

# CULTURA ORGANIZACIONAL EM CORPORAÇÕES POLICIAIS: UM DELINEAMENTO ORIENTADO PELOS VALORES INSTITUCIONAIS

## ORGANIZATIONAL CULTURE IN POLICE CORPORATIONS: A DESIGN GUIDED BY INSTITUTIONAL VALUES

**Sérgio Henrique Soares Fernandes**

Coronel Veterano da Polícia Militar de Minas Gerais (Brasil)  
Doutor em História, Estudos de Segurança e Defesa pelo ISCTE/IUL  
Investigador Integrado do ICPOL – Centro de Investigação do ISCPsi  
Rua 1º de Maio 3, 1300-352 - Lisboa  
e-mail: soares.fernandes1970@gmail.com

**Mónica Freitas**

Doutora em Sociologia pela Universidade Nova de Lisboa  
Pós-doutora em Estudos de Avaliação de Políticas e Serviços Públicos de Saúde pela  
Universidade Federal de São João Del Rey  
Profa. Auxiliar do Depto de Sociologia, Universidade da Beira Interior  
Investigadora Colaboradora, Universidade Nova de Lisboa CICSNOVA/ UNL  
Estrada do Sineiro nº 56, 2600- 209 Covilhã, Portugal  
email: monica.freitas@ubi.pt

### Resumo

Os valores institucionais integram a essencialidade da cultura organizacional, em especial nas organizações policiais, em face de suas especificidades, como o conservadorismo, o tradicionalismo, o insulamento, etc. Diante desse contexto, o objetivo geral do presente artigo foi delinear a cultura internacional da Polícia, a partir de cada um dos valores institucionais das corporações investigadas. Demarcou-se como objeto de estudo os valores organizacionais da Polícia, limitando-se às “polícias de rua”, ou seja, aquelas que exercem o caráter ostensivo de preservação da ordem pública. A pesquisa teve natureza exploratória, de cunho qualitativo, baseada em análise bibliográfica e documental. Seguiu-se um raciocínio indutivo com análise dos valores institucionais de 12 corporações selecionadas em 11 países. O desafio posto foi responder à questão central - quais valores institucionais atuais são representativos da cultura nas organizações policiais em todo o mundo? Os principais resultados evidenciaram que a cultura organizacional é constituída por valores institucionais essenciais, como comprometimento, lealdade, honra, respeito, disciplina, espírito de sacrifício e coragem, tanto quanto por valores adjacentes como profissionalismo, respeito aos direitos humanos, qualidade, transparência, humanidade, imparcialidade e justiça.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; valores institucionais; organizações policiais; polícia de rua; gestão

**Como citar este artigo:** Fernandes, S. H. S. & Freitas, M., (2025). Cultura Organizacional em Corporações Policiais: Um Delineamento Orientado pelos Valores Institucionais. *Revista de Ciências Militares*, maio, XIII(1), 13-37. <https://www.ium.pt/publist/>

## **Abstract**

*Institutional values are an essential part of organizational culture, especially in police organizations, given their specific characteristics, such as conservatism, traditionalism, isolation, etc. Given this context, the general objective of this article was to outline the international culture of the Police based on each of the institutional values of the corporations investigated. The organizational values of the Police were demarcated as the object of study, being limited to the "street police", that is, those that exercise the ostensible character of preserving public order. The research had an exploratory character, of a qualitative nature, based on bibliographic and documentary analysis. An inductive reasoning was followed with an analysis of the values of 12 selected corporations in 11 countries. The challenge was to answer the central question - which current institutional values are representative of the culture in police organizations around the world? The main results showed that the organizational culture is made up of core institutional values such as commitment, loyalty, honor, respect, discipline, spirit of sacrifice and courage, as well as adjacent values such as professionalism, respect for human rights, quality, transparency, humanity, impartiality and justice.*

**Keywords:** *organizational culture; institutional values; police organizations; street police; management*

## **1. Introdução**

A cultura organizacional emergiu como um quesito relevante da Gestão no ocidente, há aproximadamente 45 anos, quando o Japão passou a se destacar pelas suas práticas de controle de qualidade. Na concepção de Mintzberg et al (2000), a cultura representa a mente da organização e, portanto, é direcionadora de decisões, de estratégias, de posturas, de atitudes e de como os recursos são utilizados. A cultura pode-se manifestar por crenças e pressupostos, valores, mitos, linguagem e símbolos de comunicação, cerimônias e rituais, tabus, normas e formalidades, heróis e atitudes das lideranças (Schein, 1984). O que se estabelece como objetivo geral nesta investigação é delinear a cultura internacional da Polícia, a partir de cada um dos valores institucionais das corporações investigadas.

Dentre as manifestações culturais citadas, os valores das organizações policiais serão o objeto analisado, por serem instituições onde a cultura é externalizada de forma mais contundente em função de seus princípios e crenças bem característicos, tradicionais e conservadores. Em que pese a existência de valores históricos fortes e mais densos nas organizações policiais, sua cultura precisa ser monitorada para evitar o descompasso e promover o consequente alinhamento com as mudanças em curso no mundo exterior, pois a sobrevivência em longo prazo tem como pressuposto a convergência com as forças externas (Johann, 2013). Em vista disso, conhecer e diagnosticar a cultura organizacional é fundamental para que ela possa ser gerenciada, renovada e atualizada.

Justifica-se a presente investigação pelo fato de a cultura organizacional ser considerada um fator crítico de sucesso da gestão (Lisboa et al., 2013) e consequentemente, quando os

seus valores são favoráveis, potencializam o desenvolvimento organizacional (Fernandes, 2023). Tem a capacidade de impactar na eficácia e na eficiência de uma companhia (Rodríguez & Alcover, 2003) e seu diagnóstico é essencial, constituindo-se uma das ferramentas fundamentais na área da gestão e da mudança (Albino et al., 2022; Aktaş et al., 2011). Portanto, a relevância acadêmico-científica caracteriza-se, não somente pela originalidade, mas sobretudo, por suprir um hiato na confluência de duas áreas do saber - a Gestão e a recente Ciência Policial, em face da escassa literatura acerca dos valores institucionais atuais que caracterizam genericamente a cultura internacional da Polícia.

Em face da existência de inúmeras instituições policiais no mundo, com uma pluralidade de *core business* (polícia científica, polícia de fronteiras, polícia de finanças, polícia marítima, polícia portuária, polícia de estrangeiros, polícia penal, polícia legislativa, polícia da moralidade, dentre outras), tornou-se necessário demarcar a categoria de polícia a ser analisada. Assim sendo, dentro das inúmeras modalidades existentes, delimitou-se às “polícias de rua”, ou seja, a corporação policial que apresenta características no desenvolvimento de funções, como a prevenção criminal, a manutenção da ordem e o combate diário e ininterrupto à desordem em espaços públicos, sendo elas a visibilidade, a proximidade e a emergência (Gonçalves, 2007). Portanto, a motivação e a justificativa para a escolha desta categoria de polícia residem no seu caráter de acessibilidade, de presença e de pronto atendimento, tornando-a a mais conhecida pelo público.

Numa brevíssima digressão histórica, a “polícia de rua”, tal qual se conhece hoje, remonta ao século XIX, especificamente em 1829 na Inglaterra, e surgiu como um divisor de águas entre os arcaicos sistemas de policiamento circunstanciais, realizados pelos vigias noturnos, atores privados, etc, e o policiamento público (Batitucci, 2010). Nasceu como uma corporação policial profissional, civil, hierarquizada, preventiva, diuturna, que viria a ser um símbolo de modernidade policial (Gonçalves, 2017).

Após a delimitação da modalidade de polícia a ser analisada, definiu-se por questão central desta investigação - quais valores institucionais atuais são representativos da cultura nas organizações policiais em todo o mundo? Quanto aos objetivos específicos: o primeiro consiste em identificar conceitos, níveis e formas de manifestação da cultura organizacional; o segundo visa expor a cultura das organizações policiais por meio de características e da sua universalidade entre as corporações policiais; o terceiro pretende demonstrar os valores por meio dos seus conceitos, importância e tipologia; e, por fim, o quarto e último busca relacionar e comparar os valores institucionais entre 12 corporações policiais no mundo.

Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma investigação exploratória, de natureza qualitativa, com análise documental e levantamentos bibliográficos como técnicas de coleta de dados. O método de abordagem indutivo foi o procedimento lógico utilizado e a técnica de análise de dados foi a comparativa. Os investigadores trilham o seguinte percurso: seleção de países, escolha de corporações policiais em cada país selecionado, identificação da declaração de valores nos países escolhidos, comparação e análise das declarações de valores e delineamento da cultura organizacional da polícia com base nos valores analisados.

Com a pretensão de responder à questão central, a presente investigação foi construída em cinco capítulos. O primeiro refere-se a presente introdução; o segundo faz alusão a revisão da literatura e aborda a cultura organizacional, a cultura nas organizações policiais e os valores institucionais. O terceiro capítulo detalha a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos propostos; o quarto expõe a apresentação dos dados e discussão dos resultados. Por fim, o quinto e último capítulo traz a conclusão desta pesquisa.

O presente artigo foi redigido à luz do acordo ortográfico de língua portuguesa em vigor no Brasil.

## **2. Enquadramento teórico e conceitual**

### **2.1. Cultura organizacional**

A cultura organizacional é temática multidisciplinar, pois, é tratada na ótica de diversas áreas do conhecimento como a Sociologia, a Antropologia, a Psicologia e principalmente pela Gestão, como é o caso da presente investigação. Para Hofstede (1994), a cultura organizacional é fruto das relações com o seu ambiente externo, não sendo possível entendê-la sem conhecer as nuances de relacionamento com a sociedade e principalmente com os públicos com os quais mantém relação institucional. No entendimento de Schein (1984) trata-se de premissas relevantes, criadas ou adaptadas por um agrupamento ao deparar-se com situações externas e internas complexas que foram bem sucedidas o bastante para serem incorporadas e transmitidas aos novos integrantes, como forma de entendimento coletivo em relação a essas situações, cuja decodificação ou interpretação pode ser realizada por meio de alguns elementos, denominados de indicadores ou sinalizadores, tais como: as convicções, as normas, o uniforme, os símbolos, o layout, o logotipo, os slogans, os rituais, etc. O somatório desses sinalizadores é tido como um grande referencial que se solidifica ao longo do tempo e revigora a cultura, e pode ser percebido pelo percurso institucional.

No entendimento de Fleury e Fleury (1995, p.27) a cultura na organização “tem a capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional”. Já o estudioso Edgar Schein, que se dedicou a investigar a cultura no âmbito das organizações, interpreta e clarifica o entendimento de cultura organizacional como um

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (Schein, 2001, p. 9)

A cultura também contribui no processo de socialização de novos membros, na medida em que incute valores, visando uma convergência de interesses organizacionais e individuais (Sousa, 2009). Para Schein (2004) a cultura é estratificada em três níveis nas organizações, conforme estágios de complexidade (figura 1), nomeadamente: os artefatos, compostos por símbolos mais visíveis e externos, como por exemplo o layout, o logotipo, os comportamentos informais, etc; os valores, representados por crenças e convicções que norteiam procedimentos, direcionam

comportamentos e orientam a formulação da identidade organizacional; os pressupostos, que integram o nível mais complexo da cultura, são menos perceptíveis à interpretação e podem ser exemplificados, como os tabus (Silva, 2017; Sousa, 2009).



**Figura 1 – Níveis de cultura organizacional**

Fonte: adaptado de Schein (2001)

Algumas variáveis poderão constituir-se em indicadores (ver quadro 1), com a intenção de parametrizar a cultura organizacional, a saber: crenças e pressupostos, valores institucionais, mitos, linguagem e símbolos de comunicação, solenidades e ritualística, tabus, formalidades e regulamentos, heróis e comportamento da liderança (Schein, 1984).

**Quadro 1 – Indicadores de cultura organizacional**

| Indicadores                         | Explicação                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Crenças e pressupostos              | São entendimentos geralmente implícitos. São verdades que norteiam condutas, sem que haja obrigatoriamente alguma formalização por parte da organização.                             |
| Valores institucionais              | É a formalização daquilo que a organização dissemina como sua crença. Não há obrigatoriamente coincidência entre o que é declarado e o que se pratica.                               |
| Mitos/lendas                        | É o que se divulga sobre a história da organização, baseado geralmente na interpretação de narrativas, e portanto não há garantia de que seja fiel à realidade.                      |
| Linguagem e símbolos de comunicação | São elementos que visam transmitir alguma imagem da organização, como cores heráldicas, logomarcas, veículos, arquitetura de prédios, tipos de uniforme, mobiliário, etc.            |
| Solenidades e ritualística          | São cerimônias e atos solenes realizados com regularidade que fortalecem a cultura, tornando-a mais explícita, o que evidencia valores e potencializa mitos, pressupostos e crenças. |
| Tabus                               | São comportamentos e atitudes considerados intoleráveis na organização. Podem ser escritos ou não e integram as crenças daquilo que se considera inadmissível.                       |
| Formalidades e regulamentos         | São normas escritas de comportamentos, atitudes, etc. Geralmente possuem sanções para o descumprimento das regras e conduta inadequadas.                                             |

[Cont.]

|                            |                                                                                                                                                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Heróis/lendas              | São pessoas que protagonizaram a história da organização e encarnam os valores e consequentemente a cultura organizacional.                           |
| Comportamento da liderança | É a atitude dos líderes e não faz alusão ao que se fala ou ao que se prega, mas ao que se faz. O que importa é o exemplo de postura e não o discurso. |

Fonte: adaptado de Schein (2001)

Todavia, dentre todas as manifestações culturais apresentadas por Gonçalves e Campos (2012), os valores organizacionais têm especial relevância nesta investigação e por essa razão integram o objeto de estudo. Os valores são parte integrante e essencial da identidade organizacional que pode ser definida pelo “conjunto estruturado de atributos culturais que estão relacionados entre si e expressam a forma como a organização se apresenta aos seus públicos interno e externo” (Polícia Militar de Minas Gerais, 2020, p. 12). Segundo Fascioni (2010, p. 26), a identidade organizacional se traduz no conjunto de atributos que “torna uma empresa realmente especial, é a sua essência, seus princípios, crenças, manias, defeitos, qualidades, aspirações, sonhos, limitações”. Deste conceito pode-se inferir duas premissas importantes sobre a identidade organizacional: forte componente cultural e formalizada pela alta direção da organização.

## 2.2. Cultura nas organizações policiais

As corporações policiais são impactadas internamente pela sua cultura, ensejando uma espécie de controle informal, a previsibilidade e a padronização de comportamentos, condutas e atitudes. É dotada de “certas crenças e atitudes amplamente compartilhadas entre várias organizações policiais ao redor do mundo” (Oliveira Junior, 2007, p. 165). Ensina Reiner (2004) que a cultura policial é norteadas por algumas premissas, como o senso de cumprimento da missão, o senso de desconfiança, a ausência de interação social e a solidariedade interna. Para Oliveira Júnior (2011), a solidariedade e o fechamento social na polícia constituem-se características centrais de sua cultura.

O estilo de gestão, as políticas emanadas pela liderança, bem como as próprias estratégias, por exemplo, são manifestações da cultura organizacional, que também podem ser representadas pelos procedimentos e processo de seu compartilhamento (Fernandes, 2017). Corroboram com esta assertiva Silva (2017, p. 76) quando afirma que “as polícias militares possuem uma fortíssima e arraigada cultura organizacional e que todos os processos deveriam considerá-la, sob pena de subsumirem diante de sua força”; e Silva Neto (1997) quando faz a seguinte abordagem sobre a cultura na PMMG:

tem efeito em sua produção ou prestação de serviços. É ela que determina como as decisões são tomadas, como os recursos são usados e empregados e como é sua reação frente ao ambiente ao qual a organização produz ou presta os seus serviços. (p. 14)

Quanto a importância da cultura organizacional na seara da Polícia, pode-se identificar pelo menos três razões para tal. A primeira é que qualquer mudança a ser encetada perpassa

pelo entendimento e conhecimento da cultura e suas nuances (Silva, 2017). A segunda é que a cultura explica, em grande parte, como a Polícia pensa e age (Sousa, 2009). E a terceira razão é que ela influencia, de forma contundente, o desempenho organizacional (Mintzberg et al. 2000; Schein, 2001; Silva Neto, 1997). Os valores que dão vida à cultura, na Polícia, geralmente nascem de seus ritos cerimoniais, regulamentos, práticas operacionais, processos de formação e treinamento, sobretudo pelo processo de inserção e sociabilização de novos integrantes (Silva Neto, 1997, Sousa, 2009).

Apesar de haver valores reconhecidamente universais estimulados não somente na seara interna das organizações, mas no âmbito geral, como a idoneidade moral, a integridade, o decoro, etc., é essencial que haja o reconhecimento e o compartilhamento explícito dos valores fundamentais para a prática da atividade policial, como um integrante vital de sua identidade. Algumas especificidades balizam a cultura na Polícia, como o espírito de corpo, a sagacidade, a suspeição e o senso de tradição (Silva Neto, 1997). A ausência de integração social também pode ser apontada como um traço nas corporações policiais e que no entendimento de Skolnick & Fyfe (1993) é evidente pela grande aversão à intervenção externa.

Tendo em vista que as convicções, os princípios e os comportamentos compõem os processos e as rotinas do trabalho nas organizações policiais, estes geralmente são disseminados por seus integrantes, que se colocam numa situação diferenciada em relação a membros de outras organizações (Fernandes, 2017). Diante do exposto, Rico e Salas (1992) entendem que existe uma cultura que dinamiza valores da atividade policial e, conforme os mesmos autores, isso ocorre em função das características próprias da Polícia, como a configuração paramilitar, a solidariedade interna, os procedimentos de aculturação de novos membros e a rotina padrão de trabalho.

As organizações policiais possuem robusta identidade cultural, compartilhando internamente densos princípios e valores no decorrer de sua trajetória institucional, o que desvela enormes barreiras às mudanças mais rápidas e significativas, demonstrando seu perfil conservador, burocrático, corporativista e centralizador. A Polícia também possui similaridade característica com as organizações militares, como a unidade, o espírito de corpo, a solidariedade, o tradicionalismo e a ritualística, dentre outras.

Vale enfatizar a ritualística e a estética militar nas corporações policiais, pois elas potencializam a prática de vários outros princípios imprescindíveis ao exercício das atividades de polícia ostensiva de preservação da ordem pública, como “o respeito e a observância às normas, tornando seus integrantes profissionais diferenciados por seu comprometimento com a prestação de serviços e com a defesa da cidadania” (Fernandes, 2023, p.149). Pelo fato de a Polícia constituir-se em força aprestada, com grande capacidade de mobilização, de prontidão diuturna, treinada, armada, geralmente capilarizada e baseada no princípio da pronta obediência, a estética militar contribui significativamente para o seu adequado emprego e controle (Fernandes, 2023).

A própria estrutura interna das organizações policiais já evidencia alguns valores e, conseqüentemente, traços culturais, como uma hierarquia rígida, ritualização de comportamentos, treinamento padronizado, regras formais e doutrinas (Oliveira Júnior, 2011).

As organizações policiais são fortemente marcadas por um ethos militar o que é reforçado por Bittner (1970, p. 52), quando afirma que normalmente elas evocam um modelo “quase-militar”. A estética e a ritualística militares são reforçadas por Camargo (1997) que enfatiza a relevância de tais quesitos da seguinte forma:

estética militar não se confunde com cultura bélica; estética militar é necessária para internalização dos valores da disciplina e da hierarquia; e a estética militar nas instituições policiais é fator de garantia do respeito aos direitos dos cidadãos. (p. 4)

Conforme Monjardet (2002), baseando-se nos valores essenciais das organizações policiais, enquanto ocupação laborativa, o policial possui uma dimensão bem superior à de qualquer outra profissão:

o trabalho do engenheiro, do técnico ou do operário pode ser compreendido (até prova em contrário) sem se referir a seu sistema de valores pessoal, ou ao sistema de valores coletivos do grupo ao qual ele pertence [...]. Não se pode, à primeira vista, compreender assim o trabalho do policial. (Monjardet, 2002, p. 162-163)

Skolnick (1994) destaca que os policiais constroem relacionamentos recíprocos de autoridade com a população, caracterizando traços culturais que ultrapassam as fronteiras nacionais, configurando uma identidade profissional mundial do que é “ser policial”. Tal entendimento é corroborado por Wood et al. (2004) ao verificarem que alguns pressupostos são disseminados por grande parte dos policiais, conformando um tipo de modelo padrão entendido como a base da identidade policial e referência para outras subculturas. De acordo com Oliveira Júnior (2007, p. 103), “há algo em comum na experiência ou atividade policial que acaba por favorecer a emergência de uma forma peculiar de conceber seu trabalho, sua relação com a sociedade e com a população criminosa”. Nesse sentido, percebe-se que os valores policiais ultrapassam todos os limites geográficos nacionais, constituindo-se uma identidade profissional universal que pode ser estendida para quaisquer regiões e civilizações.

### **2.3. Os valores institucionais**

São fenômenos que orientam o dia a dia organizacional e norteiam o comportamento de seus membros em todos os níveis hierárquicos (Paz & Tamayo, 2004). Podem ser entendidos como convicções e princípios de conduta, sendo aquilo que se acredita e pratica, além de integrarem o coração da sua cultura. São virtudes desejáveis ou características básicas positivas que deseja preservar, adquirir e/ou incentivar. Os valores institucionais integram a construção da identidade da organização e contribuem no estabelecimento do que ela é e a forma como ela se percebe, além de permitir a previsibilidade de seu funcionamento e o comportamento de seus integrantes, e, por essa razão, são tão valiosos para a identidade organizacional (Sousa, 2009). Desta forma, os valores, juntamente com outras manifestações culturais como os rituais e as normas, fornecem um senso de direção comum a todos que integram o mesmo ambiente corporativo (Sousa, 2009).

O estudo dos valores é interdisciplinar, sendo investigado em vários campos do conhecimento, como na Filosofia, na Administração, na Psicologia, na Sociologia, no Direito, etc. (Fernandes, 2023). São expressos pela alta gestão por meio de uma declaração e traduzem,



ou deveriam traduzir, o que se propaga como suas crenças. Assim, não há, necessariamente, uma correspondência direta entre o que é declarado e o que é praticado (Gonçalves & Campos, 2012). Vale frisar que a doutrina policial se constitui numa importante fonte para a construção da declaração de valores institucionais.

O modelo de análise da identidade organizacional AC2ID, explica melhor o hiato que pode haver entre o real e o que é compartilhado. Para Balmer e Greyser (2002) existem cinco identidades em qualquer organização (AC2ID): a Atual, a Comunicada, a Capturada, a Ideal e a Desejada. Havendo manifesta e deliberadamente incompatibilidade entre o que é real e o que se compartilha como verdadeiro, a corporação está diante do que se considera uma verdadeira peça de ficção (Fascioni, 2010).

Alguns outros aspectos devem ser enfatizados quanto a importância dos valores institucionais. O primeiro deles é em relação a gestão das partes interessadas, pois, segundo Freeman e McVea (2001), é fundamental olhar para fora, visando identificar e investir nos relacionamentos que viabilizam o sucesso duradouro. De acordo com os mesmos autores, as partes interessadas somente podem cooperar se, apesar de suas diferenças, compartilharem os mesmos valores. Assim, para uma relação bem-sucedida entre elas, deve haver a incorporação de valores comuns (Freeman & McVea, 2001). O segundo aspecto é a capacidade dos valores de direcionar e balizar também a formulação e a implementação das estratégias. A organização precisa saber quem ela é para depois definir o que fazer (Stimpert et al., 1998), assertiva corroborada por Tavares (2010) quando afirma que a estratégia começa pela convergência com os valores institucionais.

Os pesquisadores identificaram uma tipologia dos valores que se traduz numa classificação apresentada por diversos estudiosos sobre o assunto. Esta tipologia encontra-se sintetizada no quadro 2. Schwartz (1992) estabeleceu uma categorização quanto aos objetivos perseguidos e identificou quatro eixos: relação bipolar entre a ênfase na independência de pensamento e de ação e o favorecimento da mudança e a submissão, auto restrição e proteção das práticas tradicionais e de estabilidade pessoal. Gondim e Tamayo (1996) classificaram quanto às dimensões e apresentaram quatro tipos: cognitiva, motivacional, hierárquica e funcional. Já Paz e Tamayo (2004) identificaram oito tipos quanto ao âmbito da valorização: realização, conformidade, domínio, bem-estar do empregado, tradição, prestígio, autonomia, preocupação com a coletividade. E por fim Johann (2013) identificou duas possibilidades quanto a durabilidade: ideologia central e valores adjacentes.

**Quadro 2 – Tipologia dos valores organizacionais**

| <b>Autor/<br/>classificação</b>                           | <b>Tipo</b>        | <b>Explicação</b>                                                                 |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Schwartz (1992)<br>Quanto aos<br>objetivos<br>perseguidos | Abertura à mudança | Relação bipolar entre a abertura à mudança e aos valores que formam a conservação |
|                                                           | Conservação        |                                                                                   |
|                                                           | Autopromoção       | Abertura à mudança versus conservação e autopromoção versus autotranscendência    |
|                                                           | Autotranscendência |                                                                                   |

[Cont.]

|                                                           |                     |                                                       |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------|
| Gondim e Tamayo (1996)<br>Quanto as dimensões             | Cognitiva           | Crenças, princípios, convicções, etc.                 |
|                                                           | Motivacional        | Objetivos, metas, desafios, interesses e preferências |
|                                                           | Hierárquica         | Distinção entre o que é essencial e secundário        |
|                                                           | Funcional           | Orientação comportamental. O que é ético ou não       |
| Paz e Tamayo (2004)<br><br>Quanto a esfera da valorização | Realização          | Valoriza o desempenho/meritocracia                    |
|                                                           | Conformidade        | Valoriza o respeito às normas e o bom comportamento   |
|                                                           | Domínio             | Valoriza os resultados                                |
|                                                           | Bem-estar interno   | Valoriza o bom ambiente de trabalho                   |
|                                                           | Tradição            | Valoriza a tradição e os costumes                     |
|                                                           | Prestígio           | Valoriza a imagem externa                             |
|                                                           | Autonomia           | Valoriza a criatividade e a inovação                  |
|                                                           | Cuidado com o grupo | Valoriza a justiça e a equidade                       |
| Johann (2013)<br>Quanto a duração                         | Ideologia central   | Resistentes, fortes, autênticos, nobres e duradouros  |
|                                                           | Adjacentes          | Mutáveis conforme evolução das mudanças do ambiente   |

Fonte: adaptado de Gondim e Tamayo (1996), Johann (2013), Paz e Tamayo (2004) e Schwartz (1992)

Para Gondim e Tamayo (1996), os valores organizacionais podem ser hierarquizados entre o que é considerado importante ou prioritário e o que é secundário. Nesse mesmo sentido, para Johann (2013) os valores podem ser divididos em ideologia central e adjacentes. A ideologia central é constituída pelos valores mais fortes, autênticos, nobres, duradouros, perenes e que transcendem ao tempo. São capazes de caracterizar a personalidade da organização, possuindo um forte conteúdo histórico-cultural, sendo comuns em instituições seculares, tradicionais e conservadoras como a Igreja, o Exército e as próprias organizações policiais. É considerada “uma camada pétrea da identidade, de conteúdo imutável” (Johann, 2013, p.148).

Por conseguinte, os valores que abarcam a ideologia central são pouquíssimos, sujeitos às mudanças ambientais, e devem ser capturados internamente, uma vez que independem dos cenários. Quanto aos valores adjacentes, estes são agregados no decorrer da trajetória da organização em sua evolução e em face das adaptações motivadas pelas mudanças externas, possibilitando-lhe “um reposicionamento estratégico-cultural frente a novas situações e desafios” (Johann, 2013, p.162).

Desta forma, a presente investigação foi norteada pelas classificações de Gondim e Tamayo (1996) e de Johann (2013), tendo em vista que os valores institucionais identificados em corporações policiais foram comparados e interpretados quanto aos que são essenciais e adjacentes.

### 3. Metodologia

Esta pesquisa abordou a cultura organizacional em corporações policiais com base em seus valores institucionais e partindo do pressuposto de que os valores policiais ultrapassam todas as fronteiras nacionais, constituindo uma identidade profissional internacional do ser

policial (Oliveira Júnior, 2007; Skolnick, 1996; Wood et al., 2004), utilizaram-se os métodos e técnicas a seguir.

### 3.1. Métodos e técnicas

O método de abordagem utilizado foi o indutivo, pois, para Lakatos e Marconi (2003, p.86), “indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”. O objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo seja muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam. Desta forma, os valores institucionais identificados nas corporações investigadas, permitem estendê-los para as demais, visando atingir o objetivo geral e responder à questão central. Para a coleta de dados foram utilizados levantamentos bibliográficos e análise documental, tratando-se de uma investigação qualitativa e exploratória quanto aos objetivos.

Utilizou-se a técnica de análise comparativa das declarações de valores de corporações policiais em 11 países. Entretanto, para aquelas que não as apresentaram, estes foram extraídos e interpretados por meio da declaração da missão ou da visão. Assim, os investigadores entenderam que, seguindo essa trajetória, com um recorte bem heterogêneo de países e corporações policiais, foi possível delinear, em linhas gerais, a cultura organizacional da Polícia em todo o mundo, por meio de comparação dos valores institucionais das corporações policiais investigadas.

Isto posto, baseando-se nessa combinação de métodos e técnicas, os investigadores propuseram um breve modelo de análise (figura 2), que se traduz em um ferramental metodológico que visa facilitar a busca da solução do problema formulado, bem como o alcance do objetivo geral.

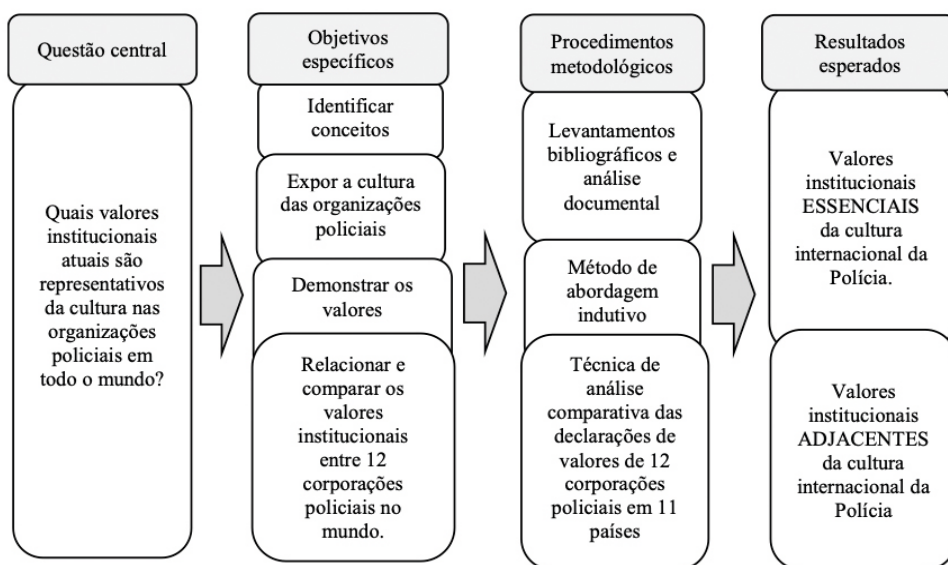


Figura 2 – Modelo de análise

Quanto aos critérios de recorte para a investigação, foram necessários defini-los para países e para corporações policiais, conforme segue.

### 3.2. Critérios de recorte por países

Relativamente aos países, foram selecionados 11 que se revelassem bem heterogêneos, baseando-se no desenho institucional do Estado quanto ao sistema de governo (presidencialista, parlamentarista e semipresidencialista) e quanto à forma de Estado (unitário, federal e confederado). Além do desenho institucional buscou-se ainda os quesitos de localização geográfica por continentes (Américas do Norte e do Sul, Europa, África e Ásia), quanto a extensão territorial (alta, média e baixa) e quanto à civilização.

No que diz respeito às civilizações, para (Huntington, 1996) a política mundial seria reconfigurada seguindo linhas culturais, étnicas, religiosas e linguísticas de vários povos, quais sejam: ocidental, sino-confuciano, islâmico, hindu, latino-americano, eslavo-ortodoxo, japonês, africano, budista e insular. Desta forma, foram escolhidos países de cinco continentes, três sistemas de governo, duas formas de Estado, três extensões territoriais e cinco civilizações, conforme quadro abaixo.

**Quadro 3 – Países selecionados**

| País           | Continente       | Sistema de Governo   | Forma de Estado | Extensão territorial | Civilização      |
|----------------|------------------|----------------------|-----------------|----------------------|------------------|
| Inglaterra     | Europa           | parlamentarista      | unitário        | média                | ocidental        |
| Portugal       | Europa           | semipresidencialista | unitário        | pequena              | ocidental        |
| Espanha        | Europa           | parlamentarista      | unitário        | média                | ocidental        |
| África do Sul  | África           | parlamentarista      | unitário        | alta                 | africana         |
| Estados Unidos | América do Norte | presidencialista     | federado        | alta                 | ocidental        |
| Brasil         | América do Sul   | presidencialista     | federado        | alta                 | latino-americana |
| Chile          | América do Sul   | presidencialista     | unitário        | média                | latino-americana |
| Alemanha       | Europa           | semipresidencialista | federado        | média                | ocidental        |
| Índia          | Ásia             | parlamentarista      | federado        | alta                 | hindu            |
| Jordânia       | Ásia             | parlamentarista      | unitário        | pequena              | islâmica         |
| Nigéria        | África           | presidencialista     | federado        | alta                 | islâmica         |

### 3.3. Critérios de recorte por corporações policiais

No tocante às corporações policiais, foram selecionadas 12 organizações nos países elencados em duas variáveis tipológicas apresentadas por Emsley (1999): quanto a natureza (civil ou militar) e quanto a subordinação ao nível de governo (local, estadual ou central). As corporações selecionadas foram as seguintes: *Metropolitan Police*, *Guarda Nacional Republicana*, *Polícia de Segurança Pública*, *Guardia Civil*, *South African Police Service*, *Los*

*Angeles County Sheriff's Department*, Polícia Militar de Minas Gerais, *Carabineros de Chile*, *Bayerische Polizei*, *Kerala Police*, *Public Security Directorate* e a *Nigeria Police Force*.

Destarte, trata-se de uma seleção heterogênea e representativa, pois são oriundas de distintas regiões do planeta, de natureza civil ou militar, de diversidade tipológica quanto aos modelos policiais, pertencentes a países com díspares desenhos institucionais e de culturas bem diferentes.

Diante do exposto, foram selecionadas corporações policiais, sendo cinco de cariz militar e sete de estatuto civil quanto a natureza e duas locais, três estaduais e sete centrais quanto a subordinação ao nível de governo. O quadro abaixo demonstra as corporações policiais selecionados conforme os critérios citados.

**Quadro 4 – Corporações policiais analisadas**

| País           | Corporações policiais                          | Variáveis tipológicas |                       |
|----------------|------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                |                                                | Quanto a natureza     | Quanto a subordinação |
| Inglaterra     | <i>Metropolitan Police</i>                     | Civil                 | local                 |
| Portugal       | Guarda Nacional Republicana                    | militar               | central               |
|                | Polícia de Segurança Pública                   | Civil                 | central               |
| Espanha        | <i>Guardia Civil</i>                           | militar               | central               |
| África do Sul  | <i>South African Police Service</i>            | Civil                 | central               |
| Estados Unidos | <i>Los Angeles County Sheriff's Department</i> | Civil                 | local                 |
| Brasil         | <i>Polícia Militar de Minas Gerais</i>         | militar               | estadual              |
| Chile          | <i>Carabineros de Chile</i>                    | militar               | central               |
| Alemanha       | <i>Bayerische Polizei</i>                      | Civil                 | estadual              |
| Índia          | <i>Kerala Police</i>                           | Civil                 | estadual              |
| Jordânia       | <i>Public Security Directorate</i>             | militar               | central               |
| Nigéria        | <i>Nigeria Police Force</i>                    | civil                 | central               |

#### 4. Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Foram definidas 12 corporações policiais, observando-se a heterogeneidade e a representatividade, pois são oriundas de diferentes regiões do planeta, de natureza civil ou militar, de diversidade tipológica quanto aos modelos policiais, pertencentes a países com diversos desenhos institucionais e de culturas bem distintas, as quais serão brevemente apresentadas: *Metropolitan Police*, Guarda Nacional Republicana, Polícia de Segurança Pública, *Guardia Civil*, *South African Police Service*, *Los Angeles County Sheriff's Department*, Polícia Militar de Minas Gerais, *Carabineros de Chile*, *Bayerische Polizei*, *Kerala Police*, *Public Security Directorate* e a *Nigeria Police Force*.

A *Metropolitan Police* (Polícia Metropolitana de Londres) foi criada em 1829, e é responsável pelo policiamento na grande Londres, exceto a cidade de Londres, que é policiada pela

*City of London Police* (Fernandes, 2023). É mais conhecida como *Scotland Yard*, e teria sido, segundo Miller (1999), a precursora a prevenir o crime, adotando estratégias da ostensividade da patrulha e o policiamento diuturno, ao invés das intervenções reativas de prisões de delinquentes. A *Metropolitan Police*, de natureza civil, foi referência para diversas outras corporações policiais nos Estados Unidos e também para países que integraram ex-colônias do vasto Império Britânico (Mendonça & Dantas, 2016).

A Guarda Nacional Republicana (GNR) e a Polícia de Segurança Pública (PSP) integram o modelo português denominado napoleônico (ou dualista), articulando-se numa corporação de natureza militar e outra de natureza civil, respectivamente. Ambas são consideradas “polícias de rua”, não havendo distinção quanto ao papel de preservação da ordem pública e se distinguem, basicamente, quanto à atuação geográfica, pois, enquanto a GNR tem responsabilidade nas cidades de menor população, no meio rural e no trânsito rodoviário, a PSP atua nos maiores centros urbanos (Fernandes, 2023).

A GNR possui uma responsabilidade territorial que abrange aproximadamente 94% do território e 54% da população portuguesa (GNR, 2020; Silva, 2013). A PSP tem atuação em grande parte das áreas urbanas e processa cerca de 52% da criminalidade geral e aproximadamente 70% da criminalidade violenta em Portugal (Poiares, 2018).

A *Guardia Civil* (Guarda Civil) e o *Cuerpo Nacional de Policía* (Corpo Nacional de Policía) constituem a espinha dorsal do sistema dualista espanhol, seguindo as mesmas premissas do modelo português. Enquanto a *Guardia Civil*, de cariz militar, atua em cidades menores, no meio rural e no trânsito rodoviário, o *Cuerpo Nacional de Policía*, de natureza civil, desenvolve atribuições nos grandes centros. A *Guardia Civil* se faz presente em todas as regiões do país, com mais de 2,000 instalações e um quadro de efetivos superior a 80,000 policiais, tendo como missão: proteger as pessoas contra os atos criminosos; o cumprimento das leis, levando à justiça quem as não cumpre; garantir a liberdade para o exercício dos direitos e preservar a segurança dos cidadãos (*Guardia Civil*, s.d.).

A *South African Police Service* (SAPS), remonta sua criação a 1995, em substituição da Força Policial Sul Africana (SAP), no momento do término do regime de segregação racial (*apartheid*), sendo a corporação responsável pela preservação da ordem na África do Sul. A reforma policial foi motivada pelo histórico negativo de intervenções policiais que vigorou no país durante o período do *apartheid* (Carrera Neto, 2020), e sua configuração hierárquica, até então militar, foi remodelada, passando a ser bem parecida com a britânica, mas voltou, em 2017, a ser militarizada. A SAPS é nacional e articula-se em nove serviços provinciais, possui mais de 1,100 agências policiais e os comandantes de província (Comissários Provinciais), subordinam-se ao Comissário Nacional (Carreira Neto, 2020).

A *Los Angeles County Sheriff's Department* (LASD), é responsável pelo policiamento no condado de Los Angeles e possui competência territorial na metade das 88 cidades do condado, sendo que a outra metade é servida pelos departamentos de polícia locais. Além do policiamento e da investigação criminal, possui ainda como atribuições a guarda do Tribunal de Justiça, a manutenção dos estabelecimentos penais, a escolta de presidiários e o trânsito da região metropolitana de Los Angeles (Carrera Neto, 2020). Vale ressaltar que o modelo estadunidense

é bem fragmentado e está articulado no âmbito dos municípios, dos condados, dos estados e do governo federal (Dantas & Mendonça, 2022; Sanderson, 2016). Todavia, as polícias locais, de condados e os xerifados, exercem o papel de prevenção criminal e, consequentemente, de “polícia de rua”, sendo portanto, a base do sistema policial naquele país.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) constitui uma das 27 corporações policiais de preservação da ordem pública existente no país. O Brasil edificou ao longo do seu período republicano uma estrutura policial, baseada na federação, com 27 unidades, havendo a existência de duas corporações policiais em cada uma delas. Desta forma, existe uma “polícia de rua” e outra investigativa, respectivamente a Polícia Militar e a Polícia Civil, o que torna o modelo bipartido em preventivo e investigativo e não de ciclo completo. A Constituição brasileira ainda prevê outras três instituições subordinadas ao governo federal: a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal e a Polícia Ferroviária Federal, além da nova Polícia Penal, criada em 2019 e presente nas duas esferas de governo (estadual e federal).

Na presente investigação, optou-se pela PMMG como amostra no Brasil, por três motivos, sendo o primeiro pelo destaque dentre as demais polícias militares quanto ao foco na área de gestão e em desenvolvimento organizacional, que pode ser demonstrado pelos escritórios de gestão estratégica (*office of strategy management*) e de gestão de projetos (*project management office*) existentes na sua estrutura orgânica (Silva, 2017). O segundo em razão de possuir declaração de valores desde o ano de 2004, o que permitiu aos investigadores lastro histórico de informações. E por fim, por ter sido destacada pelo Tribunal de Contas da União no ano de 2020, como “referência para o Modelo de Avaliação de Governança e Gestão em Segurança Pública” (Fernandes, 2023).

Os *Carabineros* exercem o papel de “polícia de rua” no Chile e são a principal e mais tradicional corporação policial do país. Foram criados em 1927 e nasceram em decorrência de um movimento de forte militarização da atividade policial nos últimos dois séculos, visando uma estratégia de modernização para um policiamento mais controlado e disciplinado em um regime de exceção (Rocha, 2014). O modelo chileno é constituído por uma corporação que exerce as atividades investigativas (PDI) e outra que exerce as atividades de prevenção criminal (*Carabineros*). A corporação dos *Carabineros* é subordinada ao governo central, militar tal qual as Forças Armadas e exerce com exclusividade as atividades de preservação da ordem pública no país (Fernandes, 2023).

A *Bayerische Polizei* (Polícia da Bavária) é uma das 16 “polícias de rua” que atua em cada estado da Alemanha. A Constituição alemã está consolidada em sua *Grundgesetz* (Lei Fundamental), a qual prevê a federação como forma de Estado e consequentemente estabelece a competência da preservação da ordem pública em cada uma das 16 unidades federadas (Carrera Neto, 2020). Além das polícias existentes em cada Estado, as *Landespolizei*, o sistema policial do país, conta, segundo Carrera Neto (2020), com três polícias federais: a *Bundespolizei* (Polícia Federal), a *Bundeskriminalant* (Polícia Federal de Investigação) e a *Polizei des Deutschen Bundestags* (Polícia do Parlamento Alemão). A *Bayerische Polizei* é a *Landespolizei* que atua no maior Estado alemão – a Baviera, e atende uma população de 13 milhões de habitantes. Em virtude da federação constituir-se na forma de Estado na Alemanha, cada corporação policial possui suas normas específicas, procedimentos, protocolos, etc. (Carrera Neto, 2020).



A *Kerala Police* constitui uma das 28 polícias estaduais do modelo indiano, país que segue um arranjo federativo. Cada Estado da República da Índia possui a sua “polícia de rua”, como os modelos brasileiro e alemão, comandadas por um Diretor Geral de Polícia que se reporta ao Ministério do Interior de cada Estado. A exceção fica por conta da Polícia de Delhi, que está subordinada ao governo central. Dentre as polícias estaduais, destaca-se a *Kerala Police*, pertencente ao Estado de Kerala, que possui os melhores índices de segurança pública do país (Kerala Police, 2020). A *Kerala Police* também tem sido referência para reformas encetadas em outras corporações policiais na Índia (Kerala Police, 2020).

A *Public Security Directorate* é a única corporação de polícia ostensiva de preservação da ordem pública na Jordânia, possui estatuto militar e atua em todo o território nacional. A Jordânia é um país localizado na Ásia, situado quase na tríplice divisa entre os continentes africano, asiático e europeu, possuindo a monarquia constitucional unitária como sistema de governo. A última reforma no sistema policial do país ocorreu em 2019, ocasião em que todas as forças de segurança então existentes foram unificadas para a criação da *Public Security Directorate* (Public Security Directorate, s.d.).

A *Nigeria Police Force* é a única “polícia de rua” no país, subordinada ao governo central, possui estatuto civil e é comandada por um Inspetor Geral de Polícia, designado pelo Presidente da República. A corporação é comandada, em cada um dos Estados federados, por um Comissário da Polícia (Nigeria Police Force, 2023). A Nigéria é um país localizado na África Ocidental, sendo uma república federativa integrada por 36 estados federados. É o país mais populoso do continente e uma potência econômica regional.

Após a seleção de países e de corporações policiais, o passo seguinte foi a identificação dos valores institucionais de cada corporação para que pudessem ser analisados e comparados. O quadro a seguir denota a declaração de valores de cada uma das corporações investigadas.

**Quadro 5 – Declaração de valores de corporações policiais**

| <b>Corporação policial</b>                     | <b>Declaração de valores</b>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Metropolitan Police</i>                     | Profissionalismo, integridade, coragem e compaixão                                                                                                                                                                                                                            |
| Guarda Nacional Republicana                    | Conhecimento e inovação, união, competência, lealdade, disciplina e transparência                                                                                                                                                                                             |
| Polícia de Segurança Pública                   | Rigor, disciplina e sentido do dever; humanismo; defesa intransigente da legalidade e isenção na ação policial; rejeição de qualquer forma de extremismo ou discriminação; compromisso com a missão                                                                           |
| <i>Guardia Civil</i>                           | Honra, serviço, disciplina, lealdade e companheirismo                                                                                                                                                                                                                         |
| <i>South African Police Service</i>            | Imparcialidade, cortesia, honestidade, respeito, transparência e responsabilidade                                                                                                                                                                                             |
| <i>Los Angeles County Sheriff's Department</i> | Respeito pela dignidade de todas as pessoas; integridade para fazer o que é certo e lutar contra o que é errado; sabedoria para aplicar o bom senso; e justiça e coragem para enfrentar o racismo, sexismo, antissemitismo, homofobia e intolerância em todas as suas formas. |
| <i>Polícia Militar de Minas Gerais</i>         | Honra, profissionalismo, hierarquia, disciplina militar e patriotismo e abnegação                                                                                                                                                                                             |



[Cont.]

|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Carabineros de Chile</i>        | Vocação de serviço público, patriotismo, honra, polícia permanente, espírito de sacrifício, espírito de justiça, lealdade, versatilidade, tradição, espírito de corpo e companheirismo                                                                                        |
| (*) <i>Bayerische Polizei</i>      | Comprometimento, honra, humanização, espírito de sacrifício, respeito, lealdade, imparcialidade, companheirismo, profissionalismo, qualidade e respeito aos direitos humanos                                                                                                  |
| (*) <i>Kerala Police</i>           | Comprometimento, excelência, transparência, justiça, respeito e respeito aos direitos humanos                                                                                                                                                                                 |
| <i>Public Security Directorate</i> | Direitos humanos e estado de direito; lealdade e pertencimento; integridade e transparência; segurança participativa e integrativa; profissionalismo e treinamento; institucionalismo em ação; sacrifício e bravura; humanidade e proteção civil; e excelência e criatividade |
| (*) <i>Nigeria Police Force</i>    | Profissionalismo, competência, cooperação, qualidade, proximidade, respeito                                                                                                                                                                                                   |

(\*) Não apresentaram a declaração de valores e por essa razão, os valores identificados foram extraídos e interpretados por meio da declaração da missão ou da visão.

Fonte: Adaptado de *Carabineros de Chile* (2024), *Die Bayerische Polizei* (s.d.), Fernandéz (2017), Guarda Nacional Republicana (2020), *Kerala Police* (2020), *Los Angeles County Sheriff's Department* (2021), *Metropolitan Police* (2020), *Nigeria Police Force* (2023), Polícia Militar de Minas Gerais (2023), Polícia de Segurança Pública (2023), *Public Security Directorate* (s.d.) e *South African Police Service* (2020).

Percebe-se que a forma de descrever os valores não é a mesma para cada corporação. Enquanto algumas citam cada valor institucional, outras os expressaram por meio de frases. Lado outro, alguns enunciados apresentaram valores com teor similar, o que ensejou a necessidade de padronização. Sendo assim, visando facilitar a interpretação e a análise, os pesquisadores procederam dois ajustes: extração em cada frase do valor ou dos valores correspondentes e uniformização daqueles com significado análogo, conforme quadro a seguir.

**Quadro 6 – Padronização dos valores similares identificados**

| Valores similares                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Valores correspondentes padronizados |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentido do dever</li> <li>• Compromisso com a missão</li> <li>• Vocação de serviço público</li> </ul>                                                                                                                                                                                              | Comprometimento                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rejeição de qualquer forma de extremismo ou discriminação</li> <li>• Respeito pela dignidade de todas as pessoas</li> <li>• Direitos humanos e estado de direito</li> <li>• Coragem para enfrentar o racismo, sexismo, antissemitismo, homofobia e intolerância em todas as suas formas</li> </ul> | Respeito aos direitos humanos        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espírito de sacrifício</li> <li>• Abnegação</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             | Espírito de sacrifício               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade</li> <li>• Excelência</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                         | Qualidade                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanidade</li> <li>• Humanismo</li> <li>• Humanização</li> <li>• Compaixão</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | Humanidade                           |

[Cont.]

|                                                                                                                                                                                                       |                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imparcialidade</li> <li>• Isenção</li> </ul>                                                                                                                 | Imparcialidade |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coragem para enfrentar o racismo, sexismo, antissemitismo, homofobia e intolerância em todas as suas formas</li> <li>• Coragem</li> <li>• Bravura</li> </ul> | Coragem        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação</li> <li>• Segurança participativa</li> </ul>                                                                                                   | Participação   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polícia permanente</li> </ul>                                                                                                                                | Constância     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Criatividade</li> </ul>                                                                                                                  | Inovação       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade</li> <li>• Isonomia</li> </ul>                                                                                                                      | Equidade       |

Procedidos os ajustes necessários, verifica-se que nas 12 corporações pesquisadas, foram identificados 36 valores distintos, quais sejam: “profissionalismo”, “integridade”, “coragem”, “humanidade”, “conhecimento”, “inovação”, “união”, “competência”, “lealdade”, “transparência”, “respeito aos direitos humanos”, “comprometimento”, “legalidade”, “imparcialidade”, “honra”, “companheirismo”, “cortesia”, “honestidade”, “respeito”, “responsabilidade”, “sabedoria”, “justiça”, “hierarquia”, “disciplina”, “patriotismo”, “constância”, “espírito de sacrifício”, “versatilidade”, “tradição”, “espírito de corpo”, “equidade”, “pertencimento”, “participação”, “qualidade”, “proximidade” e “cooperação”. Dentre estes, 14 foram apontados por três ou mais corporações e classificados pelos investigadores em essenciais e adjacentes, conforme o quadro a seguir.

**Quadro 7 – Valores mais frequentes nas corporações policiais**

| Valores institucionais identificados | Nº de corporações | Classificação |           |
|--------------------------------------|-------------------|---------------|-----------|
|                                      |                   | Essencial     | Adjacente |
| Comprometimento                      | 5                 |               |           |
| Lealdade                             | 5                 |               |           |
| Profissionalismo                     | 5                 |               |           |
| Respeito aos direitos humanos        | 5                 |               |           |
| Honra                                | 4                 |               |           |
| Respeito                             | 4                 |               |           |
| Disciplina                           | 4                 |               |           |
| Espírito de sacrifício               | 4                 |               |           |
| Qualidade                            | 4                 |               |           |
| Transparência                        | 4                 |               |           |
| Humanidade                           | 4                 |               |           |
| Imparcialidade                       | 4                 |               |           |
| Coragem                              | 3                 |               |           |
| Justiça                              | 3                 |               |           |

No conjunto dos valores apresentados por essas corporações, o “comprometimento”, a “lealdade”, o “profissionalismo” e o “respeito aos direitos humanos” são comuns em cinco instituições. Oito deles são comuns em quatro corporações, quais sejam: a “honra”, o “respeito”, a “disciplina”, o “espírito de sacrifício”, a “qualidade”, a “transparência”, a “humanidade” e a “imparcialidade”. Dois valores estão presentes em três corporações, a saber: a “coragem” e a “justiça”. Apesar da “hierarquia” ter sido citada por apenas uma corporação, há entendimento, por força cultural, doutrinária e legal nas polícias, que ela pertence ao binômio atrelado à “disciplina” (Fernandes, 2023). As organizações policiais, sejam elas de cariz civil ou militar, têm como pilares a “hierarquia” e a “disciplina”, que enfatizam a obediência às regras profissionais bem como ao superior hierárquico (Sousa, 2009).

À vista disso, retomando a classificação dos valores institucionais quanto à ideologia central/essenciais e adjacentes (Johann, 2013), evidencia-se que os valores integrantes da ideologia central da Polícia encontrados nas organizações policiais investigadas, são: “comprometimento”, “lealdade”, “honra”, “respeito”, “disciplina/hierarquia”, “espírito de sacrifício” e “coragem”. Tais constatações são semelhantes aos valores identificados nas polícias militares no Brasil, quais sejam: a “disciplina”, a “hierarquia”, o “respeito”, a “honra” e a “coragem” (Fernandes, 2023). Adiante, breves apontamentos sobre cada um dos valores identificados como pertencentes à ideologia central da Polícia.

Destaca-se o “comprometimento”, apresentado também como “sentido do dever”, “compromisso com a missão” e “vocação de serviço público”. Para Reiner (2004, p. 136-137), a “característica central da cultura policial é um sentido de missão. É o sentimento de que o policiamento não é apenas um trabalho, mas um meio de vida com um propósito útil [...]”. Visando ilustrar a importância do “sentido de missão”, pesquisa realizada no Brasil junto a policiais militares da capital do Estado de Minas Gerais, demonstrou que 87% creem que sua profissão é, mais do que outras, primordial para a sociedade, 61% relataram que só aqueles que têm vocação podem ser policiais militares e 70% concordam existir protocolos e técnicas que só os policiais conhecem (Oliveira Júnior, 2011).

Relativamente à “lealdade”, faz parte da ética policial, que enfatiza a importância da lealdade à família, ao cidadão, ao superior e ao subordinado, enfim à instituição (Sousa, 2009). Este valor deve expressar, além do comportamento, uma resposta atitudinal, constituída por componentes cognitivos e afetivos, considerados importantes nos relacionamentos da organização policial e entre os seus integrantes (Polícia Militar de Minas Gerais, 2020). No que tange a “honra”, deve nortear a conduta do policial dentro e fora da atividade profissional. A *Guardia Civil* preconiza que a “honra”, enquanto valor institucional, se traduz na qualidade moral que leva ao cumprimento mais exato do dever para com os outros e consigo mesmo, devendo inspirar todos os atos daqueles que compõem a comunidade (Silvelo, 2015).

O “respeito”, que se traduz na consequente observância às normas, é valor essencial à atividade de preservação da ordem pública, o que denota engajamento com a prestação de serviços e com a defesa da cidadania (Fernandes, 2017). Dentre as corporações investigadas, o “respeito”, foi um dos valores mais prevalentes, o que demonstra sua essencialidade na

cultura policial, sobretudo para o cumprimento da missão. Pode ser definido como deveres em relação a quem serve na corporação e a quem se serve – o cidadão e a sociedade, com a utilização do potencial profissional do policial e sua capacidade de respeitar e garantir os direitos fundamentais das pessoas (Polícia Militar de Minas Gerais, 2020).

No tocante à “disciplina” e à “hierarquia”, constituem-se em valores defendidos por Camargo (1997, p. 4) ao afirmar que “são indispensáveis para administração pública; (...) são necessárias para controlar a tropa”. Conforme Bretas (1997) as polícias modernas são referências de estrutura burocrática que inclui, além dos aludidos princípios, o pressuposto da eficiência. Posto isto, com a sua profissionalização, o trabalho de manutenção da ordem e combate ao crime exige procedimentos, técnicas, disciplina e hierarquia (Oliveira Júnior, 2011).

Quanto ao “espírito de sacrifício”, decorre do próprio “comprometimento”, pois, a renúncia pessoal é justificável para o cumprimento da missão de preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio. A ideia de “guerra contra o crime” também demonstra o “comprometimento” e o “espírito de sacrifício” (Oliveira Júnior, 2011). No que diz respeito à “coragem”, a valentia, o destemor, a bravura, o arrojo ou outro adjetivo qualquer, deve pautar as ações do policial mesmo que com o sacrifício da própria vida (Sousa, 2009). A PMMG definiu “coragem” como a própria bravura e firmeza, força ou energia moral que leva a afrontar os perigos (Fernandes, 2023).

Os outros valores também apontados na investigação, possuem um caráter adjacente e são frutos das transformações socioculturais e dos cenários globais que se apresentam como o aumento da exigência da população por serviços públicos de qualidade; empoderamento dos atores sociais em face do aumento do nível de escolaridade, do acesso à informação e da inclusão digital; a participação e a mobilização social crescentes para pressionar serviços públicos de qualidade; o aumento da complexidade da demanda por políticas públicas; e o crescimento da temática da diversidade social e cultural na agenda política e nas organizações (Fernandes, 2023).

Além disso, o atual Estado de Direito apresentou restrições e maior controle da atividade policial, o que conformou um novo conceito baseado nos princípios da dignidade da pessoa humana, da legalidade, da justiça, da liberdade e da segurança (Afonso, 2018). Tais princípios, frutos da dinâmica política e social, estão suscitando e continuarão a fomentar mudanças culturais na Polícia, despontando outros valores, tais como os identificados nesta pesquisa: “profissionalismo”, “respeito aos direitos humanos”, “qualidade”, “transparência”, “humanidade”, “imparcialidade” e “justiça”.

Portanto, a questão central que balizou toda a pesquisa - quais valores institucionais atuais são representativos da cultura nas organizações policiais em todo o mundo, foi devidamente respondida pelos 14 valores identificados, sendo sete essenciais e sete adjacentes.

## 5. Conclusões

Os investigadores debruçaram sobre a cultura nas corporações policiais, especificamente no olhar voltado para os valores institucionais. O estudo da cultura organizacional com foco nos valores é transdisciplinar, sendo realizado em vários campos do conhecimento, mas nesta

pesquisa enquadra-se na lente da Gestão e na Ciência Policial, pois, os valores institucionais na Polícia desvendam, em grande parte, como ela pensa e age, ou seja, seus processos de planejamento, organização, direção, controle e conseqüentemente a sustentação de sua estratégia. O que se propôs foi delinear a cultura internacional da Polícia, a partir de cada um dos valores institucionais das corporações investigadas.

O objeto de estudo foi restringido aos valores institucionais atuais das organizações “policiais de rua”, ou seja, apenas as corporações que exercem as atividades ostensivas de preservação da ordem pública. Consistiu-se em um estudo exploratório, qualitativo, bibliográfico, baseado em análise documental, de raciocínio lógico e comparativo entre 12 corporações policiais de 11 países, cujos parâmetros de escolha visaram um recorte diverso e representativo, tanto para países quanto para as corporações. Os critérios foram o modelo do sistema policial; a extensão e a localização geográfica; o desenho institucional e a civilização.

Em síntese, verificou-se: i) uma tipologia de valores organizacionais quanto aos objetivos perseguidos, às dimensões, a esfera da valorização e a durabilidade; ii) a existência de uma cultura constituída por valores organizacionais essenciais e adjacentes. Os essenciais consistem em características comuns, quase universais às organizações policiais, sendo densos, bem típicos, tradicionais e conservadores. Já os adjacentes, que apesar de não integrarem a ideologia central, são igualmente importantes, pois respondem às mudanças e aos cenários atuais e futuros; iii) a presença de inúmeros traços comuns quanto aos valores institucionais, apesar da diversidade de corporações policiais investigadas.

As constatações e resultados encontrados atendem ao objetivo geral e oferecem respostas para a questão central que balizou toda a pesquisa - quais valores institucionais atuais são representativos da cultura nas organizações policiais em todo o mundo. Desta forma, os valores institucionais que, via de regra, conformam a cultura organizacional nas corporações policiais são: “comprometimento”, “lealdade”, “honra”, “respeito”, “disciplina/hierarquia”, “espírito de sacrifício” e “coragem”. Concluiu-se, também, que outros valores não menos importantes e não integrantes da essência da cultura policial terão relevância e espaço cada vez maiores em função dos cenários futuros, como “profissionalismo”, “respeito aos direitos humanos”, “qualidade”, “transparência”, “humanidade”, “imparcialidade” e “justiça”.

E por fim constatou-se, ainda, a partir das corporações policiais investigadas, a alta prevalência do “respeito”, sobretudo em relação aos direitos humanos, o que o evidencia como um valor adjacente extremamente relevante e que tende a ser consolidado na cultura policial no longo prazo, em face da temática global da tolerância quanto a diversidade social e cultural.

O estudo traz um contributo em face da lacuna existente no âmbito acadêmico-científico, com escassa literatura acerca dos valores institucionais atuais que caracterizam, na generalidade, a cultura da Polícia em todo o mundo. Em termos de limitações, os exemplares utilizados no recorte não são grandes, o que pode gerar alguma distorção, e por essa razão sugere-se outros estudos nesta seara, com uma amostragem bem maior que possa abranger todos os continentes e todas as civilizações não contempladas neste estudo, visando capturar outros valores institucionais.

## Referências bibliográficas

- Afonso, J. J. R. (2018). Polícia: etimologia e evolução do conceito. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 9(1), 213-260.
- Aktaş, E., Çiçek, I., & Kiyak, M. (2011). The effect of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560–1573. <https://doi.org/bf9xk2>
- Albino, C. S. R., Vidal, J. C. A. & Pescada, S. S. P. V. (2022). A importância da cultura organizacional na gestão da satisfação dos trabalhadores de três serviços de saúde públicos. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 8(1), 1-17. <https://doi.org/10.31211/rpics.2022.8.1.229>.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2002). Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Batitucci, E. C. (2010). A evolução institucional da Polícia no século XIX: Inglaterra, Estados Unidos e Brasil em perspectiva comparada. *Revista Brasileira de Segurança Pública*, 4(2), 30-47. <https://doi.org/10.31060/rbsp.2010.v4.n2.73>.
- Bittner, E. (1970). *The Functions of the Police in Modern Society: A Review of Background Factors, Current Practices, and Possible Role Models*. National Institute of Mental Health.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (2016). *Elementos de comportamento organizacional*. (Ed. Revista). (J. H. Lamendorf Trad.). Cengage Learning.
- Bretas, M. L. (1997). *Ordem na Cidade: O Exercício da Autoridade Policial no Rio de Janeiro, 1907-1930*. Rocco.
- Camargo, C. A. (1997). Estética Militar e Instituições Policiais. *Revista A Força Policial*, 15, 49-96.
- Carabineros do Chile. (2024, setembro 28). In *Wikipedia*. [https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Carabineros\\_de\\_Chile&oldid=162707389](https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Carabineros_de_Chile&oldid=162707389)
- Carrera Neto, S. (2020). *Modelos de Polícia*. Inoveprimer.
- Dantas, G. F. & Mendonça, O. (2022, maio 30). *Sistemas de Segurança no Brasil e nos EUA: semelhanças e diferenças*. Instituto Monte Castelo. <https://institutomontecastelo.wordpress.com/2022/05/30/sistemas-de-seguranca-no-brasil-e-nos-eua-semelhancas-e-diferencas/>
- Die Bayerische Polizei (s.d.). *Leitbild*. <https://www.polizei.Bayerische.de/wir-ueber-uns/leitbild/index.html>
- Elias, L. M. A. (2011). *Segurança na Contemporaneidade - Internacionalização e Comunitarização*. [Tese de Doutorado, Universidade Nova de Lisboa]. Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/14011>.
- Emsley, C. (1999). A typology of nineteenth-century police. *Crime, History and Societies*, 3(1), 29-44. <https://doi.org/10.4000/chs.934>
- Fascioni, L. (2010). *DNA empresarial – identidade corporativa como referência estratégica*. Integrare.

- Fernandes, S. H. S. (2017). *Fundamentos de planeamento prospectivo aplicados à Polícia Militar*. (3ª ed.). D'Plácido.
- Fernandes, S. H. S. (2023). *Polícia e futuro: identidade orientada por cenários e desenvolvimento organizacional*. Dialética.
- Fernández, I. R. (2017, abril, 20-21). *Visión de la Guardia Civil en la Gestión de la Seguridad Pública en Eventos Multitudinarios*. [comunicação apresentada]. II Congreso Comunicación y Seguridad em Eventos. Facultad de Ciencias de la Información (UCM). Espanha, Madri.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (1997). *Aprendizagem organizacional e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Atlas.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2001). *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Graduate School of Business Administration. University of Virginia. [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511).
- Guarda Nacional Republicana (2020). *Estratégia da Guarda 2025 – Uma estratégia centrada nas pessoas*. <https://www.gnr.pt/estrategia.aspx>
- Guardia Civil (s.d.). Información institucional. <https://www.guardiacivil.es/es/institucional/Conocenos/index.html>
- Gonçalves, C. G. R. (2007). *A construção de uma polícia urbana (Lisboa, 1890-1940): Institucionalização, organização e práticas*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/632>
- Gonçalves, V. & Campos, C. (2012). *Gestão de Mudanças: o fator humano na liderança de projetos*. Brasport.
- Gonçalves, G. R. (2017). Polícia e Polícias em Portugal: Perspetivas Históricas. In: G. R. Gonçalves & S. Durão (Orgs.). *Polícia e modernidade: as múltiplas dimensões de um objeto historiográfico* (pp. 15-31). Mundos Sociais.
- Gondim, M. G. C. & Tamayo, A. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, 31(2), 62-72.
- Hofstede, G. (1994). *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. Harper Collins.
- Huntington, S. P. (1996). *The clash of civilizations and the remaking of world order*. Simon & Schuster.
- Johann, S. (2013). *Comportamento Organizacional: teoria e prática*. Saraiva.
- Kerala police (2020, novembro 19). *Visão e Missão*. <https://keralapolice.gov.in/page/vision-mission>
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2021). *Fundamentos de metodologia científica*. (9ª ed.). Atlas.
- Lisboa, J., Coelho, A., Coelho, F., & Almeida, F. (2013). *Introdução à gestão de organizações*. (3ª ed.). Vida Econômica.
- Los Angeles County Sheriff's Department (2021). *The Leaders Behind the Star. Reflections on Leadership in the LASD*. The Los Angeles County Sheriff's Department.

- Mendonça, O. F. & Dantas, G.F.L. (2016, maio 23). *Um Estudo de Polícia Comparada: Brasil e Estados Unidos da América*. FENAPEF Federação Nacional dos Policiais Federais. <https://fenapef.org.br/um-estudo-de-policia-comparada-brasil-e-estados-unidos-da-america/>
- Metropolitan Police (2020). *Business Plan 2020-2023*. <https://www.met.police.uk/SysSiteAssets/media/downloads/force-content/met/about-us/met-business-plan-2020-23.pdf>.
- Miller, W. R. (1999). *Cops and Bobbies: police authority in New York and London 1830-1870*. Ohio State University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. (N. Montigelli Jr. Trad.). Bookman.
- Monjardet, D. (2002). *O que faz a polícia: sociologia da força pública*. (Vol. 10). Edusp.
- Nigeria Police Force (2023). *Vision and Mission*. <https://www.npf.gov.ng/vision/display>
- Oliveira Júnior, A. (2007). *Cultura de polícia: cultura e atitudes ocupacionais entre policiais militares em Belo Horizonte*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal de Minas Gerais]. Repositório Institucional da UFMG. <http://hdl.handle.net/1843/VCSA-7FFJV7>.
- Oliveira Júnior, A. (2011). Uma Sociologia das Organizações Policiais. *Revista Brasileira de Ciências Policiais*, 2(2), 65-87.
- Paz, M. G. T. & Tamayo, A. (2004). Perfil cultural das organizações. In: A. Tamayo (Org.). *Cultura e saúde nas organizações* (pp.19-38). Artmed.
- Poiares, N. (2018). *As profissões (para) jurídicas: requisitos, mandatos e convergências*. Fronteira do Caos Editores.
- Polícia de Segurança Pública (2023). *Estratégia da PSP 2024-2026*. <https://www.psp.pt/Documents/Instrumentos%20de%20Gest%C3%A3o/Documents%20Estrat%C3%A9gicos/Estrat%C3%A9gia%20da%20PSP%20-%202024-2026.pdf>
- Polícia Militar de Minas Gerais (2020). *Plano Estratégico 2020-2023 / Comando Geral*. Assessoria de Desenvolvimento Organizacional.
- Polícia Militar de Minas Gerais (2023)]. *Plano Estratégico 2024-2027 / Comando Geral*. Assessoria de Desenvolvimento Organizacional.
- Public Security Directorate (s.d.). *Core Values*. The Hashemite Kingdom of Jordain. <https://psd.gov.jo/en-us/core-values/>
- Reiner, R. (2004). *A política da polícia*. (J. C. Ghirotti. Trad). Edusp.
- Rico, J. M., & Salas, L. (1992). *Delito, insegurança do cidadão e polícia*. Ed. da PMERJ.
- Rocha, A. P. (2014, Outubro 27-30). *Prestando Continência: a militarização da Polícia Militar do Estado de São Paulo* (PMESP) e Carabineros de Chile. [Comunicação apresentada]. 38º Encontro Anual da ANPOCS. Brasil, Caxambu.
- Rodríguez, F. G. & Alcover, C. M. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza Editorial.
- South African Police Service (2020). *Strategic Plan to 2020-2025*. [https://www.saps.gov.za/dpci/site/strategic-plans/documents/saps\\_strategic\\_plan\\_2020to2025.pdf](https://www.saps.gov.za/dpci/site/strategic-plans/documents/saps_strategic_plan_2020to2025.pdf)



- Sanderson, U. A. (2016, Maio 30). *Modelo federativo dos EUA é refletido na segurança pública*. Consultor Jurídico. <https://www.conjur.com.br/2016-mai-30/sanderson-modelo-federativo-eua-refletido-seguranca-publica/>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 13-16.
- Schein, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. (4ª ed.). (M. Braga Trad.). José Olympio.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. (3ª ed.). Jossey-Bass.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advanced and empirical tests in 20 countries. *Advanced in experimental social psychology*, 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Silva Neto, S. A. (1997). Cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica. *O Alferes*, 13(45), 13-69.
- Silva, C. F. (2017). *A formação institucional de oficiais das Polícias Militares para liderar processos em gestão da mudança*. [Tese de doutoramento, Academia de Polícia Militar do Barro Branco]. Biblioteca IPBM.
- Silva, N. M. P. (2013). *As reformas policiais em Portugal e seu impacto na estrutura e eficácia das instituições*. [Trabalho de investigação individual, Instituto de Estudos Superiores Militares IUM]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/9975>
- Silvelo, M. L. (2015). La Aplicación de la metodología Balanced Scorecard a la Guardia Civil: El proyecto SIGEST. *Cuadernos de la Guardia Civil: Revista de Seguridad pública*, 1, 9-31.
- Skolnick, J. & Fyfe, J. (1993). *Above the law – Police and the excessive use of force*. Free Press.
- Skolnick, J. (1994). *Justice without trial: law enforcement in a democratic society*. (3ª ed.). Macmillan
- Sousa, R. R. (2009). *Análise do Perfil Cultural das Organizações Policiais e a Integração da Gestão da Segurança Pública em Belo Horizonte*. [Tese de Doutorado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional UNB. <http://repositorio.unb.br/handle/10482/7012>.
- Stimpert, L., Gustafson, L. & Sarason, Y. (1998). Organizational Identity Within the Strategic Management Conversation: contributions and assumptions. In D.A. Whetten & P. C. Godfrey (Ed.). *Identity in Organizations: building theory through conversations* (pp. 83-98). Sage.
- Tavares, M. C. (2010). *Gestão Estratégica*. (3ª ed.). Atlas.
- Wood, R. L., Davis, M. & Rouse, A. (2004). Diving into quicksand: program implementation and police subcultures. In W.G. Skogan. *Community policing: can it work*. (pp. 136-161). Thomson/Wadsworth.