envolve o desenvolvimento de padrões coletivos ou normas de comportamentos, cuja apreensão pelos membros ocorre em um processo chamado por Schein (2009) “socialização cultural” e por Maximiano (2018),

⁷ O estudo de França (2020, p. 13), por exemplo, permite compreender que, no caso dos policiais das tropas especiais, há “a criação de uma nova identidade social assumida pelos PMs que ingressam no BOPE que se torna uma condição existencial” e que há um “capital cultural e simbólico que os acompanha em todos os momentos da vida”.

⁸ Para Goffman (1961, p. 11), uma instituição total é “um local de residência e trabalho, onde um grande número de indivíduos com situação semelhante, separados da sociedade mais ampla por considerável período de tempo, levam uma vida fechada e formalmente administrada”. Enquanto para Castro (2007) as instituições militares carecem de ser compreendidas como totalizantes em vez de totais, visto que elas atribuem o caráter total aos que as integram. Como salienta esse último autor, numa “experiência totalizadora e básica” é impressa nos indivíduos a identidade militar que distingue os mundos “civil” e “militarizado” (Castro, 2007, p. 5).

“aculturação”. Trata-se de um fenômeno dinâmico e contínuo, que contribui à sustentação interna da organização (Nunes; Araújo; Marques, 2020) e pode ocorrer de maneira sutil ou coercitiva (Maximiano, 2018).

No caso das instituições militares, conquanto mais presente durante a formação técnica-acadêmica do recém-ingresso, a socialização organizacional se estende por toda a estada do indivíduo na corporação (senão por toda a vida) e conta com diversos mecanismos de operacionalização. O intento é sempre de imprimir uma identidade própria de policial militar ou de preservá-la nos que já compõem a organização, mas que por algum motivo apresentam “desajustamento” de conduta (Nunes; Araújo; Marques, 2020). Busca-se “moldar e homogeneizar condutas, formas de pensar, de agir e de sentir” (Brasil, 2016, p. 25).

Assim, ressalvadas as possíveis violações aos direitos fundamentais dos militares e a inconstitucionalidade alegadas por alguns estudiosos (aqui não abordadas por não dizerem respeito ao objeto deste ensaio), os regulamentos disciplinares ou códigos de ética e disciplina⁹ podem ser vistos como mecanismos de operacionalização da socialização cultural nas polícias militares ou ainda (utilizando as palavras de Maximiano, 2018) como meios de comunicação das regras de condutas.

Instituídos por lei em sentido amplo¹⁰, os regulamentos disciplinares trazem disposições sobre a disciplina das instituições militares. É certo que são mais conhecidos por preverem as faltas administrativas dos militares e as punições disciplinares correspondentes¹¹. Entretanto, não se limitando a isso, tais regulamentos contemplam elementos que explicitam e dão suporte à cultura organizacional desses mesmos organismos, muito podendo influenciar na socialização organizacional dos membros.

De um modo geral, enquanto normativas das polícias militares, os regulamentos disciplinares guardam semelhança com o Regulamento Disciplinar do Exército – R4¹², o que

⁹ Como mencionado, é possível encontrar polícias militares que são regidas por códigos de ética e disciplina e outras por regulamentos disciplinares. Tomando as polícias militares da Região Nordeste, por exemplo, possuem regulamentos disciplinares as polícias da Paraíba, Alagoas (Decreto n.º 37.042/1996), Rio Grande do Norte (Decreto n.º 8.336/1982); Bahia (Decreto n.º 29.535/1983). São regidas por códigos disciplinares: Ceará (Lei n.º 13.407/2003) e Pernambuco (Lei n.º 11.817/2000). Enquanto que por códigos de ética e disciplina: Sergipe (Lei n.º 291/2017) e Piauí (Lei n.º 7.725/2022). No caso do Maranhão, são seguidas as disposições do Decreto n.º 4.346/2002 (Regulamento Disciplinar do Exército).

¹⁰ No Direito, em sentido amplo ou *lato sensu*, são leis não apenas os atos normativos oriundos do Poder Legislativo, mas também as Medidas Provisórias e os Decretos emanados do Chefe do Poder Executivo (Nader, 2014). No caso do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado da Paraíba, por exemplo, por ter sido instituído mediante Decreto, constitui Lei em sentido amplo.

¹¹ As faltas administrativas são condutas elencadas pela normativa como reprováveis e passíveis de punição administrativa, não se confundindo com os crimes militares, infrações penais que geram a aplicação de uma pena.

¹² O R4 foi inicialmente aprovado pelo Decreto n.º 90.308, em 1984. Em seguida, passou por diversas alterações com os decretos n.º 90.608/1984, 94.504/1987, 97.578/1989, 351/1991, 1.654/1995, 1.715/1995, 2.324/1997,

muito se deve ao caráter militar atribuído no país para as polícias administrativas e ao fato dessas corporações, por previsão constitucional, serem forças auxiliares e reserva do Exército. Eis um dos pontos de aproximação dessas culturas que compartilham do mesmo adjetivo “militar”, apesar das atribuições tão distintas¹³.

Indo ao cerne, a questão é: há elementos ou conceitos que sustentam ou alimentam a cultura organizacional das polícias militares nos regulamentos disciplinares? Ora, tomando o RDPM PMPB, instituído por força do Decreto Estadual n.º 8962/1981, a resposta tende a ser afirmativa. Ademais, embora parte dos autores compreenda que a cultura organizacional é composta somente por normas não escritas (Chiavenato, 2020), como mencionado, há outra parte para a qual também as normas expressas integram-na, ainda que reduzidas ao plano dos discursos oficiais (Magaldi; Neto, 2019; Maximiano, 2018).

Estruturalmente, o RDPM PMPB está organizado em seis títulos: i) Disposições Gerais; ii) Transgressões Disciplinares; iii) Punições Disciplinares; iv) Comportamento Policial-Militar; v) Direitos/Recompensas; vi) Disposições Finais. Nesse caso, para o presente ensaio, inicialmente chama-se a atenção para os elementos identificados nas Disposições Gerais, destacados no quadro 1, a seguir.

QUADRO 1 - elementos da cultura organizacional identificados no RDPM PMPB

VALOR	CONCEITO/DISPOSITIVO
CAMARADAGEM	Art. 2º - A camaradagem torna-se indispensável à formação e ao convívio policial-militar , cumprindo existir as melhores relações sociais entre os policiais militares. Parágrafo Único – Incumbe aos superiores incentivar e manter a harmonia e a amizade entre seus subordinados.
CIVILIDADE	Art. 3º - A civilidade é parte da Educação Policial-Militar e como tal de interesse vital para a disciplina consciente. Importa ao superior tratar os subordinados, em geral, e os recrutas em particular, com urbanidade e justiça , interessando-se pelos seus problemas. Em contrapartida o subordinado é obrigado a todas as provas de respeito e deferência para com seus superiores, de conformidade com os regulamentos policiais-militares. Parágrafo Único – As demonstrações de camaradagem, cortesia e consideração, obrigatórias entre os policiais-militares devem ser dispensadas aos militares das Forças Armadas e aos policiais-militares de outras Corporações.
HIERARQUIA MILITAR	Art. 5º - A hierarquia militar é a ordenação da autoridade , em níveis diferentes , dentro da estrutura das Forças Armadas e das Forças Auxiliares por postos e gradações .

2.847/1998 e 3.288/1999. Em 2002, nesse caso, sobreveio a aprovação de um novo regulamento disciplinar, com substanciais mudanças em relação às normativas que o precederam.

¹³ À luz do art. 142 da Constituição Federal de 1988, as Forças Armadas (Marinha, Exército e Aeronáutica) destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem. Enquanto que pelo mesmo diploma constitucional, art. 144, § 5º, às polícias militares cabe a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública (Brasil, 1988).

DISCIPLINA POLICIAL- MILITAR	Art. 6º - A disciplina policial-militar é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições , traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo policial-militar.
------------------------------------	---

Fonte: extraído do RDPM PMPB (2024).

Ao tratar da disciplina policial-militar, o RDPM PMPB ainda prevê no seu art. 6º, § 1º que constituem manifestações essenciais da disciplina: i) a correção de atitude; ii) a obediência pronta às ordens dos superiores hierárquicos; iii) a dedicação integral ao serviço; iv) a colaboração espontânea à disciplina coletiva e à eficiência da instituição; v) a consciência das responsabilidades; vi) e a rigorosa observância das prescrições regulamentares.

Por estarem expressos em um regulamento, em um documento formal, tais elementos constituem valores declarados da cultura policial-militar, permeando o discurso oficial da organização. Eles estruturam as normas de condutas que, coercitivamente, devem ser observadas pelos membros da polícia militar desde o ingresso na instituição, mesmo que estejam fora do exercício da função ou ainda que afastados pelo cumprimento do tempo legal de serviço¹⁴.

Com pequenas adaptações, as definições dadas pelo RDPM PMPB são idênticas às do Regulamento Disciplinar do Exército: a camaradagem está relacionada ao convívio social entre os integrantes da organização policial-militar; a civilidade diz respeito à educação militar e ao tratamento que deve ser dispensado entre superiores e subordinados; a hierarquia corresponde à estruturação organizacional em um sistema piramidal com postos (no caso dos oficiais) e graduações (no caso das praças)¹⁵; enquanto a disciplina é manifestada no fiel cumprimento das leis, normas e determinações.

Esses 04 (quatro) valores são os mais evidentes nas disposições gerais do RDPM PMPB, todavia, não são os únicos a darem sustentáculo à cultura organizacional. No capítulo IV do título II – Transgressões Disciplinares, ao trazer um conceito extensivo de transgressão disciplinar que não apenas as condutas omissivas ou comissivas elencadas em relação específica do Anexo I, o regulamento também especifica outros valores: i) honra pessoal; ii) pundonor policial-militar; iii) decore da classe; iv) sentimento do dever.

¹⁴ Como preconizado no art. 8º c/c art. 9º do RDPM PMPB, não apenas os policiais militares na ativa estão sujeitos às suas disposições, mas também os da inatividade. Assim, os militares que já cumpriram seu tempo de serviço ativo também devem observância a esses valores.

¹⁵ No sistema piramidal adotado pelas polícias militares, a estruturação de pessoal está basicamente estabelecida em dois grupos (chamado ciclos) com graduações distintas: ciclo dos oficiais e ciclo das praças. No primeiro, as graduações são denominadas postos ou patentes, sendo elas: tenente, capitão, major, tenente-coronel e coronel; no segundo, são chamadas de graduações, sendo elas: soldado, cabo, sargento e subtenente. Há ainda a figura do aspirante-a-oficial, considerado “praça especial”.

E nesse caso, não havendo no RDPM PMPB definição própria desses elementos, é possível verificar o disposto no art. 6º do Regulamento Disciplinar do Exército, para o qual a honra pessoal constitui “sentimento de dignidade própria, como o apreço e o respeito de que é objeto ou se torna merecedor o militar, perante seus superiores, pares e subordinados”; o pundonor militar é o “dever de o militar pautar a sua conduta como a de um profissional correto”; e o decore de classe, o “valor moral e social da Instituição” (Brasil, 2002). Mais uma vez tem-se a dimensão valorativa da cultura organizacional policial-militar.

Como salientam Magaldi e Neto (2019), a cultura tem por escopo assegurar a coesão entre os integrantes da organização, mantendo-os alinhados ao todo, às crenças e às normas. Com isso, não há como negar a relação entre tais normativas presentes no RDPM PMPB e a cultura organizacional da polícia militar. É evidente que esses valores se voltam primordialmente a definir “a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo”, cumprindo, assim, as funções da cultura organizacional elencadas na lição de Maximiano (2018, p. 323).

Indo além de meras recomendações ou prescrições aos integrantes, como mencionado, esses valores são de observação compulsória, isto é, possuem coercibilidade. Cometida qualquer uma das 126 (cento e vinte e seis) transgressões à disciplina trazidas no Anexo I do RDPM PMPB (ou outra transgressão não prevista, mas extensivamente considerada ofensiva à hierarquia e disciplina), dentro de um processo administrativo, o militar poderá sofrer uma punição, que pode ir de uma simples advertência à exclusão da corporação a bem da disciplina¹⁶.

Somando-se a isso, é preciso considerar que no processo de socialização cultural atuam mecanismos formais e simbólicos, cuja assimilação pelos integrantes das organizações policiais-militares dá origem a uma “rede de coerções mútuas” (França, 2020, p. 149). Nesse caso, tomando por empréstimo o conceito adotado na Criminologia em relação ao controle social informal exercido sobre o indivíduo, pode-se dizer que, também aqui, ao cumprimento da regra de conduta, tem-se uma espécie de “controle difuso” exercido pelos já socializados na organização policial-militar.

¹⁶ Forma mais branda de punir, a advertência é uma admoestação feita verbalmente (em público ou particular) ao transgressor. Enquanto a exclusão a bem da disciplina, forma mais gravosa, consiste no afastamento do militar da instituição pela Administração (Parafba, 1981).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda e qualquer organização possui uma cultura, um conjunto de artefatos, normas, valores e pressupostos que lhe conferem identidade e comportamento próprios, que muito podem contribuir ao sucesso organizacional, na medida em que direcionam a convivência dos membros e a interação com o ambiente externo. Com efeito, tal fato é também aplicável às instituições públicas, estendendo-se às polícias militares.

Como discutido, compreender a cultura organizacional da polícia militar importa levar em conta a formação das próprias polícias militares, principalmente consideradas as relações de poder da sociedade brasileira, as diferentes perspectivas e linhas de ação adotadas ao longo do tempo. Não há como negar a influência dos fatores históricos na atuação da polícia e na cultura organizacional das instituições policiais-militares.

Por outro lado, há de se observar que a estruturação das polícias militares em grupos e subgrupos cria culturas e subculturas organizacionais. Parte-se de um núcleo comum, de uma cultura geral a uma cultura específica, e a transmissão se dá através da socialização organizacional, um processo dinâmico e contínuo que faz uso de diversos meios de operacionalização, a exemplo dos regulamentos disciplinares ou códigos de ética e disciplina.

No caso do RDPM PMPB, há elementos valorativos que claramente dão sustento à cultura organizacional: camaradagem, civilidade, hierarquia militar, disciplina policial-militar, honra pessoal, pundonor policial-militar, decoro da classe e sentimento do dever. Estudos futuros, decerto, poderão elencar outros achados, bem como aprofundar a discussão sobre a aproximação entre normativas expressas dessas organizações e as suas culturas, ainda que no plano dos discursos oficiais.

A instrumentalização da discussão da cultura organizacional das polícias militares nos regulamentos disciplinares não desconsidera que algumas previsões dessas normativas podem, em certa medida, se opor a direitos fundamentais dos policiais. Nesse caso, não se adentrou a essa questão (formidável objeto para estudos posteriores) por os regulamentos disciplinares terem sido tomados enquanto manifestações da cultura organizacional, ou seja, mecanismos de operacionalização do processo formal de aprendizagem de comportamentos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. R. **Análise da cultura e comportamento organizacional**. Salvador: UFBA, 2017.

ARAÚJO, M. A. F. **Ensaio teórico sobre a importância da cultura organizacional em contexto policial: desafios e contributos.** 2023. Trabalho Individual Final (Curso de Comando e Direção Policial) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2023. Disponível em: <https://comun.rcaap.pt/handle/10400.26/33459?offset=80>. Acesso em: 15 jun. 2024.

BRASIL. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 1 jun. 2024.

BRASIL. **Decreto Federal n.º 4.346, de 26 de agosto de 2002.** Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (R-4) e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 de agosto de 2002. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4346.htm. Acesso em: 07 jul. 2024.

BRASIL. **Lei n.º 13.967, de 26 de dezembro de 2019.** Altera o art. 18 do Decreto-Lei n.º 667, de 2 de julho de 1969. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 de dezembro de 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13967.htm. Acesso em: 07 jul. 2024.

BRASIL. Ministério da Justiça e da Cidadania. **Hierarquia, aspectos da cultura organizacional e implicações na qualidade de vida: um estudo nas polícias militares brasileiras.** Coord. David Mamblona Marques Romão et al. Brasília, DF: Ministério da Justiça e Cidadania, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2016. Disponível em: <https://ippesbrasil.com.br/wp-content/uploads/2020/09/hierarquia-8.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2024.

BRETAS, Marcos Luiz. A polícia carioca no Império. **Estudos Históricos**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 22, p. 219-234, 1998. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/reh/article/view/2075>. Acesso em: 5 maio 2024.

CASTRO, C. Goffman e os Militares: Sobre o conceito de instituição total. **Militares e política (UFRJ)**, v. 1, p. 1-7, 2007. Disponível em www.lemp.ifcs.ufrj.br/revista/um/Goffman_e_os_militares.pdf. Acesso em: 20 jun. de 2024.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores.** 2. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações [recurso eletrônico].** 10. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. p. 300. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597024234/>. Acesso em: 20 jun. 2024.

CORDEIRO, J. J. N. A Cultura Organizacional e o conflito de gerações. **Revista Homens do Mato**, v. 1, n. 1, jul.-dez, 2014. Disponível em: <https://revistacientifica.pm.mt.gov.br/ojs/index.php/semanal/article/view/232>. Acesso em: 25 jun. 2024.

COSTA, I. F. **Polícia e sociedade. Gestão de segurança pública, violência e controle social.** Salvador: EDUFBA, 2005.

CRUVINEL, E. G.; COSTA, L. D. A gestão da cultura organizacional do Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO). **Revista do Instituto Brasileiro de Segurança Pública (RIBSP)**, v. 2, n. 5, p. 35–49, 2019. Disponível em: <https://revista.ibsp.org.br/index.php/RIBSP/article/view/53>. Acesso em: 25 jun. 2024.

DIAS, S. R. **Clima e cultura organizacional.** Natal: Edunp, 2011.

FELIPACK, D. R.; PARABOCZ, A. P. Atuação policial, Cultura Organizacional e Violência Social Nos Debates Contemporâneos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 9, p. 1543–1559, 2023. DOI: 10.51891/rease.v9i9.11249. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11249>. Acesso em: 25 jun. 2024.

FRANÇA, F. G. de. **“Nunca serão!”: O Bope e a caveira totêmica.** João Pessoa: Ideia, 2020.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos.** São Paulo, Perspectiva, 1961.

GOMES, A. J. F. A história do início das polícias no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 12, p. 206–219, 2021. DOI: 10.51891/rease.v7i12.3383. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/3383>. Acesso em: 25 jun. 2024.

MAGALDI, S; NETO, J. S. **O novo código da cultura, vida ou morte na era exponencial.** 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

NADER, P. **Introdução ao estudo do direito.** Ed. 36. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

NUNES, D.; ARAÚJO, M. R. M. de; MARQUES, E. C. Influência da Socialização Organizacional sobre o Comprometimento Organizacional: Um Estudo de Caso na Polícia Militar de Sergipe. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 4, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/7984>. Acesso em: 25 jun. 2024.

OLIVEIRA, F. M. de; FERREIRA, M. L. A. Mulheres Policiais: considerações sobre o trabalho policial feminino. **Revista Prelúdios**, v. 2, n. 2, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistapreludios/article/view/14206/9824>. Acesso em: 25 jun. 2024.

OLIVEIRA; T. B.; MOTA, J. M. da S. Aspectos históricos do surgimento e evolução da Polícia Civil no Brasil. **Jus Navigandi**, v. 1, p. 1-5, 2024. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/107931/aspectos-historicos-do-surgimento-e-evolucao-da-policia-civil-no-brasil>. Acesso em: 27 jun. 2024.

PARAÍBA. **Decreto n.º 8.962, de 11 de março de 1981.** Regulamento Disciplinar da Polícia Militar da Paraíba. Disponível

em: https://www.pm.pb.gov.br/arquivos/legislacao/Leis_Ordinarias/1981_DISPOE_SOBRE_O_REGULAMENTO_DISCIPLINAR_DA_POLICIA_MILITAR_DA_PARAIBA.pdf.
Acesso em: 07 jul. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Universidade Feevale: São Paulo, 2013.

SAPORI, L. F. Como implantar o ciclo completo de polícia no Brasil? **Revista Brasileira de Segurança Pública**, v. 10, p. 50–58, 2016. Disponível em:
<https://revista.forumseguranca.org.br/index.php/rbsp/article/view/604>. Acesso em: 27 jun. 2024.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SULOCKI, V. A. B. C. G. de. **Segurança pública e democracia: aspectos constitucionais das políticas públicas de segurança**. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2007.