

ORGANIZAÇÕES POLICIAIS E A QUESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E POSSÍVEIS MUDANÇAS: ANÁLISE PRELIMINAR

NELSON APARECIDO GOMES VILLAÇA

Pós-Graduado em Recursos Humanos e Finanças; Mestre em Administração pela UNINOVE; Professor de Economia na UNINOVE.
villaca@hotmail.com

RESUMO

O objetivo deste artigo é abordar questões referentes à cultura organizacional e identificar as principais dificuldades enfrentadas para adaptar as demandas da sociedade e o cumprimento da lei pela Polícia Militar, mais especificamente a do Estado de São Paulo. O método utilizado foi a pesquisa exploratória, apoiada na revisão da literatura sobre cultura organizacional e da observação e levantamento das informações junto à Corporação Militar. Os principais resultados mostraram que a Polícia Militar apresenta uma cultura organizacional complexa, devido à heterogeneidade dos subgrupos que a compõem. Outro fato importante foi a necessidade do treinamento de policiais (multiplicadores), responsáveis por transmitir aos novos integrantes os velhos e novos valores criados pelo Comando da Corporação, como mecanismo de formação da cultura organizacional. Por fim, a Corporação deverá estar aberta para incluir novos sistemas de qualidade nos processos de atendimento, visando a uma participação mais efetiva e democrática da comunidade.

Palavras-chave: cultura; ideologia; gestão.

ABSTRACT

This article aims an approach concerning the organizational culture and the identification of the main difficulties faced while adapting the society's needs and the law obedience by the Military Police, more specifically in the State of São Paulo. The procedures applied were the exploring research, based on the revision of the organizational culture literature and the observation and information gathering in the Military Corporation. The main results showed that the Military Police presents a complex organizational culture, due to the heterogeneity of its component subgroups. Other important fact was the necessity of training the policemen (multipliers), responsible for transmitting the old and new values created by the Corporation Command, as a way of shaping up the organizational culture to the new participants. At last, the Corporation should be open to include new quality systems in the attending procedures, aiming a more effective and democratic participation of the community.

Key words: culture; ideology; management.

1 INTRODUÇÃO

Na literatura científica, muito se encontra sobre os conceitos, técnicas, métodos de formulação e implementação de propostas de mudança organizacional. Apesar da quantidade de textos escritos, pouca atenção tem sido dispensada aos esforços empreendidos pelas organizações públicas em programas de melhoria de suas estruturas internas. Dentre elas, as organizações policiais são ainda pouco conhecidas da literatura quando a temática é Gestão Administrativa.

2 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema cultura organizacional suscita diversas questões, conforme ressalta Daft (1999): “Qual é o conceito de cultura organizacional? Podem-se identificar culturas? Como as culturas podem ser gerenciadas ou modificadas? As culturas podem ser alinhadas com as estratégias?”

Toda sociedade é composta de um ambiente de regras, crenças, valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convivência e relacionamento entre as pessoas que a integram. Pessoas nascem, crescem, vivem e se inter-relacionam em um ambiente social e dele recebem influências complexas e contínuas, durante o decorrer de suas vidas. Esse ambiente é regado pela cultura de um povo ou nação.

De fato, cultura é um termo amplo e pode ser vista sob diferentes dimensões. Para Kanaane (1995), a cultura significa, em termos mais genéricos, o conjunto de comportamentos e atitudes tacitamente aceitos pela sociedade. Esse comportamento provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações das pessoas. Genericamente, a cultura pode ser entendida por suas três dimensões: material – sistema produtivo; psicossocial – sistema de comunicação e interação dos atores envolvidos, e ideológica – sistema de valores vigentes na sociedade.

Kilmann (apud Marques, 1994, p. 47.) menciona que padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo constituem uma característica própria de cada sociedade. Nessa perspectiva, entende-se cultura como “uma força invisível por trás dos bens tangíveis e visíveis de uma organização,” retratada em sua missão, objetivos, estratégias, estilos de gestão, processos de comunicação, tomada de decisão, sistema de delegação de poderes. No entender deste, haveria uma energia social que confere significado e orientação às pessoas, mobilizando-as na sociedade e nas organizações.

Schein (apud FREITAS, 1991, p. 7), ao analisar a questão da cultura organizacional, refere-se a ela como:

Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu como um meio de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Percebe-se a preocupação do autor em ir além de comportamentos observáveis, com a percepção da existência de pressupostos inconscientes que retratam o sentir e o pensar dos membros de um determinado grupo.

Pode-se entender que a cultura organizacional representa o sentimento da organização, em que todos participam, mas, geralmente, de forma despercebida. Fleury (1996), ao se referir à cultura organizacional, trata-a como um conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e práticas organizacionais, que possuem a capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional. Ela não só age como elemento de comunicação e consenso, mas também expressa e instrumentaliza relações de dominação. Assim, entende-se que somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que vão de encontro às normas e valores culturais básicos, é que elas deparam com a força da cultura. Segundo Motta e Isabella (2002), desde que uma organização tenha uma cultura forte e sua liderança (grupo de dirigentes no poder) permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver, mesmo que existam elevadas taxas de substituição nos escalões inferiores ou entre membros de pouca influência na estrutura. Já para Morgan (1996, p.116), ao justificar o fenômeno chamado ‘cultura’, que derivou metaforicamente da idéia de cultivo, do processo de lavra e de trabalhar a terra não cultivada (‘inculta’), falar de cultura significa referir-se “ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.”

Para Schermerhorn (1999, p. 175), quando se trata de organizações, cultura pode ser definida como:

[...] sistema de crenças e valores compartilhados que se desenvolve dentro de uma organização e gera o comportamento de seus membros. Algumas vezes chamada de cultura corporativa, esse aspecto da organização pode dar importante significado e direção ao comportamento de seus membros no dia-a-dia.

Segundo Daft (1999), essa situação ocorre devido à existência de dois níveis de cultura organizacional: o da

superfície, que é visível e no qual ocorrem os eventos e comportamentos observáveis – o modo como as pessoas se vestem e agem, os símbolos, histórias e cerimônias que os membros da organização compartilham; o dos valores subjacentes, ou seja, submersos – premissas, idéias e processos de pensamento que representam as bases, os pressupostos os fundamentos da cultura.

Embora não exista consenso entre os diversos autores sobre o conceito de cultura organizacional, prefere-se a definição proposta por Schein (apud FREITAS, 1991). Assim, entende-se cultura organizacional como o conjunto de normas, valores, crenças, atitudes, conhecimentos, costumes, aptidões, símbolos e ritos que regem a vida dentro das organizações. Nessa linha de raciocínio, as empresas, instituições, órgãos e corporações constituem grupos sociais, ou organizações sociais que, como a sociedade em geral, apresentam características e procedimentos próprios, denominados cultura organizacional. Esta representação pode ser mais explícita ou mais submersa, imperceptível num momento de normalidade, mas poderosa, pois guarda o verdadeiro sentido cultural da ordem estabelecida. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de conduta das pessoas em cada empresa, órgão, instituição ou corporação.

Por essas razões, quando se utiliza a expressão cultura organizacional, faz-se referência aos aspectos e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, por meio dos quais a organização vê a si e seu ambiente. Isso significa que, muitas vezes, os integrantes da organização social não mais percebem seu comportamento como uma norma imposta por aquele grupo, mas agem espontaneamente, como se aquelas condutas fossem as mais corretas e normais, independentemente de qualquer parâmetro estabelecido formalmente (manuais de conduta no trabalho).

Entretanto, mudanças institucionais via cultura organizacional são, a rigor, um processo permanente que leva à busca e aplicação de novos modelos gerenciais e administrativos. Esse processo afeta diretamente os órgãos ligados à Segurança Pública, em especial a Polícia Militar do Estado de São Paulo.

Assim, os novos integrantes da corporação policial devem receber ensinamento e treinamento para absorver as normas comportamentais estabelecidas pela organização, para, então, poderem adaptar-se e integrar-se ao grupo (Sant'Anna, 1989, p. 78). Nesse sentido, a cultura organizacional consiste em padrões explícitos e implícitos de comportamento, adquiridos e transmitidos ao longo do tempo, e que constituem uma característica própria de cada empresa (Wood, 1995).

Conforme Sant'Anna (1989), a organização policial impõe suas expectativas e normas de conduta sobre seus membros e, até certo ponto, os condiciona, de maneira socialmente aceitável, a seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais. A organização internaliza em seus membros o modelo ideológico adotado para sua manifestação de existência e presença na sociedade. Por uma simples leitura do nascimento das organizações e da forma de se posicionarem ao longo dos anos, pode-se compreender como sua cultura e ideologia tornaram-se mais ou menos fortes. A sobrevivência da organização no tempo poderá estar em seus valores e a maneira pela qual eles foram compartilhados.

Nesse cenário, inclui-se a Polícia Militar, enquanto organização tradicional e exemplo vivo da transmissão desses valores culturais e ideológicos, além da Igreja Católica e Exércitos, pois seus princípios organizacionais enquadram-se no modelo de comportamento administrativo previsto pela Teoria Clássica da Administração, em que os principais aspectos da cultura organizacional se alinham com os princípios de administração propostos por Fayol (1950, p. 28-55), a saber:

- divisão do trabalho – especialização dos trabalhadores e gerentes na mesma função, para aumentar a eficiência;
- autoridade e responsabilidade – fundamentam o direito de emitir ordens e o poder de ser obedecido, bem como a responsabilidade pelas conseqüências;
- disciplina – traduz-se pelo respeito às convenções, cujo objetivo está na obediência, assiduidade, atividade e nos sinais exteriores de respeito;
- unidade de comando – para cada subordinado existe somente um superior;
- unidade de direção – unicidade de planejamento para cada grupo de atividades que tenham o mesmo objetivo;
- subordinação do interesse particular ao geral - o interesse de um funcionário ou de um grupo não deve prevalecer sobre o da empresa;
- centralização – todas as ordens e informações devem, respectivamente, originar-se do chefe e para ele ser canalizadas;
- remuneração do pessoal – deve haver justa e garantida retribuição / satisfação para os empregados e para a organização;
- estabilidade de pessoal – a rotatividade tem um impacto negativo sobre a eficiência da organização: quanto mais tempo uma pessoa permanecer num cargo tanto melhor para a corporação;
- espírito de equipe – harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização;
- hierarquia – constitui a série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores, por meio da via hierárquica.

Para Wood (1995), os valores organizacionais constituem o núcleo da cultura organizacional e determinam a estrutura da personalidade da empresa e sua longevidade, pois, durante sua expansão, deram-lhes a sobrevivência necessária ante as mudanças ideológicas ocorridas no seio da sociedade.

Nesse contexto, a questão da mudança precisa ser examinada para a compreensão da dinâmica existente entre os grupos em seus aspectos humanos e culturais, os quais facilitam que as organizações em constante mutação possam adaptar-se e gerar novos contornos organizacionais. Conforme Wood (1995, p.209):

[...] no ambiente turbulento das organizações contemporâneas, os movimentos de mudanças não podem ser analisados sob a ótica da causalidade simples e do determinismo cartesiano. Eles exigem um olhar complexo,

compatível com o emaranhado de relações culturais de poder, formais e informais existentes nesses sistemas.

Esse autor, ao examinar a visão de uma série de autores, fornecendo elementos conceituais sobre o processo de mudança organizacional (conforme Quadro 1), afirma que, para mudar uma organização, é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de análise.

Observa-se, na análise de Wood, que o agente de mudança é externo e não está envolvido diretamente na estrutura de poder. Já para Chiavenato (1996), a existência de três velhos paradigmas culturais adotados pelas organizações faz com que elas se distanciem enormemente de processos de mudança organizacional, os quais podem ser assim descritos:

AUTORES	CONSIDERAÇÕES
Basil & Cook (1974)	Consideram, como elementos principais da mudança, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas, sendo que as organizações mudam em resposta às crises.
Land e Jarman (1981)	Adotam a tipologia de três ciclos: formação, crescimento e integração, criando assim um padrão de comportamento organizacional adaptável às mudanças em curso.
March (1981)	Destaca que as organizações estão em contínua mudança, mas essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas, e sim influenciadas pelo gerenciamento.
Kanter (1984)	Explora a questão das bases para a mudança. Afirma que os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem basear-se nas tradições e pontos fortes da organização, considerando seus aspectos conceituais, culturais e intelectuais.
Gareth Morgan (1986)	Aborda a questão da mudança organizacional por meio de metáforas, para decifrar as relações interativas entre organização e seu ambiente e, assim, elucidar os mecanismos de mudança.
Prigogine e Stenger (1984)	Acrescentam conceitos para adequar a uma imagem mais abrangente da realidade, que englobe as características atuais de mudança acelerada, desordem, instabilidade e não-equilíbrio.
Kiel (1984)	Ao analisar os trabalhos de Prigogine e Stenger (1984), afirma que muitas organizações têm caráter não-linear e encaram a estabilidade como prejudicial à sua evolução.
Want (1990)	Categoriza cinco tipos de mudança: a) por opção, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão; b) operacional, para fazer frente a deficiências específicas; c) direcional, quando uma alteração estratégica é necessária; d) fundamental, quando a própria missão é alterada e; e) total, nos casos mais críticos, como uma falência iminente.
Kelly e Amburgey (1991)	Estabelecem o princípio da inércia organizacional; a habilidade das organizações formais de agregar confiabilidade e racionalidade a suas ações requer a existência de estruturas estáveis, reprodutibilidade e padrões, implicando resistência à mudança. Os autores indicam a necessidade de considerar uma perspectiva histórica de análise, introdução do conceito de momentum ao princípio da inércia.
Brown (1991)	Explora o impacto das inovações tecnológicas como indutoras de processos de mudança organizacional.
Harari (1991)	Crítica a adoção de planos que se apoiam em modas passageiras; a mudança organizacional deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua.
Herzog (1991)	Analisa a questão da mudança no contexto organizacional, englobando alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores, em resposta a modificações, ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar, com sucesso, o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é a mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva.
Huey (1991)	Apropria-se do conceito desenvolvido por Thomas Kuhm sobre paradigmas na ciência, para mostrar como as mudanças são necessariamente acompanhadas por quebras de paradigmas, e a necessidade de que isso ocorra, para que a inércia organizacional seja vencida e dê lugar a novos padrões.

Fonte: Wood, 1995, p. 19-21.

Quadro 1 – Considerações sobre Mudança Organizacional.

- autocracia: paradigma dos mais evidentes, pois é a maneira pela qual as pessoas são tratadas como se fossem destituídas de inteligência, iniciativa, responsabilidade e criatividade;
- conformismo: uma predisposição que leva as pessoas a se ajustarem e se adaptarem às regras e condições vigentes na empresa. É uma atitude de aceitação passiva do *status quo*, de não contrariar as normas e os regulamentos que impõem uma conduta previamente estabelecida pelas empresas. O conformismo é criado dentro das empresas em razão da autocracia e desconfiança que reinam em seu interior;
- individualismo: a ênfase no indivíduo e na presunção de que cada um deve fazer seu trabalho sem interferir no alheio levou à divisão e fragmentação das tarefas e ao confinamento social das pessoas dentro da empresa. A cultura individualista leva cada pessoa a decidir e agir por conta própria, desprezando os outros, o grupo e a própria organização.

Para Motta e Caldas (1997), a mudança organizacional está relacionada a alguma variável (estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política). Contudo, a perspectiva cultural e humana parece ser a que mais se identifica com os objetivos da organização. Assim, para se proceder à mudança organizacional, acredita-se que seja necessário alterar atitudes, valores e a forma de participação dos indivíduos, principalmente quanto às estratégias a serem seguidas.

3 A POLÍCIA MILITAR E A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Desta forma, mudança cultural é algo como um movimento de forças, pois emerge do comportamento das pessoas, em momentos históricos específicos, não sendo estática, mas permanentemente reestruturada. Por isso, em relação à Polícia Militar do Estado de São Paulo, merece ser salientada sua grande complexidade, em razão de sua longa história, do número de pessoas que a integram, da diversidade de suas atribuições, das diversas modalidades de serviços que presta à população e da dimensão de sua área de atuação, isto é, o Estado de São Paulo.

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

la a partir dos vários subgrupos que a integram.

Suas atividades exigem um grande contingente de servidores. Esses são oriundos de diferentes camadas sociais e possuem uma formação anterior bastante heterogênea. Mesmo aqueles que são provenientes de uma mesma classe social, mas de ambientes diferentes, como, por exemplo, capital e interior, apresentam características distintas entre si. Em decorrência dessa heterogeneidade, merece destaque o treinamento de multiplicadores (policiais da própria organização que têm a missão de transmitir os velhos e novos valores criados pelo Comando da Corporação), pois é em conformidade com os princípios e normas preestabelecidos pela Organização que começa a formação da cultura organizacional.

Essa cultura organizacional enfrenta desafios pessoais e organizacionais, resultado das rápidas mudanças socioeconômicas. Por exemplo: cumprir as leis, nem sempre justas e oportunas (reintegração de posse, greve de professores etc.), e manter a paz social; possibilitar o crescimento social do policial militar como indivíduo e estabelecer um diferencial entre a estética militar – um conjunto de estímulos destinados a despertar ou internalizar, no militar, como deve ser o bom soldado dentro dos preceitos internos da organização – e a cultura profissional, esta última ligada à comunidade.

Assim entendemos que o diferencial entre estética militar e cultura profissional observados em Fernandes (1973), trata essa questão como sendo o conjunto de estímulos necessários ao militar, cujo conteúdo são valores como o sentimento exaltado do dever e o culto à hierarquia e à disciplina, manifestados por meio do cerimonial militar – gestos, atitudes e todo comportamento que materialize a obediência e a disposição incondicional de cumprir o dever. Engloba, dessa forma, valores como cultos à bandeira e aos demais símbolos nacionais.

Ainda, segundo essa autora:

A institucionalização de uma organização militar, que lhe garanta o exercício despersonalizado da força, não pode se restringir à organização, mas também aos seus agentes. O que se busca é definir que há uma formulação não só funcional – o que deve fazer o bom soldado – como também ideológica – como deve ser o bom militar.

E neste caso se considera duas ideologias, uma interna e outra externa, em que a primeira visa ao comportamento perante a organização no acatamento da hierarquia e disciplina e a outra diz respeito ao papel social do militar e sua identificação junto à organização policial com a ideologia do Estado. (ibid, p. 195).

4 CONCLUSÃO

Diante das mudanças socioeconômicas, as organizações policiais, especialmente a Policial Militar do Estado de São Paulo, enfrentam o desafio de atender ao preceito legal básico, pois, ao desempenhar suas atividades operacionais ou administrativas, devem atuar, no dia-a-dia, dentro do princípio da legalidade, nem sempre entendido ou percebido pela sociedade; ao mesmo tempo, a Corporação tem que se adaptar às contínuas mudanças advindas da modernidade. Isso, de acordo com Meirelles (1999, p. 58) significa que a organização e seus integrantes estão:

[...] em toda a sua atividade funcional, sujeitos aos mandamentos da lei e às exigências do bem comum e da coletividade, e deles não se pode afastar ou desviar-se, sob pena de praticar ato inválido e expor-se inevitavelmente à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

É no cumprimento das leis que a Organização Policial Militar embasa seu comportamento e sua maneira de agir. Entretanto, a sociedade pode exigir comportamentos diferenciados, que atendam a demandas não previstas legalmente, como é o caso de atendimentos comunitários emergenciais.

Poderia ocorrer, então, o confronto da cultura da sociedade com os valores culturais desenvolvidos no âmbito interno da organização? A resposta não seria precisa. Conscientizar as comunidades locais da necessidade de participar em conjunto das ações da Polícia Militar é um exemplo de como o confronto entre a cultura organizacional e o ambiente socioeconômico pode ser potencializado, principalmente com a adoção de modelos alternativos de segurança pública, como o policiamento comunitário, que permite à comunidade inteirar-se dos fatos que envolvem a Corporação.

Conforme Bexiga (1999), o dia-a-dia da Polícia Militar envolve a prestação de contas à sociedade. A tendência não é diminuir o acompanhamento social nas sociedades democráticas; ao contrário, deve ocorrer um incremento do controle sobre as atividades da Corporação, pela sociedade, a fim de que esta consiga atingir os propósitos de segurança e bem-estar social, conforme se depreende da própria declaração de sua missão: "A Polícia Militar do Estado de São Paulo será uma instituição pública totalmente voltada para a satisfação das necessidades de seus clientes e caracterizada pela legalidade, competência, atualidade, flexibilidade e pelo humanitarismo" (PMESP- 6ª EM/PM, 1998).

Sua missão organizacional expressa não só uma doutrina, mas também princípios abertos à inovação por meio dos quais a Polícia Militar pode introduzir procedimentos, rotinas, inovações tecnológicas e organizacionais, embora preserve fundamentos básicos, como a hierarquia e a disciplina, pilares mestres de sua cultura organizacional. Assim, a Corporação deve estar aberta a incluir novos sistemas de qualidade nos processos de atendimento à comunidade, mudar rotinas e mesmo abrir sua cultura organizacional à participação democrática da comunidade.

REFERÊNCIAS

- BEXIGA, Gilson de Abedoral. *Proposta de Implantação de um Programa de Qualidade em Serviços na Polícia Militar*. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais I/99.
- CAES – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores. São Paulo: Polícia Militar do Estado de São Paulo, 1999.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo. Atlas, 1996.
- DAFT, Richard L. *Teoria e projeto das organizações*. Tradução de Dalton Conde Alencar. Revisão Técnica de Geraldo Nunes. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.
- FERNANDES, Heloísa Rodrigues. *Política de segurança*. São Paulo: Editora Alfa-Omega, 1973.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FREITAS, Maria E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books; McGraw-Hill, 1991.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MARQUES, Antonio Carlos F. *Deterioração organizacional - Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional*. São Paulo: Makron Books; 1994, p. 47.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. C. P., CALDAS, Miguel. P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, F.C.P.; ISABELLA, Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2002.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. Diretriz nº PM3-01/03/98. *Medidas de internalização dos valores da moral policial militar para conter a violência*. São Paulo: PMESP, 1998.

SANT'ANNA, Olavo. *O hibridismo da Polícia Militar- conflito histórico de papéis – causas, conseqüências – uma visão*

psicodramática. São Paulo. Monografia (Curso Superior de Polícia 89) São Paulo: CAES – Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, PMESP, 1989.

SCHERMERHORN, Jr. John R. *Administração*. Tradução de Cecília Mattoso. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

WOOD, Jr. Thomaz. (Coord.). *Mudança organizacional aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

Recebido em: 28 fev. 2003

Aprovado em: 27 mar. 2003

