



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

# COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL PODE INFLUIR NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Wander Lima da Silva – Paracambi – [wanderlima69@hotmail.com](mailto:wanderlima69@hotmail.com) – UFF/ICHS  
Fabiano de Assis Gomes – Paracambi – [fabianoag@bol.com.br](mailto:fabianoag@bol.com.br) – UFF/ICHS

### RESUMO

O objetivo desse estudo é identificar como características organizacionais da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, podem ser relacionadas a variáveis culturais que exercem influência no Planejamento Estratégico, elaborado para o alcance de uma polícia de proximidade no período compreendido de 2013 a 2018. Para tanto, a abordagem do problema ocorreu de forma qualitativa, através da exploração de documentos e bibliografias relacionadas à cultura organizacional, ao planejamento estratégico, bem como de publicações da Corporação e artigos relacionados ao tema. A verificação do acervo cultural da PMERJ indica que a estrutura em que a corporação se sustenta e a falta de uma visão comum dos caminhos a serem percorridos contribuem para o fracasso do planejamento e da criação de uma identidade organizacional, que vise o cidadão como o principal beneficiário do serviço prestado.

**Palavras-chave:** Planejamento, proximidade, corporação.

## 1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro é uma instituição com um dilema a ser enfrentado, de um lado a raiz cultural de natureza militar, produzida ao longo de sua história, que se remontada, demonstra que foi sustentada pela rigidez da hierarquia e disciplina do Exército Brasileiro, uma vez que dos duzentos e oito anos de existência, cento e setenta foram administrados por militares da referida força, criando assim uma identidade organizacional com Missão, Visão e Valores militares (MUNIZ, 1999). Enquanto do outro, surge a necessidade de uma polícia focada no cidadão, flexível e apta a se ajustar constantemente de acordo com as transformações do ambiente na qual está inserida, sempre buscando soluções para os problemas em conjunto com a sociedade.

Pensar em planejamento estratégico é pensar em como produzir resultados diante de situações que estão em desacordo com a realidade, em problemas de pouca previsão, uma vez que a realidade social é difusa em seus limites e criativa por seus atores. As soluções para os problemas devem ser satisfatórias e não ótimas, já que os problemas sociais continuam no tempo, a participação de diversos atores sociais é fundamental para a construção da estratégia, pois cada um explica a realidade a partir de sua própria situação e o ajuntamento de diversas ideias gera múltiplas possibilidades de alcance dos objetivos, que em determinados momentos, podem até causar reações negativas, mas ao longo do tempo o efeito se torna



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

positivo. A cultura organizacional serve como ponto de partida para o sucesso de qualquer programa de melhora de serviços, os atores envolvidos no processo necessitam se sentirem valorizados para investirem suas energias e entusiasmo em um novo empreendimento (MISOCZKY e GUEDES, 2011).

Todavia, a transformação de uma organização só ocorre mediante ao pleno conhecimento de sua cultura, Albrecht (1994, p. 67) compara a cultura a um solo, “onde a árvore cresce se for fértil e se torna propensa a morrer se for impróprio”.

Para Chiavenato (2011, p. 347), “culturas amarradas a padrões antigos e ultrapassadas devem ser superadas e mudadas mediante a transformação cultural, isto é, os sistemas de relacionamento dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham”.

Segundo Villaça (2003), temas voltados para a gestão pública são pouco conhecidos e sua contribuição, na questão cultural, aponta para o policiamento comunitário como forma de alternativa de apaziguar o confronto entre a cultura da sociedade com a cultura da organização. Todavia, a Secretaria de Segurança Pública Nacional (SENASP) reconhece que um dos problemas de tomada de decisão na área de segurança pública é a rotina e a autoridade, marcados pela indiferença quanto aos resultados a serem alcançados.

Albrecht (1994, p. 182) diz que: “Não se pode ser todas as coisas para todas as pessoas, e por isso é preciso decidir o que vai ser, e para quem”. Nesse sentido, compreende-se que um dos problemas enfrentados pela Polícia Militar é o de saber diferenciar o serviço final básico, em que o conflito de valores surge como um dos vilões do direcionamento que a instituição deseja tomar.

Essa pesquisa tem por objetivo analisar como aspectos culturais organizacional da PMERJ influenciam no Planejamento Estratégico e contribuir no entendimento do quanto à cultura deve ser valorada na construção de um novo planejamento.

Para tanto, foram abordados alguns aspectos da corporação que demonstram ser característicos de variáveis de uma cultura organizacional.

Na primeira parte, apresentamos a Visão pretendida pela PMERJ no período compreendido 2013-2108, na segunda parte, descrevemos como o policiamento é orientado, na terceira parte, buscamos o entendimento do modelo administrativo da PMERJ, na quarta parte, descrevemos como é a hierarquia na PMERJ, na quinta parte, explicamos qual a importância das Unidades de Polícia Pacificadora na construção da Visão do planejamento estratégico, e por fim, discursos de oficiais da Corporação encontrados em redes sociais e sites.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 MUDANÇA CULTURAL

Segundo Johann et al. (2015), o avanço tecnológico produz na sociedade atual sucessivas mudanças e, conseqüentemente, as organizações necessitam acompanhar essas mudanças que se processam no macroambiente, por conseguinte, ao entenderem as mudanças devem adequar a cultura e a estratégia da organização para que sobrevivam diante das instabilidades e das ameaças geradas, mas para que também aproveitem as oportunidades que surjam .



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Para Silveira (1998), as mudanças devem vir precedidas de planejamento, pois mudanças implicam em alterações comportamentais e velhas ideias não devem ser o centro do planejamento, uma vez que as mudanças que ocorrem na atualidade são diferentes das passadas e aponta o Desenvolvimento Organizacional como instrumento de ponto de partida de qualquer procedimento, que a organização queira fazer, inclusive no Planejamento Estratégico.

Criar e manter uma cultura e uma identidade consistentes e adaptativas é uma tarefa das diversas áreas da empresa, sem exceção, de forma que a organização se adapte com a necessária flexibilidade, e de maneira continuada, aos requisitos das mudanças no macroambiente. O gestor de pessoas precisa criar uma cultura de mudança, na qual criatividade, inovação, flexibilidade e desenvolvimento permanente estejam instalados na dinâmica de sua organização (JOHANN et al., 2015, p. 53).

As mudanças ambientais, ou seja, nos aspectos culturais do ambiente externo, em que se encontram as organizações, produzem efeitos que as impelem a buscar estratégias administrativas adequadas. Tais estratégias devem tornar a organização proativa, ou seja, capaz de evitar ou resolver problemas antes que esses venham a ocorrer, mediante a um planejamento eficiente e eficaz, que supere o comportamento reativo. Dentro dos pressupostos básicos, o Desenvolvimento Organizacional serve como uma resposta às mudanças, para as quais há um esforço educacional complexo, com vistas a mudar as atitudes, os valores, os comportamentos e a estrutura da organização, de forma que se adaptem as demandas ambientais, caracterizadas por novas tecnologias, novos mercados, novos problemas e desafios (CHIAVENATO, 2011).

French e Bell (1981 apud CHIAVENATO, 2011, p. 356) definem Desenvolvimento Organizacional como:

Esforço de longo prazo, apoiado pela alta direção, no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas de renovação organizacional, particularmente por meio de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional – com ênfase especial nas equipes formais de trabalho, equipes temporárias e cultura intergruppal – com assistência de um consultor-facilitador e a utilização da teoria e da tecnologia das ciências comportamentais, incluindo a ação e pesquisa.

Para que haja de fato mudanças, todos os componentes da organização devem compartilhar e articular da mesma visão, a fim de que haja o sentimento pessoal de cada componente de que as mudanças estão acontecendo (CASTILHO, 1999 apud SERRÃO, s.d.).

Albrecht (1994, p. 72) entende que as organizações militares, assim como outras organizações muito estruturadas e orientadas por regras, põem a “obediência acima do bom senso, à política acima das pessoas, as regras acima da razão” tornando difícil o questionamento, a revisão de fazer as coisas e a adoção de novas experiências. Diante disso, a parte da linha de frente se condiciona a trabalhar e pensar de forma robotizada e se já estiver a muitos anos em sua posição pode ter dificuldades de analisar com objetividade o que faz. Assim o risco de erro se minimiza e o controle maximiza, o não pensar e o seguimento de regras de forma rígida produz uma estrutura difícil de ser mudada internamente, sendo necessário algum tipo de intervenção externa, uma vez que “organizações artríticas, tendem a serem suas piores inimigas, quando se trata de mudanças significativas”.



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Para Camargo a aprendizagem é observável a partir do clima vigente da organização, onde os trabalhadores tem liberdade para agirem e falarem, e quando isso ocorre significa que foi produzida uma mudança relativamente permanente (Camargo, 2009, p.76).

### 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Castor e Suga (1989), planejamento tem um significado de antecipação do que virá no futuro, com a finalidade de alterar indesejáveis eventos futuros por meio de ações propositais.

Já a estratégia, no campo empresarial foi uma adaptação retirada do âmbito militar, cujo conceito tinha a finalidade de aplicar forças em larga escala em lutas contra inimigos, e que adaptado ficou como uma “mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos de longo prazo”, utilizando de táticas em períodos de médio prazo (CHIAVENATO, 2011, p. 219).

Elaborar planejamentos na administração pública, de uma forma geral, é um desafio para qualquer administrador e requer deste, habilidades que façam com que todos os participantes do processo se comprometam com o objetivo comum. A distinção entre quem planeja e quem executa e a separação entre mente e mãos leva à falta de compromisso daqueles que executam as atividades que não conceberam, sendo necessário conter a tensão que existe entre os membros da empresa, em maior ou menor grau, e ficam visíveis ao serem apresentadas estratégias, que venham trazer mudanças de desenvolvimento individuais ou de certas práticas na empresa, sendo necessária, assim, uma receptividade para que não haja frustrações e descompromissos, bem como não se percam informações, soluções e disposição para inovação e mudança (CASTOR; SUGA, 1989).

Chiavenato (1994) enfatiza que um bom administrador deve conhecer bem todas as teorias administrativas, a fim de ter a sua disposição um naipe de alternativas interessantes para cada situação, as correntes da teoria administrativa, tarefas, estrutura, ambiente, pessoas e tecnologia se inter-relacionam formando um conjunto de variáveis, que não podem ser abordadas de forma isolada para que não dificulte a visão global e complique a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar de forma eficiente e eficaz.

Castor e Suga (1989) dizem que o planejamento deve ter o aspecto político como item de grande importância, já que mudanças levam ao ganho ou perda de poder na organização e o resultado do tipo ganha-ganha evita resistência por parte de pessoas influentes na organização, e que a avaliação dos meios disponíveis deve ter primazia na discussão do planejamento, já que os meios são de aplicação diária, enquanto as estratégias são aplicadas, em longo prazo, e os objetivos estão mais distantes.

### 2.3 GESTÃO BUROCRÁTICA

Marinho e Junior (2009, p. 32) realizaram pesquisa entre as Polícias de Minas Gerais, Rio de Janeiro e Espírito Santo e identificaram que as organizações policiais dos Estados seguem o modelo burocrático, pois a partir do momento em que regras são impostas com a finalidade de diminuir as “incertezas no desenvolvimento de atividades cotidianas”,



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

estas limitam os agentes que executam o policiamento a agir de forma impessoal, causando um distanciamento entre o policial e a comunidade, a verticalização das informações também característica da burocracia, se torna um fato preponderante, uma vez que o controle das incertezas ao ser restringido somente ao topo da hierarquia implica em menores liberdades na tomada de decisão.

Junquilha (2010) diz que a burocracia se configura em poder, já que o mando e obediência são legítimos, controle, em que as regras formais permitem o controle de pessoas, de rotinas e dos procedimentos, bem como dos resultados, e alienação, pois ao modo que as regras são formais e impessoais, os indivíduos passam a agir fazendo somente o que está prescrito sem se importar com o que acontece ao seu redor e exemplifica que alienação “estaria vinculada à separação do trabalhador da capacidade de conceber aquilo que executa”.

Para Rodrigues (2010), a separação dos policiais militares em círculos hierárquicos cria um distanciamento entre os que comandam e os que executam, dificultando o diálogo e relações interpessoais e o seguimento de rituais, que reforçam o tradicionalismo institucional, o qual baseado na hierarquia e disciplina modela o comportamento do indivíduo e sua identidade de forma que mudanças sejam evitadas.

### 2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (1989, apud ORSI et al., 2005, p. 39):

cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como 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.

Para Schein (1989), a cultura de uma organização pode ser analisada em três aspectos principais:

- Produtos visíveis: corresponde ao ambiente construído da organização, layout, comportamentos visíveis das pessoas;
- Valores: são difíceis de serem observados diretamente, mas segundo o autor, geralmente expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações;
- Pressupostos básicos: normalmente são inconscientes, mas determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

### 2.6 HIERARQUIA E DISCIPLINA

Lacombe define que hierarquia ocorre de acordo com o escalão de autoridade e responsabilidade com os direitos e as obrigações que lhe são inerentes e disciplina como obtenção de comportamento considerado adequado aos preceitos e às normas vigentes em uma organização, pela obediência as regras e pela repressão aos que não cumprem essas regras, preceitos e normas (LACOMBE, 2009).



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Para Silva (2010) as organizações podem apresentar níveis de gestão baseadas no poder ou na autoridade, aonde a primeira vem do sentido weberiano, em que prevalece a vontade do superior hierárquico em razão de sua força ou poder, não sendo permitida a discordância de ordens; e no segundo caso estão os gestores que lideram seus colaboradores através de habilidades persuasivas, conduzindo-os a produzir com qualidade ou prestar serviços de forma atenciosa por saberem da importância do trabalho que realizam.

Loureiro (2004) aponta a rigurosidade como diferença entre a disciplina aplicada em âmbitos militares e civis, e diz que a rigidez da disciplina militar não deve servir como método aterrorizador, mas sim como meio de cumprimento eficiente das tarefas, servindo como forma de comando a fim de direcionar os subordinados aos mesmos objetivos da corporação.

### 2.7 DESMILITARIZAÇÃO

O debate sobre desmilitarização ganhou vulto nos diversos segmentos da sociedade como contrapartida à crise de identidade cultural do modelo militar frente aos desafios da atualidade. A discussão envolve diversas possibilidades, tais como: a total desmilitarização da polícia ou uma desmilitarização parcial; assim como a unificação das polícias militar e civil ou a criação de uma nova polícia; ou de mais polícias para atender a objetivos mais específicos; e a execução do ciclo completo de polícia com a investigação e a ocorrência sendo feita pelo mesma equipe. Tais medidas seriam precursoras a fim de possibilitar novas configurações culturais, com uma polícia mais flexível, com autonomia e apta a atuar preventivamente atuando junto à comunidade.

Para Graham (2015) a militarização das polícias tem se tornado um fenômeno mundial e explica que o mundo vem se urbanizando de forma muito rápida e gerando cidades mais desiguais, dessa forma as polícias tem adotado estratégias de controle das cidades e não mais de trabalhar com movimentos sociais devido à radicalização de muitos desses grupos, explica ainda que os níveis de violência no Brasil ocorrem por conta do tráfico de drogas e que a saída para mudanças seria a diminuição da desigualdade através do sistema político.

Hendrickx (2015) entende a que desmilitarização é uma “grande revolução”, uma vez que a polícia militarizada serve para que governantes busquem nelas soluções fáceis na resolução de problemas complexos, utilizando-se de meios repressivos contra as pessoas, uma vez que o sistema não permite que policiais reflitam sobre ordens que recebem de seus superiores. Saliente-se ainda que, no ano de 1994 Hendrickx colaborou com o governo da África do Sul na desmilitarização do país, com o favorecimento da política pós – apartheid, a votação de leis importantes contribuíram para implementação de uma polícia a partir de princípios de polícia comunitária, desse modo, conseguiu profissionalizar todos os postos da instituição, porém no ano de 2008 a polícia voltou a se remilitarizar e no ano de 2009 com a mudança de governo houve a reconsolidação do militarismo na polícia sul africana e explica que ocorreu a inversão da lógica “lei e ordem”, onde a ordem voltou a prioridade, sucumbindo à lei que seria a garantidora dos direitos humanos.

Com isso podemos recorrer à compreensão de Silva (2010), o qual afirma que “um traço cultural não pode ser tomado isoladamente, haja vista ser apenas uma face de um todo cultural”, portanto a desmilitarização deve fazer parte de um conjunto de mudanças que venham a impactar todos os segmentos, principalmente no encurtamento entre as camadas



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

sociais mediante a tomada de políticas públicas que melhorem a qualidade de vida dos menos favorecidos.

Cavalcante (2016) conclui que a desmilitarização das polícias é um tema a ser amplamente debatido e estudado em virtude do que pode ocorrer com a unificação das polícias civil e militar, ou da criação de uma nova polícia totalmente de viés civil, no primeiro caso aponta para o tempo que demoraria ser adquirida uma nova cultura e no segundo o custo de se manter duas polícias, esclarece ainda que a alteração na Constituição Federal não se restringiria aos artigos referentes às missões e caráter das polícias, mas também a outros dispositivos que implicariam na dissolução da Justiça Militar dos Estados.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se classifica como qualitativa e descritiva em função de apresentar as características de fatores culturais de uma organização, que podem contribuir de forma positiva ou negativa na execução de um planejamento estratégico.

Os procedimentos técnicos adotados foram a pesquisa documental e a bibliográfica, que conforme Koche (1997 apud ZANELLA, 2009, p. 82) servem para ampliar o conhecimento e dominá-lo e, posteriormente, utilizá-lo como modelo teórico, e assim sustentar outros problemas de pesquisa mediante uma reflexão e reprodução de novos entendimentos.

Os resultados obtidos serão analisados de forma a responder ao problema identificado, estabelecendo uma relação entre o material coletado com a teoria de referência, a fim de dar validade e significância à pesquisa.

Para descobrir características variáveis da cultura corporação foram apontados seis aspectos organizacionais que se relacionam com a cultura e podem vir a ser determinantes no sucesso ou fracasso do planejamento estratégico. Para tanto foram explorados documentos normativos da PMERJ e entrevistas concedidas por oficiais em redes sociais.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeira parte - Em junho do ano de 2012, sob a coordenação da Secretaria de Segurança do Estado do Rio de Janeiro, uma empresa de consultoria iniciou a construção do planejamento estratégico da PMERJ e contou com a participação de oficiais do alto escalão, ao longo de seis meses chegou-se à conclusão de que o objetivo da Corporação a ser declarado no planejamento seria a implantação da polícia de proximidade em todo o Estado do Rio de Janeiro no período compreendido entre 2013 e 2018.

Em novembro de 2014 o Coronel da PM Ibis Pereira assumiu interinamente a corporação para fazer a transição de comando até o início de janeiro de 2015, quando a gestão passou a ser do Coronel da PM Pinheiro Neto, após a concretização da mudança algumas legislações da Corporação foram alteradas no sentido de adequarem aos objetivos propostos no planejamento estratégico, também foram elaborados estudos no sentido de ampliar a polícia de proximidade para todo o Estado, na capacitação intelectual foi sugerido e



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

incentivado que os policiais buscassem fazer o Curso de Tecnólogo em Segurança Pública oferecido pela Universidade Federal Fluminense, foi proposto que a Corporação criasse uma porta de entrada única onde candidatos a oficiais e praças cursariam por um ano e meio juntos e depois os que seguiriam a carreira de oficial permaneceriam por mais um ano e meio na formação específica ao cargo que exerceriam.

Essa visão foi reafirmada através da Portaria PMERJ nº 600, publicada no Boletim da PM nº 003 de 07 de janeiro de 2015, bem como os princípios, valores, missão e demais etapas do processo de planejamento estratégico; além da republicação das Marcas da Qualidade da PMERJ, antes publicadas nos Boletins (nº 64 de 09 de abril de 1999 e nº 117 de 28 de julho de 2008), na reedição dessas Marcas ficaram definidos nove itens a serem implantados, acompanhados e avaliados por todos os escalões de comando da Corporação.

As Marcas da Qualidade se tornaram normas institucionais desde sua segunda edição, ocorrida no ano de 2008 e atualmente estão definidas da forma a seguir: autoridade, hierarquia e disciplina; valores institucionais; virtudes morais e éticas; melhoria do clima institucional e melhoria da qualidade de vida do policial militar; legalidade e direitos humanos; integração sistêmica com as instituições; inteligência policial; estratégia diferenciada de prevenção do delito; prevenção pró-ativa do policial militar e repressão qualificada do crime (uso legítimo e comedido da força).

Cabe ressaltar que não foram trazidas para o trabalho as definições de cada um dos itens das Marcas da Qualidade, mas fica clara a preocupação da Corporação em dar embasamento na criação de uma identidade organizacional, através de um tipo de comportamento a serem seguidos por todos os integrantes da Corporação.

Segunda parte – Na busca de entender como a estrutura administrativa da PMERJ está fundamentada elaboramos um quadro comparativo entre o Estatuto da PMERJ (Lei 443/81) e os princípios burocráticos definidos por Motta (2000).

<b>Princípios definidos por Motta (apud Junquilha, 2010, p.51).</b>	<b>Estatuto da PMERJ</b>
Definição de regras e estatutos formais	Lei 443/81.
Direitos e deveres claramente delimitados	Título II, Capítulos I e II - os direitos e deveres.
Configuração de estrutura hierárquica de mando e obediência	Título I, Capítulo III - hierarquia e disciplina.
Recrutamento de pessoal estabelecido por regras claras	Título I, Capítulo II - estão definidas as formas de ingresso na corporação.
Padrão de remuneração definido de acordo com as funções dos cargos	Título III, Capítulo I, Seção II – Remuneração.
Sistema de promoção nas carreiras profissionais definidos por critérios objetivos	Título III, Capítulo I, Seção III – Promoção.
Distinção entre as funções de uma tarefa	Título I, Capítulo IV - os cargos e funções policiais militares.

De acordo com o art. 37 da Constituição Federal a administração pública deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e a aplicabilidade desses princípios de forma equivocada na burocracia levam as organizações a terem problemas conhecidos como disfunções burocráticas, as quais segundo Chiavenato (2011) precisam ser superadas, pois as imprevisões levam à ineficiência e a imperfeições.





BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Segundo Marinho e Junior (2009), os policiais se expõem aos mais diversos tipos de conflitos sociais e as organizações policiais ao aplicarem ritos burocráticos na busca de reduzir incertezas, racionalizar a missão e realizar tarefas sem a tomada de decisão de forma impessoal e discricionária, limita o agente de ponta de linha, a exercer suas atividades em apenas cumprir a Lei, fazendo com que siga padrões reativos e repressivos.

Terceira parte - A hierarquia e disciplina encontram-se estabelecidas no art.12 parágrafo primeiro e segundo da Lei 443/83 (Estatuto da PMERJ) e são consideradas a base institucional da corporação, nesse sentido, através da hierarquia se faz o arranjo dos níveis de autoridade, a qual em conjunto com a responsabilidade, cresce de acordo com o grau hierárquico, enquanto a disciplina serve para produzir no policial um comportamento com rigorosa observância e acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por todos e de cada um dos componentes do Organismo Policial Militar.

Para fazer com que as regras, preceitos e normas sejam obedecidas, a Corporação aplica os preceitos estatuídos no Decreto 6.579/83 (Regulamento Disciplinar da PMERJ) na forma de punições ou recompensas, onde o transgressor pode sofrer sanções que variam de acordo com a gravidade, indo desde uma advertência até o licenciamento ou exclusão da corporação a bem da disciplina, ou na forma de recompensas por bons serviços prestados, podendo ser na forma de elogios, dispensas do serviço ou dispensas dos pernoites, no caso de alunos de cursos de formação.

Por ser a base institucional da corporação, ou seja, a espinha dorsal, a hierarquia se torna uma importante variável cultural a ser mudada quando se busca por resultados por meio do trabalho.

Para Silva, mudanças em instituições de caráter predominantemente institucional, necessitam mudar suas formas e modelos de relacionamento, através da redução de regras impostas por conta do ordenamento de níveis hierárquicos, sendo essa mudança difícil (SILVA, 2010, p.131)

Essa forte hierarquia atenta contra a motivação, o espírito crítico e a capacidade de participação do policial. Um policial que não aceita e não concorde com as medidas da instituição termina desmotivado e corrompido.

Dessa forma a oportunidade de se transformar a identidade organizacional da corporação, fica restrita à vontade política do governo, aliada ao engajamento dos altos níveis hierárquicos da corporação ao propósito de transformação cultural e da sua capacidade de liderar seus comandados rumo a efetividade das medidas propostas.

Quarta parte – A descrição de como é orientado o policiamento na PMERJ se faz importante devido à forma de trabalho exercida pelos policiais ao longo dos anos.

Em 15 de maio de 1978, publicou - se a Nota de Instrução nº 012, com a finalidade de proporcionar aos comandantes de Unidades Operacionais subsídios para elaborarem planos operacionais com vistas a dados estatísticos, onde o emprego do efetivo seria em maior quantidade em áreas de maior incidência criminal.

Em 27 de outubro de 1982, passou a vigorar a Diretriz Geral de Operações (D-1) e no artigo 2º do Capítulo II, onde foi descrita a Missão da Polícia Militar da forma a seguir, “atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presume ser possível a perturbação da ordem”.

No dia 27 de setembro de 1994 publicou – se a Nota de Instrução nº 006, trazendo para a Corporação a ideia de planejamento baseado na metodologia da Gestão da Qualidade



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Total, onde o entendimento era que a comunidade viesse a contribuir na identificação de problemas, na determinação de suas causas, e por fim, na implementação de soluções que viessem a reduzir ou eliminar efetivamente o problema, além disso, oficiais e praças discutiriam o plano e somente após o entendimento de sua concepção e execução seria dado início à implantação.

Cabe ressaltar que no ano de 1994 o comando da PMERJ expressava a vontade de realizar mudanças na forma de orientar o policiamento com base na filosofia de Polícia Comunitária, diante disso, publicou através da Nota de Instrução nº 002 de 28 de março de 1994 a diretriz de polícia comunitária da Polícia Militar de Minas Gerais, e buscou aplicar a filosofia no bairro de Copacabana.

Nobre (2002) diz que no período compreendido entre 1991 a 1994 o então coronel da PMERJ Nazareth Cerqueira assumiu pela segunda vez o comando da Corporação e buscou romper com a ideologia militar de segurança nacional, propondo uma polícia cidadã que viesse a atender as demandas da sociedade civil e que levasse os policiais a enxergar de forma sociológica a criminalidade, servindo-se de políticas públicas peculiares dos direitos humanos. Uma das grandes marcas do comando foi a implantação do Policiamento Comunitário em Copacabana, onde houve a ruptura da visão de polícia do Estado para visão de polícia cidadã, algo até então inédito na Corporação.

Além disso, publicou através da Nota de Instrução nº 004 de 20 de abril de 1994 uma tradução de um trecho do livro *Service America*(Albrecht) no que tange a importância da cultura organizacional na realização do serviço, em que as normas, os valores, as crenças e as ideologias devem perseguir o objetivo de servir ao consumidor com qualidade, sendo necessário que todos os membros da organização se conscientizem de sua importância no mover da “engrenagem”, para assim alcançar reputação duradoura.

Em 12 de fevereiro de 2015 publicou – se através da Instrução Normativa nº 23 a Norma Geral de Policiamento e Operações, com a finalidade de atualizar a Diretriz Geral de Operações de 1982. O documento dispõe os conceitos de <sup>1</sup>polícia de proximidade e <sup>2</sup>polícia comunitária, que condizem com “as modernas práticas de polícia”.

A abordagem de como o policiamento na PMERJ é orientado tem implicações no planejamento estratégico, pois ao ser definida uma forma de trabalho, abarca-se uma das variáveis culturais propostas por Harrison (1985, apud, SILVA, 2010) que caracteriza forma, como um “procedimento determinado, estabelecido para uma relação”.

---

<sup>1</sup> **Polícia de Proximidade** – Filosofia de polícia na qual policiais e cidadãos dos mais diversos segmentos sociais trabalham em parceria, desenvolvendo ações em regiões territoriais específicas, promovendo o controle das questões relacionadas ao fenômeno criminal. Está alicerçada sob seguintes princípios: Prevenção, Descentralização, Proatividade e Resolução Pacífica de Conflitos. Sua operacionalização ocorre por meio de ações de polícia baseadas na aproximação, presença, permanência, envolvimento e comprometimento do policial no seu ambiente de trabalho.

<sup>2</sup> **Polícia Comunitária** - Filosofia de polícia que busca estabelecer parcerias entre polícia e comunidade. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto comunidade devam trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas, tais como crimes graves, medo do crime e, em geral, a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida na área. Observe-se que tanto a polícia comunitária quanto a polícia de proximidade, em essência, estão sob um mesmo feixe de significados, sendo necessário caracterizar a maior adequação da polícia de proximidade, em razão do nosso contexto social e nossa herança cultural, na qual o Estado exerce papel central nas ações no campo da segurança pública.



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

Na quinta parte estão as Unidades de Polícia Pacificadora, no período de 2008 a 2014 a PMERJ voltou a ter novas alterações em sua forma de relacionamento com a sociedade, dessa vez os atores deixam de serem moradores do asfalto e passam a ser os de comunidades dominadas pelo tráfico de drogas, 38 Unidades de Polícia Pacificadora foram instaladas, todavia essa inovação foi planejada e coordenada pela Subsecretaria de Planejamento e Integração Operacional da Secretaria de Segurança do Estado e para ajustar a corporação a essa nova demanda a própria Secretaria de Segurança encomendou a elaboração de um planejamento estratégico para a PMERJ executá-lo no período de 2013-2018.

Apesar de serem implantadas a partir do ano de 2008, foram regulamentadas através do Decreto nº 42.787 de 06 de janeiro de 2011 com a finalidade de executar ações especiais concernentes à pacificação e preservação da ordem pública e aplicar a filosofia de polícia de proximidade, com objetivos de retomar o controle estatal em comunidades dominadas por grupos de criminosos fortemente armados e devolução da paz e tranquilidade pública para garantia do desenvolvimento social e econômico. A partir de então, também seriam monitoradas e avaliadas as ações de polícia pacificadora, quanto às de outros atores prestadores de serviços públicos e privados, no intuito de aprimorar o programa.

Em 05 de fevereiro de 2015, foi publicado o Decreto nº 45.146 que instituiu a política de pacificação, abrangendo outros atores com vistas a obter subsídios para o processo decisório, a comissão criada teria como membros, titulares de Secretarias de Governo, do Tribunal de Justiça, do Ministério Público, da Defensoria Pública, Assembleia Legislativa, podendo ser convidados a participar das reuniões outros entes federativos, a Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN) e representantes de entidades públicas, privadas, técnicos e observadores e a presidência competiria ao Governo do Estado.

Com o resgate do planejamento estratégico no ano de 2015, a corporação lançou um Projeto Piloto, através da Portaria PMERJ 602 de 08 de janeiro de 2015, e criou a Primeira Companhia Integrada de Polícia de Proximidade do Sexto Batalhão, que abrangeria os bairros de Vila Isabel, Grajaú e Andaraí, e a forma de atuação partiria de quatro princípios, sendo estes a prevenção, a descentralização, a proatividade e a resolução de conflitos. Para avaliar o projeto foi criado um grupo de pesquisa externo a corporação.

Segundo Ramos (2015), pesquisadora responsável pelo acompanhamento externo do projeto, o modelo apresentado era diferente de outras experiências apresentadas pela Corporação, tais como, o Programa de Policiamento Comunitário de Copacabana, GPAE e das UPP, porque era antecedido de um plano com objetivos, fontes conceituais, modelos inspiradores e métodos, além de definição de formas de avaliação, identificação de responsabilidades, estabelecimento territorial de área de aplicação do piloto e definição de prazos e metas, além disso, atores externos foram convidados a participar do processo de desenvolvimento e avaliação do projeto.

A criação de uma comissão gestora, formada por integrantes da corporação e avaliadores externos permitiu a produção de um relatório final, onde as conclusões e recomendações ensejaram na criação de um manual de implantação com passos administrativos e operacionais definidos para a implantação do Batalhão de Polícia de Proximidade, Portaria PMERJ nº 645, publica Bol da PM nº 223 de 04 de dezembro de 2015 e na reavaliação da Portaria PMERJ nº 602 que instituiu o projeto piloto, a qual foi substituída pela Portaria PMERJ nº 646 de 09 de dezembro de 2015.

Nesse sentido, as Unidades de Polícia Pacificadora trariam uma nova concepção de serviço, através da proximidade com o cidadão e na busca de resolução de problemas de



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

maneira efetiva, porém a de se observar que os conceitos de polícia de proximidade e de polícia comunitária só foram introduzidos nas normas da corporação no ano de 2015, bem como a criação de um projeto piloto que viesse a atender o objetivo proposto na Visão declarada no planejamento estratégico.

A proposição de mudanças na produção do serviço implica no trabalho, atividade humana, considerada uma variável cultural a ser observada na organização (HARRISON, 1985, apud, SILVA, 2010).

Como adendo, há uma observação do Coronel reformado da PMERJ Emir Laranjeira, o qual conclui que a Corporação necessita de mudança revolucionária, por meio da qual o comportamento deve ser transformado, uma vez que o apego as tradições e a configuração de sistema fechado da PMERJ não permitem que a prevenção seja o foco das ações, mas sim a repressão, já que as normas vigentes e predominantes na cultura interna têm por base leis e decretos editados em 1968 (LARANJEIRA, 2013).

Ainda, sobre a questão cultural, no ano de 2015, o coronel da PM Pinheiro Neto ao assumir o cargo de Comandante Geral, participou de um encontro realizado pela ONG Viva RIO no qual estavam presentes formadores de opinião dos principais veículos de mídia do país e apresentou um diagnóstico da corporação e nessa análise informou que os processos estruturantes, que a Polícia Militar tinha desenvolvido, a partir do ano de 2009 estavam parados e que o cenário era um dos piores, e que projetos de importância foram abandonados, havia corrupção no sistema de saúde, desvios de conduta e a desmotivação dos policiais pertencentes aos efetivos das UPP, uma vez que se viram diante de uma situação de “guerra”, sem estarem preparados para tanto, mas que por questão de sobrevivência foram para o front, se distanciando do objetivo do programa de pacificação. Além disso, havia problemas de inércia de outros setores governamentais, os quais afetavam também a corporação.

O ex-comandante da PMERJ, Coronel Ibis, concedeu uma entrevista em rede social e ao comentar sobre falhas das UPP disse que a visão de futuro se constrói por meio de planejamento, e no caso das UPP, a primeira a ser criada foi no ano de 2008 e o programa de pacificação só ocorreu em 2015, afetando assim na institucionalização e na consolidação.

Portanto, a UPP foi importante pelo fato de que sua instalação acabou com o controle explícito das comunidades, exercido pelo tráfico, proporcionando o livre trânsito em seu interior, porém a sua implantação ficou restrita à ocupação e o choque entre a nova cultura (proximidade) e a antiga (militar), não gerou avanços significativos tão pouco sinais de mudança (inquietação, desconforto, comprometimento com a transformação), em um primeiro momento devido à falta de planejamento no sentido de se oferecer treinamento adequado àqueles que atuavam junto às comunidades. Em parte devido ao fato de que a estrutura hierárquica restringe a capacidade de articulação aos superiores na hierarquia e um simples desajuste destes, de caráter ideológico, político ou por inaptidão para liderar, compromete todo o planejamento traçado.

A aproximação da Polícia Militar com a sociedade é uma meta a ser seguida a todo tempo, seu caráter constitucional de preservação da ordem pública e ostensividade não se resume a ações reativas, mas traz uma responsabilidade a ser dividida com toda a sociedade, a entrada da Polícia Militar em comunidades, ora dominadas pelo tráfico de drogas deveria produzir um efeito de mudanças não só sociais, mas de transformação da própria corporação, que a muito busca produzir uma identidade organizacional que veja as pessoas moradoras de comunidades como amigas e não inimigas do Estado, é obvil que os esforços devem exceder o âmbito dos quartéis, mas a corporação deve estar apta a assumir um desafio que requisitará



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

de habilidades dos seus comandantes em criar pensamentos convergentes ao mesmo objetivo. O Estado do Rio de Janeiro tem números expressivos de violência por conta das disputas de territórios por tráficos de drogas e exploração de serviços como fornecimento de gás, transportes alternativos, sinais de TV, dentre outros, mas todos os problemas não serão resolvidos pelo enfrentamento da polícia, a guerra de policiais com marginais da lei só abrem espaço para que a corporação fique numa situação de exposição, seja ela política ou não, a conta do resultado negativo sempre será de quem está à frente, e aí abrem-se debates sobre a desmilitarização, que a causa da distância entre policias e cidadãos reside somente no caráter institucional.

### 5 CONCLUSÃO

A Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro construiu um direcionamento para se projetar ao futuro, com a expectativa de construir uma identidade própria e, assim, ganhar credibilidade junto à sociedade e servir como modelo de polícia de proximidade, porém não havia uma integração de todos os policiais para que se desenvolvesse alterações significativas na cultura organizacional.

A tomada de ações estratégicas que viessem a responder as estratégias definidas no planejamento só foi considerada a partir do ano de 2015, ou seja, dois anos após o estabelecimento de prazo para alcance do objetivo de levar a toda a Corporação as práticas da polícia de proximidade, não muito diferente, foi a demora em se criar uma metodologia que viesse a considerar a polícia de proximidade, as UPP elaboravam seus planos seguindo os modelos de orientação do policiamento com base em documentos da década de 1980.

Experiências produzidas através das UPP foram aproveitadas para a criação do Projeto Piloto das Companhias Integradas de Polícia de Proximidade, um projeto aprovado por avaliadores externos a corporação, mas poderão perder eficácia, tendo em vista a velocidade das transformações sociais, e provocando assim um custo tempo-financeiro maior.

Observa-se ainda que oportunidades deixaram de ser aproveitadas e as circunstâncias que eram para produzir mudanças foram absorvidas pela cultura já existente, criando assim um efeito muito prejudicial a todo o processo do planejamento, fato este que demandará de grande esforço do nível estratégico da Corporação para fazer com que os demais níveis se estimulem a compartilhar da Visão pretendida.

A cultura organizacional da PMERJ necessita ser conhecida profundamente, para que suas estruturas de relações e modelos sejam modificados, a fim de melhorar o desempenho, vencer resistências internas e abandonar velhos hábitos por meio de processos de aprendizagem em longo prazo, e assim construir um comportamento organizacional que compartilhe da visão pretendida, mas para que isso ocorra é necessário que os comandantes se engajem ao plano da organização e liderem seus subordinados no sentido de se construir os valores que aproximarão efetivamente a polícia da sociedade.

Como se pode observar, a cultura organizacional da Polícia Militar é complexa devido a seu tamanho e aos ambientes em que cada Unidade está instalada, porém a necessidade de mudança é explícita e a elaboração de um novo planejamento estratégico se torna imprescindível, todavia a identificação das variáveis de sua cultura deve ser uma



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
**PÚBLICA**  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

preocupação, uma vez que intervenções podem provocar reações positivas ou negativas e nesse caso, o resultado pode ser inadequado ou nulo.

Apesar dos esforços em se fazer um diagnóstico da cultura organizacional da corporação neste trabalho, é necessário elaborar novas pesquisas que busquem uma maior amplitude de informações referentes ao problema e, assim, propor a aplicação de processos e técnicas advindos das diversas teorias administrativas, que venham a garantir o desempenho e sucesso da PMERJ.

### REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: Como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. São Paulo: Pioneira, 1994.
- BEATO, C.; MARINHO, K. R. L. **Mudanças em organizações – o caso do policiamento**: Concursos nacionais de pesquisas aplicadas a justiça criminal e segurança pública, 2005. Disponível em: <[http://justica.gov.br/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/estudos/sjcvolume1/mudancas\\_organizacoes\\_caso\\_policiamento.pdf](http://justica.gov.br/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/estudos/sjcvolume1/mudancas_organizacoes_caso_policiamento.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2017.
- CABRAL, B. F. **Argumentos contra a PEC 51**: Desmilitarização das PM. Disponível em: <<http://ternuma.com.br/index.php/art/2136-argumentos-contr-a-pec-51-desmilitarizacao-das-pm-bruno-fontenele-cabral-delegado-da-policia-federal>>. Acesso em: 23 jun. 2017.
- CADERNOS VIVA RIO. **A Policia que faremos**: Nova estratégia de segurança para o Estado do Rio de Janeiro, ano 1, nº 1, abril de 2015.
- CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e ação planejada: O difícil binômio. **Rev. Adm. Públ. Rio de Janeiro**, v. 22, n. 1, 1988.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- Formação em Segurança Pública**: Tecnólogo em segurança pública, desafios e novos horizontes, 2015. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=KRE2r\\_f0Uc4](https://www.youtube.com/watch?v=KRE2r_f0Uc4)>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional: Grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, p. 73-85, 1991.
- GUERRA, I. C.; **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo**: Sentidos e formas de uso. 2006.



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
**PÚBLICA**  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

**IBIS, o Coronel comunista da PM**, Disponível em:

<<http://www.socialistamorena.com.br/ibis-o-coronel-comunista-da-pm/>>. Acesso em 20 mar.2017.

JOHANN, S. L.; OLIVEIRA, A. A. L.; BECKERT, M.; MOREIRA, V. S. L. **Gestão da Mudança e cultura organizacional**. 1 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2015.

LARANJEIRA, E. **Uma reflexão sobre a cultura operacional da PMERJ, 2013**.

Disponível em: <<http://emirlarangeira.blogspot.com.br/search?q=cultura>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

MISOCZKI, M. C. A.; GUEDES, P. **Planejamento e programação na administração pública**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

MUNIZ, J. O. “**Ser Policial é sobretudo uma razão de ser**”: Cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. 286 f. Rio de Janeiro, 1999. (Doutorado em Ciência Política) – Instituto Universitário de Pesquisas do Rio de Janeiro.

ORSI, A.; MARINO, E.; ROSSI, L.; BERTOIA, N., SHINIASHIKI, R., Cultura Organizacional e Terceiro Setor, *Gestão & Conhecimento*, v.3, n.1, p. 34 – 55, 2005.

PEREIRA, M. F. **Administração estratégica**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.

PINTO, J. A. R. **Cultura é atitude**: Responsabilidade social e cultura. Estação do saber projetos culturais. Disponível em: <<http://www.estacaodosaber.art.br/artigos/cultura-e-atitude-responsabilidade-social-e-cultura/>>. Acesso em: 8 mar. 2015.

PMERJ, **Instrução Normativa nº 22, 2015**. Disponível em:

<<https://drive.google.com/file/d/0B1ZFs0NmYaB1SEptamhZc3htMEU/view>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

PMERJ, **Nota de Instrução nº 004/94, Rio de Janeiro, 1994**. Disponível em:

<<https://mega.nz/#F!79lADAgK!nErSR6FOQJcv4J-1yvsb5w!CwMkkAaS>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

PMERJ. **Direcionamento estratégico**. Disponível em:

<<https://esppmperj.files.wordpress.com/2013/05/mapa-estrategico-e-projetos.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

PMERJ. **Portaria nº 600, Marcas da qualidade, 2015**. Disponível em:

<<https://sites.google.com/site/tenhoquasetudopmerj/home/publicacoes-em-bol-na-pmerj>>. Acesso em: 20 mar. 2017.



BACHARELADO EM  
ADMINISTRAÇÃO  
**PÚBLICA**  
MODALIDADE SEMI-PRESENCIAL



## TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO CIENTÍFICO

---

RIO DE JANEIRO. **Lei nº 443, 1º de julho de 1981**. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado do Rio de Janeiro e dá outras providências. Disponível em: <<http://alerjln1.alerj.rj.gov.br/CONTLEI.NSF/b24a2da5a077847c032564f4005d4bf2/b491b877b18a3c79032565a6005def48?OpenDocument>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

SERPA, D. A. F.; FOURNEAU, L. F. Responsabilidade social corporativa: Uma investigação sobre a percepção do consumidor. **Revista de Administração Contemporânea**, s.l., p. 83-103, 2007.

SERRÃO, M. **Desenvolvimento organizacional**: Pressupostos básicos na implantação de um processo de mudanças. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/do-desenvolvimentoorganizacional-pressupostos-basicos-na-implantacao-de-um-processo-de-mudanca/38734/>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

SILVA, G. **Sociologia organizacional**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2010.

SILVEIRA, C. M. **Desenvolvimento organizacional**. Disponível em: <<http://www.clovis.massaud.nom.br/artigos1c.html>>. Acesso em: 12 mar. 2015.

VILLAÇA, N. A. G. Organizações policiais e a questão da cultura organizacional e possíveis mudanças: Análise Preliminar. **Revistas Gerenciais**, São Paulo, v. 2, 2003.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2009.