

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA

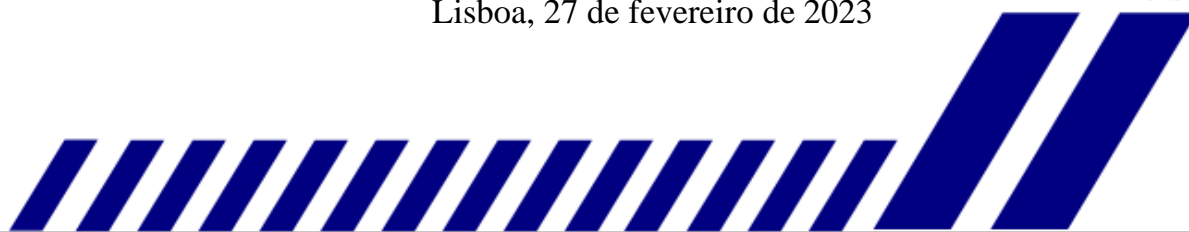


Ensaio teórico sobre a importância da cultura organizacional em contexto policial. Desafios e contributos.

Miguel Ângelo Ferreira de Araújo
Comissário

Estudo Teórico
Trabalho Individual Final
5.º Curso de Comando e Direção Policial

Lisboa, 27 de fevereiro de 2023



Resumo

Após termos enfrentado um dos períodos mais adversos da nossa história, onde tivemos de lidar com a pandemia, luto e um cenário de muita instabilidade política e económica, que aumentou a competitividade, as incertezas, as persistentes necessidades de mudança, onde as organizações buscam a sua afirmação e adaptação de acordo com as necessidades do meio, entendemos agarrar como objeto de estudo o tema da cultura organizacional (CO). Procuramos, ao longo deste trabalho, refletir em torno de algumas questões que se nos afiguram pertinentes na procura de um conhecimento mais profundo sobre a CO da Polícia de Segurança Pública (PSP), para isso apresentando um quadro que a permita identificar e compreender, identificar a sua importância em contexto policial, a sua influência sobre atitudes e comportamentos e o seu papel mediador e potenciador de vantagem competitiva e de retenção de talento. Resumindo, entender de facto se a CO tem impacto positivo no sucesso das organizações.

Palavras-chave: Cultura; Cultura Organizacional; Polícia; Retenção de talento; Vantagem competitiva.

Abstract

After having faced one of the most adverse periods in our history, where we had to deal with the pandemic, mourning, and a scenario of great political and economic instability, which increased competitiveness, uncertainties, and the persistent need for change, where organizations seek their affirmation and adaptation according to the needs of the environment, we decided to take the theme of organizational culture (OC) as an object of study. Throughout this work, we have tried to reflect on some questions that seem pertinent in the search for a deeper knowledge about OC in the Public Security Police (PSP). To this end, we present a framework that allows us to identify and understand it and to identify its importance in the police context, its influence on attitudes and behaviors, and its role as a mediator and enhancer of competitive advantage and talent retention. In short, to understand in fact whether OC has a positive impact on the success of organizations.

Keywords: Culture; Organizational Culture; Police; Talent retention; Competitive advantage.

Introdução

A CO tornou-se um dos temas mais correntes em palestras, textos, conferências e sobretudo nas escolas de gestão, ainda assim, hoje, o tema não se encontra devidamente desmistificado para os profissionais e para os seus estudiosos (Lopes, 2010).

Lopes (2010) refere que gerir é produzir bens e serviços pelas e com as pessoas, nesse sentido é essencial conhecer os processos, as tarefas e outras dimensões tangíveis a executar, mas fundamentalmente conhecer as pessoas e a cultura que elas mobilizam para os poderem realizar. Torna-se assim fulcral o estudo da cultura das organizações como um ativo intangível, mas mobilizável, quer como dos profissionais que nelas interagem. A CO permite a cada indivíduo adaptar o seu desempenho às exigências específicas de cada situação e o envolvimento em comportamentos de cidadania organizacional, comprometimento profissional, satisfação no trabalho e à retenção de trabalhadores qualificados (Spagnoli, 2020; Macintosh, 2010). Sendo do conhecimento geral que a PSP, bem como outras organizações se encontram numa "luta" pela atração e retenção de talentos, a contratação de colaboradores excelentes é crucial para o seu sucesso, para a excelência da inovação, e por fim, para sustentar uma vantagem competitiva.

A preocupação com as pessoas no trabalho fez com que a partir dos finais dos anos 70 e ao longo de toda a década de 80, se desenvolvesse um interesse do estudo da cultura organizacional, sobretudo nos Estados Unidos (Mohelska, & Sokolova, 2015), pelo que até essa altura não é fácil apresentar um conceito bem definido.

Há mais de duas décadas que Ferreira, Neves e Caetano (2001) referem que se assiste a uma tomada de consciência, por parte dos investigadores, da importância dos fatores culturais nas práticas de gestão, e a crença no facto de a cultura constituir um fator de diferenciação das organizações bem-sucedidas das menos bem-sucedidas, sendo uma cultura adequada para a organização um fator explicativo do seu sucesso.

Vários autores referem que após a década de 80 foram desenvolvidas diversas obras que investigam e aprofundam a importância da CO para o sucesso das organizações (Quinn & Rohrbaugh, 1983; O'Reilly, 1989; Schein, 2004; Hofstede, 2010; Denison, 2012). Esta tomada de consciência por parte dos investigadores e dos profissionais sobre o interesse da CO ocorreu quando perceberam que não são apenas os fatores económicos que influenciam o sucesso da organização, uma vez que os fatores não económicos, tais como valores, crenças e pressupostos, parecem ter importância nas práticas e no sucesso organizacional

(Neves, 1996), particularmente quando se verificou nos anos 80 que organizações com diferentes níveis de sucesso possuíam diferenças em termos de valores e estilo de gestão. De tal forma que Sarmiento (1994, p. 94) afirma que a "abordagem cultural das organizações e o conceito de CO permite que a atenção seja direcionada para os aspetos simbólicos dentro das organizações e para a atribuição de significado pelos atores aos diferentes momentos e realidades da 'vida' organizacional".

Na atual conjuntura social, todas as organizações, são confrontadas com constantes mudanças e desafios, cuja adaptação e sucesso dependem da própria CO e a partir daqui emerge a importância de conhecer o trabalho e a realidade organizacional dos diferentes sectores e organizações. A CO passou a ser vista como um elemento crucial para a capacidade das organizações e da sua adaptação ao meio (Salles et al, 2018).

Na opinião de Bessi (2015) a CO configura-se como um elemento norteador para diversos quesitos dentro das organizações, como a adequação de condutas, resolução de problemas e a diminuição de diferenças e conflitos.

Infindos estudos foram realizados no sentido de caracterizar a CO em organizações de diferentes sectores de atividade (Neves, 1996, 2000), contudo, até à presente data são escassos os trabalhos sobre CO em contexto policial. Nesta linha de investigação o nosso estudo foca-se num sector cuja importância social é reconhecida, mas sobre o qual pouco se conhece em termos do seu funcionamento interno - o sector policial e concretamente a Polícia de Segurança Pública (PSP), pelo que, trabalhar o conceito de CO na Polícia surge como um verdadeiro desafio.

Agarrando como objeto do nosso estudo a problemática da CO procurámos, ao longo deste trabalho, refletir em torno de algumas questões que consideramos pertinentes, logrando uma compreensão e um conhecimento mais profundo sobre a CO na PSP. Tendo em conta a multidimensionalidade da problemática em causa, a necessidade de sistematização leva-nos a tomar opções que pretendem refletir uma visão de entre outras possíveis, explicitando a natureza teórica deste trabalho (estudo teórico), baseado numa extensa análise documental (estudos e artigos científicos), com vista a um raciocínio lógico de enquadramento. Substancialmente, compreenderá a análise e compreensão da CO demonstrando a sua importância para o sucesso da PSP, contribuindo para a sua estabilidade interna, que nos permita possuir uma visão centrada nos objetivos a alcançar diariamente.

Neste contexto, parece-nos oportuno e relevante apresentar uma linha orientadora que estabeleça de forma fundamentada, uma resposta a esta problemática, tendo, para o

efeito, sido definidos dois pilares de reflexão teórica, que irão ser a base da investigação a que nos alvitramos:

- (i) Identificar e compreender o conceito de CO
- (ii) Identificar a importância da CO em contexto policial

Desejamos assim, com base numa investigação de cariz teórico, e usando como metodologia a revisão de literatura relacionada e a análise documental: (i) perceber a importância e implicações que a CO e a forma como esta é alimentada no contexto das instituições policiais têm para as pessoas, para a organização, para a sua cadeia de valor e para a comunidade; (ii) perceber a importância da CO no sucesso da organização; (iii) sugerir linhas de investigação que pela sua pertinência, possam ser consideradas na sequência de futuras investigações no âmbito da CO em contexto policial.

Sem antecipar conclusões, “é tempo, pois, de dar voz ao texto” (Sarmiento, 1994, p.14).

Estado da Arte

Conceito de Organização

O objeto do nosso estudo insere-se numa realidade abrangente que é a PSP como organização. Assim, antes de tudo, importa perceber o conceito de organização, pois hoje, a maioria dos relacionamentos que se estabelecem entre os indivíduos têm por base a sua existência e só assim se torna possível a concretização de determinados objetivos, concretização irrealizável ao indivíduo que atua isoladamente.

Na perspetiva de Schein (1982) tudo se inicia com a satisfação de uma necessidade da comunidade, adotando funções mais amplas tornando-se empregadoras, proporcionando um ambiente de associatividade e uma identidade própria, passam a desempenhar um papel na comunidade e desenvolvem em torno de si mesmas ideologias e mitos: ganham estabilidade.

De acordo com Chiavenato (1983) o conceito de organização implica a existência de uma divisão racional do trabalho entre os seus integrantes, estabelecendo relações entre si e atribuindo a cada um deles uma função qualificada e específica, dependente daquelas atribuídas a outros, que por sua vez serão dependentes de outras. Para que uma organização possa ser bem-sucedida é essencial que se oriente por uma estratégia que, do ponto de vista racional e científico, permita prever a exequibilidade dos objetivos pretendidos. Esta

estratégia deverá ser traçada obtemperando a vários fatores, intrínsecos e extrínsecos, à própria instituição. Dos fatores intrínsecos podem-se destacar por exemplo os meios materiais, o nível sociocultural dos indivíduos e a qualidade dos recursos humanos disponíveis. Por outro lado, dos fatores extrínsecos podem-se referenciar as características socioeconómicas do meio envolvente, a importância e necessidade do serviço por parte do cliente, entre outras.

Chiavenato (1996) esclarece que uma organização não pode ser um sistema fechado, obediente à sua própria lei, mas um sistema aberto, sensível e com capacidade de resposta às mudanças do meio ambiente envolvente, pois, são profundamente influenciadas pelas forças ambientais que desencadeiam mudanças organizacionais, as quais, por sua vez, desencadearão mudanças ambientais, e assim sucessivamente. O processo é realimentado contínua e dinamicamente.

Quando uma organização é bem-sucedida, tende a abraçar novos objetivos, complexificando a sua estrutura e alargando o seu espaço de ação. Stoner (1982, p.70) defende ainda que “um objetivo é um alvo que precisa de ser atingido para a organização atingir as suas metas”.

As organizações emergem da necessidade de coordenação de determinadas atividades de um grupo de pessoas, com o desígnio de se atingirem objetivos comuns. Elas influenciam a sociedade em que se inserem e são elas próprias influenciadas pela maneira de pensar e agir dos elementos que as formam: as pessoas. A organização compreende o tipo de formação social mais típico da sociedade contemporânea. Atualmente não nos é possível imaginar a nossa vida quotidiana sem a presença das organizações.

A PSP enquanto organização

Sem entrarmos profundamente na caracterização da estrutura da PSP, importa clarificar os seus traços característicos como organização. Uma força de segurança, uniformizada e armada, com natureza de serviço público e dotada de autonomia administrativa, assim, no âmbito da promoção da cidadania e da segurança, compete à PSP, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e o livre exercício dos direitos fundamentais dos cidadãos, bem como o normal funcionamento das instituições democráticas, no quadro da lei. A PSP depende do membro do Governo responsável pela área da administração interna e a sua organização é única para todo o território nacional. As suas atribuições resultam, especialmente, da Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto (cf. art.º 3.º), bem como da legislação sobre a segurança interna, o estado de sítio

e de emergência, a investigação criminal e a proteção civil. Genericamente compete à PSP, enquanto organismo de segurança interna, o policiamento das áreas sob a sua jurisdição nos domínios da segurança de pessoas e do território. São atividades da PSP a manutenção da ordem pública, a garantia dos direitos e liberdades dos cidadãos, o combate ao crime e a condução de ações de prevenção a atos ilícitos.

A Cultura Organizacional

No sentido de podermos compreender o significado de CO entendemos antes debruçarmo-nos sobre o próprio conceito de cultura e a sua origem antropológica. A palavra cultura com origem no latim (*colere*) indicava inicialmente cuidados com os vegetais (cuidar, cultivar, crescer) vindo posteriormente a aplicar-se aos cuidados com o espírito. Hoje é um termo corrente do nosso quotidiano, sendo vulgar a existência de certos aforismos populares tais como “é um indivíduo sem nenhuma cultura” ou, “o homem é produto da sociedade” (da sua cultura) o que indica que todo o comportamento humano, enquanto comportamento social, é um comportamento com significado cultural.

Gonçalves (2011) refere que cultura começou por ser definida como um combinado de aspetos que o Homem adquire enquanto membro da sociedade, em particular, a moral, as crenças, os costumes ou as leis, manifestando-se nos modos de vida das pessoas e dos artefactos utilizados. Consideramos que a cultura pode então, ser entendida como um sistema de referências que modela os comportamentos e hierarquiza os juízos de valor em função do que nela é privilegiado.

O aumento do interesse pela temática da CO verifica-se, tal como anteriormente referido, nos anos 80, essencialmente na área da gestão, após a tomada de consciência da importância dos fatores culturais na vida diária das organizações. Foi nessa década que os profissionais da gestão assistiram à chegada triunfal de um novo tema ao lote das modas de gestão: a CO. Não que se tratasse de um tema desconhecido, dado que diversos autores ou subdisciplinas dos estudos organizacionais já o haviam considerado antes, como é referido por Cunha e seus colegas (2007). De facto, a CO não tinha até então sido tomada como uma espécie de panaceia a que era necessário recorrer para garantir o sucesso das organizações. Cunha et al (2007) referem que a focagem sobre a especificidade da CO induziram muitos autores e gestores a considerar que nela residia, em grande escala a explicação para o milagre económico japonês e a competitividade das organizações nipónicas. Portanto os anos 80 foram “culturalmente” prolixos, quer do ponto de vista da investigação, quer do ponto de vista das arenas mediáticas e organizacionais.

Segundo Bilhim (2004), duas obras que contribuíram para a divulgação e clarificação do conceito foram: *Corporate Culture and Leadership*, Edgar Schein e, *Gaining Control of the Corporate Culture*, de Killman.

A cultura pode ser explicada como:

Um padrão de pressupostos básicos partilhados que o grupo aprendeu ao resolver os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 1992, p.12)

O mesmo autor defende que uma vez que o grupo tenha aprendido e retido os pressupostos básicos que os ajudaram a lidar eficazmente com problemas de adaptação, externa e interna, estes resultam em padrões de pensamento partilhados quase automaticamente, padrões automáticos de pensar, sentir e agir, dando sentido, estabilidade e conforto facilitando a interpretação e a ação em novas situações. Estes padrões são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir essas situações e problemas.

Edgar Schein (2007) considera que a CO se constitui como um conjunto de ideias, valores e conceitos que definem a identidade de uma organização que sustentam a sua prática administrativa interna e a sua ação na sociedade. Podemos descrever a CO como o conjunto de fatores, crenças, normas e valores pessoais que vão reger a organização e o espírito da mesma, acabando o conceito por ser extremamente importante, pois será a principal característica da organização, orientando as atuações de todos os seus integrantes. Do mesmo modo, para Schein (2010), a CO encontra-se ao nível mais profundo, ao nível dos pressupostos e crenças básicas partilhadas pelos membros de uma organização, que funcionam inconscientemente, definindo e interpretando a visão do mundo e da própria organização.

A CO foi referida por Schein num artigo subintitulado por “a variável esquecida nos estudos organizacionais, como o conjunto de assunções implícitas repartidas e encaradas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como o grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (Schein, 1996, p.236). De modo distinto a CO pode ser referenciada como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema

de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento e o pensamento das pessoas. As práticas desenvolvidas por cada organização, embora específicas, são em regra compatíveis com os valores dominantes na envolvente nacional ou regional (Cunha, et al, 2007).

São vários os autores em cujos trabalhos se evidencia a relevância da cultura, quer na dimensão nacional, quer organizacional, tais como Hofstede, Ouchi, Pascale e Athos, Peters e Waterman, Ueno e Sekaran, Desphandé, sendo de realçar a opinião de Denison (1990), o qual refere ser comum a todos, a componente da dimensão comportamental da organização, ou seja, a manifestação das crenças, valores e princípios subjacentes, que se revelaram úteis no passado e que perduram em virtude da utilidade presente e futura, não só na vertente financeira, mas também associada à componente da Gestão de Recursos Humanos (GRH).

A CO converte-se num elemento de coesão social, um elemento normativo que mantém a organização unida, coesa e orienta os padrões de comportamento organizacional. Nestes termos, a cultura será a conjunção de crenças, valores, atitudes e comportamentos, mais ou menos partilhados, que são profundamente enraizados e internalizados, que determinam as formas, ações e maneiras de fazer as coisas no quadro organizacional (Garmendia, 1988).

Na sua grande maioria, as organizações apresentam procedimentos registados, com uma estrutura organizada e com cargos definidos. No entanto, dentro da mesma organização formal existe uma organização informal onde as coisas se fazem de maneira diferente, relações que transpõem a hierarquia e em que os procedimentos são adaptados às pessoas que os exercem. Significa então, que a organização formal vai sendo modificada e, com esses ajustes, surge uma cultura que se vai disseminando entre as pessoas e que incorpora gradativamente à organização (Paula et al, 2011).

A cultura de uma organização é, deste modo, uma maneira informal e partilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influenciam aquilo que pensam sobre si mesmos e sobre o seu trabalho (Wagner III & Hollenbeck, 2003).

De forma simples, a CO trata da maneira como as organizações se comportam, através dos seus valores, crenças e hábitos de atuação, “Organizational culture includes traits, values and beliefs of employees at all levels” (Karyotakis, et al., 2016, p.53).

A CO funciona como uma “cola social que mantém uma organização unida” (Tsai, 2011, p. 2), ideia também partilhada por Sarakbi (2019) de uma cola que une os colaboradores.

Podemos então descrever a CO como o conjunto dos fatores em que se incluem as crenças, os valores pessoais e as normas que vão orientar aquilo que é a organização e o espírito da mesma, por assim dizer. Este conceito revela-se extremamente importante, pois será a principal característica da organização, orientando quais são as ações de todos os seus participantes. Observando da perspectiva da organização num sentido amplo, podemos considerar que a formação da CO começa no seu expoente máximo, ou seja, no seu líder. Quando a organização é criada, o líder já estará a estabelecer um conjunto de padrões básicos para a organização, quer através do tipo de política que aplicará durante as atividades a desenvolver, quer no recrutamento de funcionários, que acabarão todos por ter um conjunto de características semelhantes, dependendo daquilo que o líder considerar ideal para a sua organização, contribuindo dessa forma para o capital humano da mesma (Resende, 2021).

Formação, desenvolvimento e implicações da Cultura Organizacional

A formação e o desenvolvimento de uma CO é um fenómeno de alcance coletivo. A cultura organizacional é constituída por valores e normas socialmente aceites que resultam das interações estabelecidas pelas pessoas ao longo do tempo. Esses valores e normas indicam às pessoas o que é ou não desejável na organização. Da anuência e partilha destas normas decorrem a regularidade e a previsibilidade comportamentais, condições fundamentais para a coordenação e previsibilidade de todo o sistema organizacional.

Podemos entender a CO como uma “ordem normativa”, ou como um mecanismo de controlo social não intrusivo, capaz de substituir mecanismos formais mais intrusivos, como a hierarquia ou as regras formalizadas. Em vez de controlar os membros da organização através de regras ou de ordens, a cultura controla as premissas do seu comportamento, ou seja, dita as regras informais implícitas que definem os limites aceitáveis para a ação dos funcionários. Assistimos a uma substituição dos controlos exercidos a partir do exterior, por controlos internos. Invisíveis e subtis, estes controlos são particularmente importantes para as organizações que assim deixam de funcionar com base na hierarquia, para passarem a utilizar a confiança como mecanismo de coordenação (Cunha, et al, 2007). Estes tipos de sistemas de controlo social permitem que o indivíduo de sinta possuidor de maior autonomia, ainda que na realidade, seja lançado a um maior

conformismo. Cunha, et al, (2007) refere ainda que para os críticos deste modo próprio de fazer “gestão pela cultura” se assiste a uma substituição do controlo hierárquico, casualmente mais penoso, mas visível, pelo controlo panótico.

Todas as organizações necessitam de equilíbrio, de preservar padrões de atitudes e comportamentos que garantam aquilo que pode ser designado como reprodutibilidade (Hannan & Freeman, 1989). No sentido de alcançar um aceitável nível de reprodutibilidade e eficiência, as organizações necessitam de adquirir rotinas estáveis, o que pode ser alcançável através de um controlo eficaz de cultura normativa. É deste modo que o resultado do processo de socialização se manifesta nos novos membros que herdaram o padrão de crenças e expectativas do grupo e garantem a continuidade que assegura a manutenção da identidade organizacional ao longo do tempo (Caldas & Wood, 1999).

Não podemos daqui concluir que a organização obtém vantagens da sua fixidez. Pelo contrário, a “gestão pela cultura” presume que as organizações podem atuar sobre os comportamentos, e daí sobre os resultados, através da manipulação dos padrões culturais, que suportarão, novos e desejados comportamentos. O que se refere com a “garantia de continuidade” é que as organizações necessitam de alcançar regularidades comportamentais “desejáveis”, sendo a gestão pela cultura um modo subtil, mas profundo e eficaz de conquistá-las (Cunha, et al, 2007).

A lógica implícita à “gestão pela cultura” é de que a partilha de valores e o sentimento de pertença à organização resultam em vantagens organizacionais. A cultura pode ser equiparada, por semelhança, à personalidade da organização, ou à cola que a todos liga em torno de uma missão. Se as personalidades integrantes forem muito distintas há riscos de o matrimónio ser mal sucedido, ou determinadas personalidades absorverem ou anularem outras. Uma das consequências é que os gestores ou colaboradores culturalmente mais fracos poderão sentir-se defraudados, incompatibilizados e insatisfeitos, acabando (pelo menos os mais talentosos) por abandonar a organização. A incompatibilidade entre culturas organizacionais de duas organizações pode estar associada à razão de terem origens nacionais diferentes. Os colaboradores reagem de formas distintas, sendo possível perceber que as reações serão tanto melhores quanto maior for a inteligência cultural (Cunha, et al, 2007).

A respeito da CO, os investigadores têm-se focado nas suas consequências em termos organizacionais, na relação entre as pessoas e a organização, assim como nos seus comportamentos e atitudes. Um dos aspetos mais estudados é a relação entre a CO e o desempenho organizacional. Os investigadores têm-se preocupado em perceber qual a CO

associada a um melhor desempenho e que funcione como vantagem competitiva para a organização.

Kotter & Heskett (1992) no seu estudo *Corporate Culture and Performance* concluem que culturas mais fortes (eg. valores organizacionais que são apoiados e partilhados pelos membros) têm um impacto positivo no desempenho a curto prazo.

Outro ponto estudado tem sido a qualidade enquanto indicador de desempenho organizacional. Os estudos têm demonstrado que a antecipação, flexibilidade e o foco em responder às exigências do público-alvo, são traços da CO importantes para a qualidade do serviço (Reino, 2009), tal como uma cultura voltada para a mudança (Huang & Dastmalchian, 2006).

Neves (1996) refere que a relação da CO com as práticas de GRH é outro dos aspetos que tem sido analisado por vários investigadores, onde o sentido desta relação tem sido muito debatido na literatura. Alguns autores defendem a influência das práticas de GRH sobre a CO, referindo que o modo de agir e de pensar pode ser mantido ou alterado através dessas práticas, pois elas são a forma de comunicar os valores culturais contribuindo desse modo para a gestão da cultura, reforçando os valores e objetivos (Ulrich & Lafasto, 1995).

As pesquisas têm-se também debruçado sobre a influência da CO na motivação, na implicação, no envolvimento e na satisfação dos trabalhadores. Dado “que estabilizar o comportamento individual é uma das funções mais importantes da CO porque a mesma permite a atividade dos membros da organização através de autocontrolo e mecanismos sociais” (Reino, 2009, p.44). Neste contexto, os valores organizacionais têm um papel crucial quando, bem comunicados e partilhados, são usados como critério de decisão no dia a dia e indicadores das atitudes e comportamentos no trabalho.

A CO direcionada para o grupo de trabalho apresenta uma relação positiva com a satisfação no trabalho, com a implicação organizacional, com a lealdade e com o envolvimento, podendo fornecer um ambiente que pode tornar possível saciar as motivações intrínsecas dos colaboradores (Moynihan & Pandey, 2007).

Como refere Gonçalves (2011) são diversos os estudos sobre a CO e a implicação organizacional, sendo que os mesmos se debruçam sobre a relação da CO, na qualidade de vida dos trabalhadores, sendo esta assente em diferentes indicadores: satisfação com aspetos específicos em contexto laboral, satisfação no trabalho, *empowerment*, implicação, envolvimento e intenção de *turnover*.

A Cultura Organizacional em Contexto Policial

Esta reflexão e as tentativas de procurar esclarecimentos para o comportamento dos indivíduos em factos de ordem cultural, tem marcado os estudos sobre a organização policial. Distintas visões que são o retrato dos diferentes tipos de policiamento que marcaram épocas, sociedades e políticas de segurança. Aportar a organização policial como sistema simbólico é procurar reequacionar aquilo que constitui o fator especificamente humano nas organizações, ou seja, o sistema constituído pelos valores, crenças, assunções, representações sociais e artefactos culturais, permitindo compreender como é que essas normas e valores influenciam a formulação e as orientações práticas organizacionais.

A Polícia, enquanto instituição que trabalha para a promoção de questões gerais de ordem, segurança e tranquilidade públicas, é objeto geral de especial atenção pela sua função social sensível, onde salvaguarda os direitos e as necessidades das pessoas. Por tal motivo, é importante conhecer esta instituição, dado a mesma ser uma parte significativa da realidade social. Conhecer-la é conhecer a sua CO.

As Polícias são organizações com singularidades muito próprias, resultantes da sua natureza e missão, o que acaba por lhes conferir uma identidade própria (Gonçalves, 2011). O autor refere ainda que a Polícia possui vários símbolos e rituais. Os primeiros visam reforçar o sentimento de pertença e de identidade com os valores do grupo (eg. uso de uniforme, divisas, número de identificação), enquanto os rituais procuram reduzir a ansiedade e consolidar comportamentos, como acontece com as mudanças de turno ou com as cerimónias oficiais de atribuição de prémios de mérito policial.

Skolnick (2001, cit. por Durão, 2008) caracteriza a atividade policial como uma combinação de três vetores que em conjunto representam a identidade desta profissão: o perigo enfrentado, a autoridade junto do público e a busca da eficácia na ação.

Monjardet (1996, cit. por Durão, 2008) refere que o trabalho policial possui uma enorme variância, sublinhando que existe uma CO nas polícias e que a mesma advém sobretudo da posse do monopólio da força coerciva, o que diferencia os polícias de outras profissões. Por outro lado, o uniforme assume a carga deste uso da força, mas também da exposição ao perigo.

Na opinião de Durão (2008, p.475), as Forças de Segurança (FS) são obrigadas a estar conscientes da diversidade social e situacional diante da qual exercem a sua atividade. Os polícias tornam-se assim observadores distintos num mundo em mudança, quer à escala local, quer global. No decorrer da sua ação, os polícias lidam com um público que não

partilha os seus valores, mas cujos valores e sentimentos são convidados a "escutar, mediar, constranger, e não apenas punir. A polícia está inserida numa sociedade de forte diferenciação que é suposto policiar". Esta característica de contacto permanente acaba por realçar a diferença com outros grupos profissionais, nomeadamente com os militares das Forças Armadas (FA).

Façamos referência à função de manter o controlo social na sociedade (policimento), ou à instituição estabelecida para executar essa função (a Polícia) e estamos a lidar com uma questão extremamente complexa (Wilson cit. por Outhwaite, 1996). A configuração que o policiamento assume nas sociedades de hoje é fruto de processos profundos complexos e diferenciados característicos das atuais sociedades modernas. A transformação e perda da influência dos grupos sociais primários tradicionais, a difusão de uma racionalidade instrumental, a adoção de novos valores, normas e ideologias e a universalização da racionalidade científica do fenómeno organizacional, baseado na divisão do trabalho e da autoridade formal, vieram exigir a emergência e a necessidade de se desenvolver um novo tipo de controlo, um novo tipo de normalização sob o espectro da sociedade disciplinar (Ferreira et al, 1995).

Os desafios colocados pela evolução das sociedades e “a exigência de adaptação às necessidades de administração de massas” (Rabot, 2001, p.46) implicaram, o desenvolvimento da diferenciação estrutural e funcional das organizações, espelhado na divisão de trabalho, no desenvolvimento das qualificações sociais e profissionais, do poder e dos níveis hierárquicos da autoridade formal das normas, papéis e valores que consubstanciam o desenvolvimento das organizações (Ferreira, 2001; Maia, 2002).

Enquanto símbolo mais visível deste sistema formal de controlo, a organização policial moderna surge deste esforço de racionalização do próprio controlo social e de um grau substancial de divisão do trabalho que passa a exigir novas competências e a ser exercido por especialistas em tratar os conflitos e desvios da ordem social. A sua função de estabilidade normativa, faz com que a polícia se encontre “no coração da organização das sociedades e dos mecanismos que asseguram a coesão social” (Bayle, 1992, cit. por Oliveira, 2006, p. 67).

A polícia é um instrumento do Estado e serve para controlar e proteger os cidadãos bem como os respetivos regimes políticos. “A história da polícia não se pode separar da história política” (Oliveira, 2006, p. 68) nem da ordem instituída. Nos estados democráticos é o único ator habilitado a usar a força de forma legítima pois tal corresponde a uma necessidade do Estado, para a manutenção da ordem pública e uma exigência dos

cidadãos (Leitão, 2001). Nos Estados Modernos, a função policial diferencia-se pela sua triplicidade: a vigilância (atividade de observância da lei), a prevenção (evita o surgimento de perigos e ameaças à segurança pública) e a repressão (sanciona a violação da lei) (Clemente, 2000).

Neste sentido, analisar a organização policial, concretamente a portuguesa, impõe perspetivá-la sob dois planos principais: no primeiro plano, deve ser analisada como detentora da utilização do monopólio da “violência legítima da força” que está no assentamento da ordem social, e percecionada enquanto agência de administração da justiça criminal (quatro instâncias formais de controlo; a Polícia, o Ministério Público, os Tribunais, e os estabelecimentos prisionais), pertencente ao quadro estrutural e normativo de um certo Estado. Em segundo plano requer uma análise mais específica, considerar a organização policial como um conjunto de organizações de polícias que, apesar de partilharem esse conjunto de valores e regras abstratas comuns, possuem estrutura (organograma particular) e um campo de ação específico, com funções próprias (Soeiro, 1994).

A polícia, enquanto organização, encontra-se distintamente marcada por singularidades próprias, fruto da sua natureza e missão específicas, traços que são cultura e que conferem uma identidade própria ao grupo ocupacional permitindo delimitar, na polícia, um sentimento de pertença a um grupo profissional que possui características que os diferenciam de outros grupos profissionais (Quiar, 2001).

Os saberes profissionais dos polícias participam do conhecimento articulado fornecido pela aquisição do saber teórico-prático ao longo de um processo de formação e socialização profissional. Estes saberes tendem a ser construídos sob plataformas de realidade pré-existente, constituindo-se base cognitiva das decisões quotidianas, dos princípios pragmáticos e dos procedimentos de senso-comum. A CO (policial) é isto mesmo, “um conjunto de assunções, crenças, valores e dispositivos simbólicos, partilhados por um grupo ocupacional ou profissional, em articulação com o contexto em que decorre a prática ocupacional e profissional e os seus processos de formação e socialização” (Sarmiento, 1994, p.71). Ao reivindicar o mandato de selecionar, formar, iniciar e disciplinar os seus próprios membros, bem como definir a natureza dos serviços que deve realizar e os termos nos quais devem ser feitos, o grupo profissional desenvolve toda uma visão do mundo, que inclui os pensamentos, os valores e as significações envolvidas no trabalho (Dubar, 1997).

A Cultura Organizacional como preditor de vantagem competitiva e de retenção de talento

Distintos autores defendem que a CO, por si mesma, não tem impacto nos resultados organizacionais, atitudinais ou comportamentais, mas sim a congruência entre os valores dos trabalhadores e os da organização (Quinn & Spreitzer, 1991). As pesquisas mostram que o ajustamento indivíduo - organização (*person organization fit: po-fit*) parece estar associado positivamente com a satisfação (Amos & Weathington, 2008) e a implicação organizacional (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991), e negativamente com a intenção de *turnover* (Amos & Weathington, 2008). Portanto, quando existe um maior ajuste entre os valores da organização e os valores dos indivíduos, existe uma maior implicação e satisfação por parte destes e menor intenção de sair da organização.

Parece-nos manifesta, a influência da CO nas estruturas organizacionais, sendo perceptível, como referido por diversos autores, uma relação e influência mútua entre a CO e as práticas de GRH (eg. Neves, 1996; Yeung, Brockbank & Ulrich, 1991).

No sentido do nosso estudo importa referir a retenção de talento tendo em consideração a CO e sua importância para esse facto. Atualmente as organizações debatem-se com a dificuldade em recrutar e manter bons funcionários ainda que muitas delas utilizem uma cadeia interminável de instrumentos e recursos, onde a PSP também é exemplo.

Um talento é sempre uma pessoa especial, a qual possui diferencial que a valoriza em termos de competências e de habilidades pretendidas no mercado de trabalho. Trata-se de um indivíduo que é diferenciado dos demais, mais apto a assumir maiores responsabilidades nas organizações, que vai para além do comprometimento, está disposto a aprender, investe em si, mantém-se atualizado e é criativo, a que se chama “fazer a diferença” (Lotz, 2012).

Chiavenato (2004) considera que os talentos são dotados de conhecimentos, habilidades e competências que são constantemente reforçadas, atualizadas e recompensadas. Esse talento precisa de existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para se poder expandir. O recrutamento e a retenção de talentos são atualmente um dos grandes desafios da GRH, sendo necessário entender as principais expectativas, valores, motivações e comportamentos dos colaboradores.

Reter talento, segundo Harris e Brannick (2001), é uma estratégia competitiva para qualquer organização, assim diminui a rotatividade, atrai um fluxo de novos candidatos,

melhora o desempenho individual e ainda promove o crescimento organizacional. Os autores consideram que os funcionários se desligam da organização em três níveis: organização, cargo e pessoal, colocando as mesmas em desvantagem competitiva. Salientam que a CO orienta a interação do funcionário com a organização, revelando-se um importante fator que contribui para a permanência dos talentos na organização, pois caso exista desalinhamento entre a cultura e o funcionário, a falta de ligação será claramente evidenciada e o funcionário deixará de alimentar o desejo de permanecer na mesma.

Na publicação de Harris e Brannick (2001) o fundador da Starbucks produz uma declaração onde refere que a relação existente entre os seus funcionários e a CO é a sua maior vantagem competitiva. Segundo ele, hoje, manter a força de trabalho não é apenas contratar os melhores funcionários, mas sim mantê-los. Os autores consideram que as organizações devem empenhar o mesmo esforço na retenção de talentos que empregaram na contratação de bons colaboradores, desenvolvendo estratégias de ação para a retenção, integrando ideias de ação específica da própria CO permitindo energia, entusiasmo e criatividade dos seus funcionários. Espera-se que a organização estabeleça vínculos criativos e caminhos inovadores com a CO, gerando uma forte ligação com o funcionário e um contínuo de aprendizagem. Devem ainda propor-se a entender e integrar as necessidades do trabalho com a vida, promover a comunicação/informação, a liberdade dos funcionários, pois os mesmos gostam de permanecer em organizações onde a cultura lhes conceda o máximo de liberdade.

Na opinião de Gabriele (2001) a CO deve estar alinhada pelas motivações pelas quais as pessoas trabalham e procurar satisfazê-las dentro do possível, pois, só dessa forma conquistam e impedem a fuga dos seus melhores talentos. O autor argumenta algumas formas de retenção de talento como a perspectiva de crescimento, desafios, remuneração justa e atraente, ascensão hierárquica, formação para o desenvolvimento do funcionário desempenhar melhor a sua atividade profissional e a preocupação com a vida pessoal do funcionário fora do trabalho, os chamados sistemas flexíveis de trabalho.

A CO revela-se um dos fatores mais importantes nesta área, “uma vez que influencia o facto de os talentos e as predisposições positivas dos indivíduos serem, ou não, impulsionados para criar resultados positivos”. O alinhamento entre os indivíduos e a organização provoca consequências importantes como a satisfação, desempenho, comprometimento e a intenção de deixar ou não a organização (Hitt, Miller & Colella, 2013, p. 12). Os autores esclarecem ainda que entre os recursos intangíveis que mais

agregam valor à organização, incluem-se a marca, a sua reputação, a relação estabelecida com os fornecedores, o seu público, “o conhecimento e as competências dos talentos, a CO” (p. 16).

De acordo com Souza (2015) a incompatibilidade entre os valores individuais e organizacionais é um dos principais fatores que geram a “evasão de talentos”, onde o colaborador se afasta das organizações que laceram as suas crenças ou valores. Segundo Negreiros (2011) a CO é um elemento essencial para determinar a direção que a organização deverá seguir e assim poder reter os melhores colaboradores, além de proporcionar o ambiente ideal para o desenvolvimento da organização, mantendo uma relação harmoniosa entre as práticas e valores “acredita-se que a difusão da CO pelos seus líderes faz com que os objetivos da organização sejam alcançados” (p.15) gerando uma vantagem competitiva sustentável.

Do ponto de vista de Cheese et al (2009) considera-se que o novo desafio para as organizações se altera nos investimentos dos seus ativos intangíveis, onde o centro deixou de ser a máquina para serem as pessoas, deixando de se observar os colaboradores como dispêndio e sim como um investimento que possibilita gerar vantagem competitiva da organização face às demais, pois, no sentido de promover a retenção é fundamental compreender o que os colaboradores exigem da organização e assim dar resposta às suas necessidades, competindo às organizações serem capazes de responder a essas necessidades individuais (James & Mathew, 2012).

Conclusão

Tendo em vista o exposto, atendemos de relevo, com o presente trabalho, considerar alguns contributos e desafios. Numa sociedade em constante transformação também a PSP deverá acompanhar essa mudança, procurando manter o ritmo de mudança através de uma adaptação permanente ao contexto que a rodeia, ao qual a CO não é imune.

Partilhando da perspetiva de Alberts (2011) entendemos que a adaptação das organizações ao ritmo de mudança é ininterruptamente testada, reforçando a necessidade de agilidade das organizações, ou seja, a capacidade de se ajustarem rapidamente às necessidades e exigências do ambiente tornando-se essencial para a sua atividade. Neste sentido, Poiars (2005, p.890) afirma que a “complexidade gerada pela constante mudança, condiciona as organizações policiais à procura de soluções de adaptação, cujas práticas de

desenvolvimento de recursos humanos, fundamentadas em conhecimentos multidisciplinares, adquirem especial importância nas escolhas estratégicas das classes dirigentes”.

Concordamos ainda com a visão de Poiares (2014) que numa instituição como a PSP é fulcral conhecer a CO, especialmente para quem lidera e define a ação de comando. O conhecimento da CO apresenta-se como uma necessidade, pois enquanto força de segurança, dotada de uma estrutura organizacional caracterizada pela obediência à hierarquia de comando, vislumbra-se essencial a adoção de mecanismos de controlo comportamental entre o seu efetivo.

Tal como Reino (2009) concluímos que a CO se revela como elemento fundamental para as FS, dimensão essencial na prossecução da atividade policial conforme também indicado por Chan (1997) e Baley (1994).

São diversos os contributos que este estudo pretende proporcionar, apresentando-os como acréscimos ao conhecimento, assim como incentivos à investigação desta temática, reforçando o papel da CO especificamente, face aos recursos humanos e consequente sucesso da organização.

Muito embora os resultados desta pesquisa ajudem a clarificar uma relação entre a CO e alguns valores organizacionais, persiste a necessidade de desenvolver outros trabalhos sobre o tema. Na prática, este estudo aponta para um conjunto de aspetos que poderão ser alvo de intervenção, no sentido de promover o ajustamento indivíduo-organização.

Uma investigação futura poderá passar por estudos com metodologias de recolhas de dados (eg. designs longitudinais) e análise de dados (eg. multinível) mais complexas que permitirão aprofundar o conhecimento sobre a temática, desenvolvendo a caracterização da CO na PSP.

Consideramos que este trabalho possa contribuir para a sistematização teórica da CO e da sua mais-valia em contexto policial, realçando uma série de aspetos importantes, quer em termos teóricos e de investigação quer em termos da prática organizacional. Tem como contributo fornecer uma visão abrangente sobre a CO e as suas implicações em termos organizacionais (sucesso, evolução, estabilidade, bem-estar, desenvolvimento organizacional) e com esta informação, podermos procurar delinear melhorias internas no seu funcionamento. Será, do nosso ponto de vista, interessante numa investigação futura, no contexto da Polícia, explorar o conceito da CO articulando com os conceitos de liderança, socialização e da sua contribuição para a formação e consolidação dos valores

percebidos, pois, cada organização é única e por isso o modelo a implementar deve ser igualmente único, construído e moldado por todos os elementos que a constituem, num crescimento sustentado e apoiado por todos.

O objetivo principal do presente estudo centrou-se em demonstrar a importância da CO no sucesso da PSP, o que pensamos ter sido cumprido com distinção. Atualmente qualquer organização não sobrevive sem que possua estabilidade interna, que lhe permita possuir uma visão centrada nos seus objetivos e no cumprimento dos mesmos. A existência de uma CO de sucesso permitirá que todos os membros da organização remem no mesmo sentido, contribuindo assim para o sucesso organizacional. Uma organização que adote uma estratégia que não seja conexa com os desejos e ambições dos seus membros, encontrará um elevado grau de resistência e uma forte dificuldade na sua implementação e afirmação.

Michelman et al (2007) na obra “Mantendo os talentos da sua empresa” da *Harvard Business School* refere que é indispensável fazer da retenção de pessoal uma estratégia básica. Para manter e cativar os funcionários mais talentosos é necessário saber como tirar proveito de algumas técnicas, como as avaliações de desempenho, *coaching* e incentivos para melhorar a taxa de retenção, devendo as mesmas serem difundidas em toda a organização, numa comunicação clara entre a gestão do pessoal e todos os níveis hierárquicos.

Salientamos ainda que existem limitações no estudo da CO devido ao tema ser de carácter subjetivo e difícil de ser debelado, no entanto pensamos com o presente trabalho ter contribuído para o entendimento de embasamentos teóricos sobre a CO e como pode a mesma contribuir para a melhoria dos resultados, melhorando as capacidades competitivas e possibilitando o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Entre as limitações do presente estudo encontramos a limitação de tamanho e o tempo para o desenvolvimento do mesmo, por parte do autor.

Referências

- Alberts, D. (2011). *Agility Advance. A Survival Guide for Complex Enterprises and Endeavors*. CCRP Publication Series.
http://www.dodccrp.org/files/agility_advantage/Agility_Advantage_Book.pdf
- Amos, E., & Weathington, B. (2008). An analysis of the relation between employee organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology* (142), pp. 615-632.
https://www.researchgate.net/publication/23562366_An_Analysis_of_the_Relation_Between_EmployeeOrganization_Value_Congruence_and_Employee_Attitudes/link/02e7e539702928a560000000/download
- Baley, D. (1994). *Police for the Future*. Oxford University.
- Bessi, V. (2015). Estudo da Inovação da Cultura Organizacional em Industrias de pequeno e médio porte na região do Vale do Rio dos Sinos no Rio Grande de Sul. *Gestão & Planejamento*. V. 16, n. 2, pp. 262-280.
<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2932/2632>
- Bilhim, J. A. (2004). *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caldas, M., & Wood, T. (1999). Identity and organizations: Mapping theoretical diversity. *The Journal of Economic Perspectives*, pp. 113-134.
- Chan, J. (1997). Changing Police Culture: Policing in a Multicultural Society. *Cambridge University Press*, pp. 33-35.
<https://doi.org/10.1017/CBO9780511518195.002>
- Cheese, P., Thomas, R., Robert, J., & Craig, E. (2009). *A empresa movida pelo talento: uma visão estratégica e holística da gestão de equipas de alta performancena era da globalização*. Elsevier, p. 62.
- Chiavenato, I. (1983). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª Ed. McGraw Hill, p. 77.
- Chiavenato, I. (1996). *Recursos Humanos*. Atlas, p. 48.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Elsevier, pp. 87-91.
- Clemente, P. L. (2000). *A polícia em Portugal – da divisão política contemporânea à segurança pública*. Universidade Técnica de Lisboa, p. 119.

- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & C., C., C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. RH Editora, pp. 634-667.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. *Academy of Management Review*, vol. 21, nº 3, pp. 619-654.
- Denison, D. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*. Jossey-Bass, pp. 89-96.
- Dubar, C. (1997). *A Socialização. Construção das identidades sociais e profissionais*. Porto Editora, p. 134.
- Durão, S. (2008). *Patrulha e Proximidade*. Almedina, pp. 78-79.
- Ferreira, C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. McGraw Hill, pp. 53-61.
- Ferreira, J., J., P., Marques, R., Raposo, R., Graça, J., & Carvalho, A. (1995). *Sociologia*. Editora McGraw-Hill, p. 429.
- Gabriele, A. (2001). *É o momento de valorização do profissional*. Associação Brasileira de Empresas de Processamento de dados - n.º 88, pp. 1-2.
- Garmendia, J. A. (1988). *La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica*. Reis, p. 46.
- Gonçalves, S. M. (2011). *Bem estar no trabalho em contexto policial: O contributo dos valores e das práticas organizacionais*. ISCTE IUL.
<http://hdl.handle.net/10071/4952>
- Gonçalves, S. P., & Neves, J. (2012). Caracterização da cultura organizacional em organizações policiais de Portugal. *Diaphora / Revista da Sociedade de Psicologia do Rio Grande do Sul* 12(2) | Ago/Dez, pp. 01-13.
<http://hdl.handle.net/10071/13964>
- Hannan, M., & Freeman, J. (1989). *Organizational Ecology*. Harvard University Press, p. 2.
- Harris, J., & Brannick, J. (2001). *Como encontrar e manter bons funcionários*. Makron Books, pp. 5-12.
- Hitt, M., Miller, C., & Colella, A. (2013). *Comportamento Organizacional*. LTC, pp. 24-32.
- Hofstede, G. (2010). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- Huang, H., & Dastmalchian, A. (2006). *Implications of trust and distrust for organizations: Role of customer orientation in a four-nation study*. *Personnel Review*, pp. 361-377.

- https://www.researchgate.net/publication/235285905_Implications_of_trust_and_distrust_for_organizations_Role_of_customer_orientation_in_a_four-nation_study
- James, L. &. (2012). *Employee Retention Strategies: IT Industry*. SCMS . Journal of Indian Management, 9(3), pp. 79–87.
- https://www.researchgate.net/publication/359336967_Employee_Retention_Strategies_IT_Industry
- Karyotakis, M. K. (2016). *Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration*. The European Journal of Applied Economics, 13(1), pp. 47-59.
- https://www.researchgate.net/publication/303275052_Organizational_factors_organizational_culture_job_satisfaction_and_entrepreneurial_orientation_in_public_administration
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press, pp. 43-44.
- Lei n.º 53/2007, de 31 de agosto – Lei Orgânica da PSP.
- <https://dre.pt/dre/detalhe/lei/53-2007-641142>
- Leitão, J. C. (2001). *Lisbon security 2001, a Segurança do Terceiro Milénio*. Revista Polícia Portuguesa 128, p. 11.
- Lopes, A. P. (2010). *A cultura organizacional em Portugal: De dimensão oculta a principal ativo intangível*. Gestão e Desenvolvimento, (17-18), 3-26. UCP.
- <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2010.127>
- Lotz, E. G. (2012). *Gestão de Talentos*. Intersaberes, pp. 45-49.
- Macintosh Eric, W., & Alison, D. (2010). *The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave*. Sport Management Revue, pp. 106-167.
- https://www.researchgate.net/publication/227425339_The_influence_of_organizational_culture_on_job_satisfaction_and_intention_to_leave
- Maia, R. L. (2002). *Dicionário de Sociologia*. Porto Editora, p. 273.
- Michelman, P., Herrin, A., Cranner, M., Frangos, C., Herrin, A., Nelson, B., Prewitt, E. (2007). *Matendo os talentos na sua empresa*. Havard Business School. Elsevier.
- Mohelska, H. & Socolová, M. (2015). *Organisational culture and leadership–joint vessels? Procedia-Social and Behavioral Sciences*.
- https://www.researchgate.net/publication/275552996_Organisational_Culture_and_Leadership_-_Joint_Vessels

- Moynihn, D., & Pandey, S. (2007). Finding workable levers over work motivation: Comparing job satisfaction, job involvement, and organizational commitment. *Administration & Society*, 39 (7) pp. 803-832.
<https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- Negreiros, D. P. (2011). *A Cultura organizacional identificada através dos valores e das práticas organizacionais*. Universidade Potiguar, p. 15.
<https://portal.unp.br/arquivos/pdf/cursos/posgraduacao/administracao/dissertacoes/2011/daniel-pinto.pdf>
- Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. ISCTE, pp. 3-17.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. RH Editora.
- O'Reilly, C. I., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal* (34).
<https://doi.org/10.2307/256404>
- Oliveira, J. F. (2006). *As políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento. A emergência do policiamento de proximidade*. Almedina.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*.
https://www.researchgate.net/publication/303455136_Corporations_Culture_and_Commitment_Motivation_and_Social_Control_in_Organizations
- Outhwaite, W., & Bottomote, T. (1996). *Dicionário do pensamento social do século XX*. Zahar Editora, p. 172.
- Paula, P., Stefano, S., & Andrade, S. &. (2011). Clima e Cultura Organizacional em uma Organização pública. *Revista Gestão & Regionalidade* - vol. 27 - N. 81, p. 63.
<https://www.redalyc.org/pdf/1334/133421280005.pdf>
- Poiars, N. (2005). *Para Lá da Farda, da Estrela e da Arma*. In G. M. Silva, & M. G. Valente, Volume Comemorativo dos 20 Anos - Almedina.
- Poiars, N. (2014). *Políticas de Segurança e as Dimensões Simbólicas da Lei: O Caso da Violência Doméstica em Portugal*. ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.
- Quiar, C. (2001). *Modernização e Prestação de Serviços da P.S.P. - O Atendimento ao Público*. Separata da Revista Polícia Portuguesa, 4ª série, Bimestral, nº129, p. 10.

- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*.
<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Quinn, R., & Spreitzer, G. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R.W. Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, 5, pp. 115-142.
- Rabot, J. M. (2001). *Reflexões sobre o conceito de burocracia em Max Weber*. Sociedade e Cultura 3 - Cadernos do Noroeste, p. 46.
- Reino, A. (2009). *Manifestations of organizational culture based on the example of Estonian organizations*. Tartu University Press, pp. 44-59.
https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/11016/reino_anne.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Resende, S. A. (2021). *Cultura organizacional e clima no local de trabalho: A importância da cultura organizacional*. Universidade de Coimbra, p. 5.
https://www.researchgate.net/publication/356786817_Cultura_organizacional_e_clima_no_local_de_trabalho_A_importancia_da_cultura_organizacional_Organizational_culture_and_workplace_climate_The_importance_of_organizational_culture
- Salles, J., W. T., & Caldas, M. (2018). O desafio da mudança cultural. *GVExecutivo*, v. 17, n. 3, pp. 40-44.
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/75750/72582>
- Sarakbi, M. D. (2019). *Organizational culture & leadership in Yemen: the moderating impacts of organizational culture on leadership effectiveness. An empirical study using the competing values framework*. Maastricht School of Management, pp. 23-24.
https://www.academia.edu/44119898/Organizational_Culture_and_Leadership_in_Yemen_The_Moderating_Impacts_of_Organizational_Culture_on_Leadership_Effectiveness_An_Empirical_Study_Using_the_Competing_Values_Framework
- Sarmento, M. J. (1994). *A vez e a voz dos professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária*. Porto editora.
- Schein, E. (1982). *Psicologia Organizacional*. Prentice Hall.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Schein, E. (1996). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, V.41, n.º 2, pp. 229-240.

<https://vdocuments.mx/download/1996-schein-culture-the-missing-concept-in-organization-studies.html>

- Schein, E. (2007). *Cultura organizacional e liderança (3.ed)*. Atlas.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership 4.^a Ed.*. Jossey Bass.
- Soeiro, C. (1994). Caracterização da Organização Policial Portuguesa: identificação de um movimento sindical no corpo da Polícia Judiciária. *Polícia e Justiça*, II série, nº5, pp. 129-157.
- Souza, V. L. (2015). *Retenção de talentos e valorização profissional*. FGV, p. 62.
- Spagnoli, P. (2020). Organizational socialization learning, organizational career growth, and work outcomes: A moderated mediation model. *Journal of Career Development*, pp. 249-265.
- Stoner, J. (1982). *Administração*. 2.^a Ed. LTC, pp. 69-70.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(98), pp. 1-9.
<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6963-11-98>
- Ulrich, D., & Lafasto, F. (1995). *Organizational culture and human resource management. Handbook of Human Resource Management*. Blackwell, pp. 317-336.
- Wagner, I., John, A., & Hollenbeck, J. R. (2003). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. Saraiva, p. 367.
- Yeung, A., Brockbank, J., & Ulrich, D. (1991). Organizational cultures and human resource practices: An empirical assessment. In R.W.Woodman & W.A. Pasmore (Eds.), *Research in Organizational Change and Development*, V.5, pp. 83-114.