

## **Adentrando a proximidade policial: percursos metodológicos de uma investigação sobre cultura organizacional e ocupacional da PSP**

**Vera Mónica da Silva Duarte**

### **1. Contextualização da pesquisa**

A presente comunicação tem por objectivo apresentar uma investigação que está a ser desenvolvida no âmbito da minha tese de mestrado em Sociologia – Especialização em Organizações e Desenvolvimento de Recursos Humanos sobre a temática da cultura organizacional e ocupacional da Polícia de Segurança Pública (PSP) de Braga.

Uma vez que o processo de investigação não se encontra ainda concluído, nesta comunicação não se irá avançar resultados de maior monta, mas sim, e principalmente, o caminho que está a ser percorrido, ele também um ponto de ancoragem para o entendimento de uma problemática que se quer sociológica.

Apesar de o título da comunicação o sugerir, o que vos trago não é um olhar dirigido para proximidade policial em si, isto é, para a sua origem, causas, desenvolvimento ou vantagens e limitações estratégicas de implementação. Não retirando a importância à questão, que é transversal a toda a reflexão, o que procuro investigar são as repercussões que esta política, que implica um esforço de adaptação organizacional da polícia em relação ao cidadão, tem na cultura organizacional.

Hodiernamente, vocábulos como proximidade, parceria, orientação para os problemas e ‘contratualização local’ integram a generalidade dos discursos e são sintoma da evolução das sociedades e da emergência de novas atitudes face aos direitos. Falamos de justiça de proximidade, de políticas de proximidade, porque não, de polícia de proximidade...

Esta preocupação cada vez maior com o cidadão e a aproximação entre as necessidades sociais e os objectivos policiais requer um novo modo de ‘fazer polícia’, uma polícia mais próxima que ajude a amenizar as tensões locais e que altere a forma reactiva de intervir, interiorizando uma perspectiva de natureza mais proactiva, de cooptação e cooperação, contudo, esta reorientação estratégica para funções de serviço à comunidade exige, também, que se repense o modelo organizacional burocrático da Polícia, de modo a combater as consequências imprevistas e indesejadas que têm conduzido a uma crise de eficácia e de legitimidade social, agravada por um contexto social delitígeno, produtor de violências e inseguranças (MacLaughlin 1996, Reiner 1997, Sykes 1992, Bayle 1998, Bayley 1994, Oliveira 2002, Robles 1999, Quiar 2001 e Gomes 2002).

O modelo de organização tradicional da polícia, sobre o qual recai uma visão instrumentalista de braço armado do Estado que criou uma cultura interna que aposta na manutenção e reposição da ordem pública, alimentando rotinas burocráticas e mecanismos internos de recolha e tratamento de informação, em torno de estratégias reactivas, conservando uma subcultura eivada de valores de profissionalismo corporativista, desajustados com os valores da proximidade e da cooperação (Leitão, 2001:12), está condenado a não ser capaz de dar resposta, por um lado, às demandas de um ambiente completamente diferente e às exigências da sociedade e dos cidadãos por uma maior eficácia no trabalho de prevenção, eficiência na gestão dos recursos, transparência das prestações e pela qualidade no atendimento e satisfação do cliente/utente dos seus serviços (Quiar, 2001).

Sem dúvida importa romper com o ciclo de ineficácia, mas com a consciência de que a optimização da função policial deve ser estruturante e estruturada, ou seja, deve atravessar toda a cultura organizacional actualizando-se nas práticas diárias que corporizam a missão da organização. Deste modo, compreender as estruturas de significado, as imagens e os discursos sobre a cultura policial e a forma como essa identidade própria marca as subculturas ocupacionais, afigura-se como um desafio caracterizado pela complexidade, mas crucial para que a organização policial possa dispor de uma cultura adequada para enfrentar e ultrapassar quer os problemas de adaptação ao seu meio externo (crescimento das cidades, aumento da insegurança, (des)equilíbrios demográficos e respectivas repercussões sociais, enfraquecimento dos meios de controlo informais, aumento das taxas de criminalidade, violência e cifras negras), quer os problemas de integração do seu meio interno (excesso de burocratização, problemas ao nível da avaliação de desempenho e promoção de carreira, limitações orçamentais incompatíveis com as exigências no campo da modernização dos equipamentos, subsídios de risco...), tendo sempre presente que a cultura organizacional pode constituir uma vantagem, mas também um obstáculo à mudança e à tão propalada proximidade que se enforma na semiologia interpretativa da relação eu/outro.

## **2. Objectivos de investigação e hipóteses de trabalho**

É objectivo central do estudo apreender as diferentes percepções de cultura organizacional que irão permitir, por um lado, delinear orientações de cultura organizacional, seguindo, para este efeito, o Modelo dos Valores Contrastantes de Quinn e colaboradores (*in* Neves, 2000 e 2000a, Ferreira, 2001) e, por outro, aferir sobre as subculturas ocupacionais e os imaginários individuais e colectivos sobre a função policial. Essas diversas apropriações estarão presentes nas (ir)regularidades perceptivas e nas imagens sobre a cultura da organização.

As questões colocadas foram inúmeras e a ambiguidade do problema foi-se acentuando principalmente quando colocamos as seguintes questões: Quando falamos de cultura organizacional da Polícia de que estamos a falar? Existem ou não ideias

partilhadas do que é a cultura e os valores organizacionais, e de que forma estes definem os papéis e a função policial? Até a que nível há fracturas de sentido na apreensão da cultura organizacional? Que repercussões têm as novas estratégias de policiamento nas percepções sobre a cultura organizacional? Em resposta a estas questões, partimos de dois pilares de reflexão teórica que configuraram as orientações metodológicas.

Por um lado, podemos partir do pressuposto que a cultura da organização policial é uma *corporate culture*, consensual e portadora de uma identidade comum, e aqui achar pertinente debelar o que dentro desta cultura integradora é questionável e inquestionável, e até que ponto essa cultura, sem perder a sua essência integradora, é percebida e interpretada pelos diferentes agentes sociais. Por outro lado, podemos partir do princípio de que a organização policial é atravessada por tensões que são expressão da (co)existência de culturas organizacionais em conflito (cf. Schein (1997), Trice e Beyer (1993), Hofstede (1997), Bilhim (2001), Neves (2000), Ferreira (2001), Duarte (2000), *in* Frost et al. (1985), Sarmiento (1994), Vala et al. (1988))

À luz destas questões e dos pressupostos teórico-metodológicos procurou-se:

- Identificar a orientação de cultura organizacional da PSP, no presente e para o futuro;
- Demonstrar que as percepções e os discursos sobre a cultura organizacional evidenciam significativos graus de correlação com as variáveis de caracterização sócio-profissional (género, idade, grau de instrução, quadro de pessoal a que pertence – categoria e função, e ano de entrada para a PSP) e com variáveis espaciais (Braga, Guimarães, Barcelos e Famalicão);
- Compreender o modo como os perfis organizacionais traçados denotam conflitos subculturais que espelham a bifacialidade de uma organização simultaneamente burocrática, nos procedimentos administrativos, e profissionalizada, no desempenho de funções;
- Verificar se o perfil organizacional que é traçado para o presente tenderá a esbater-se no perfil organizacional esboçado para o futuro, e se esse perfil varia em razão da categoria profissional, das funções desempenhadas, dos factores espaciais e das (sub)unidades de pertença;
- Relacionar a cultura organizacional perfilada com as representações acerca da definição dos papéis e da função policial.

Equacionado o problema e identificados os objectivos de investigação levantou-se a hipótese de saber se *a ênfase nas orientações de cultura e os perfis organizacionais traçados (quer para o presente, quer para o futuro) denotam percepções (sub)culturais que variam em razão da categoria profissional, das funções desempenhadas, das (sub)unidades de pertença e dos factores espaciais.*

### **3. Estratégias metodológicas**

Não há nenhum estudo em sociologia que não tenha de responder às questões: que vou estudar? E como vou estudar? Para responder a estas questões é necessário definir o universo de pesquisa e delimitar a amostra, bem como escolher as melhores técnicas e instrumentos para a recolha dos dados.

#### **3.1. Caracterização da Amostra**

Esta investigação está a ser desenvolvida no Comando da PSP de Braga. Optou-se pela utilização de uma amostragem por quotas destacando, como variáveis mais pertinentes para o objecto da investigação, as (Sub) Unidades do Comando e a Categoria Profissional. As (Sub) Unidades de Comando foram assumidas como quatro contextos ou grupos organizacionais:

Grupo 1- Comando de Braga;

Grupo 2 – Secção de Guimarães;

Grupo 3 – Esquadra de Barcelos;

Grupo 4 – Esquadra de Famalicão.

Apesar de serem unidades de um mesmo comando e, por isso, possivelmente não apresentarem realidades culturais muito distintas, aponto, em tom de hipótese, que as percepções sobre a cultura organizacional variem em função do líder (neste caso, o comandante de secção ou esquadra). Na realidade, os dados indicam que, os perfis culturais traçados pelos diferentes grupos não apresentam diferenças significativas. A orientação cultural dominante, para o presente, é a Cultura de Regras (média de respostas = 33,45), uma cultura orientada para os processos internos (controlo/interno) e marcada por valores como a formalização, a segurança, a uniformização e a centralização, em nome da estabilidade interna. Uma ideia que está presente nas suas

percepções gerais sobre a organização policial, caracterizada por um forte controlo interno das actividades e uma administração centralizada.

Para o futuro, a caracterização continua a enfatizar, maioritariamente, a estabilidade interna, mas não em nome do controlo. A avaliação da Cultura de Regras, para o futuro, diminui acentuadamente (Presente: 33,45/ Futuro: 16,5), sendo mais visível uma orientação para a Cultura de Apoio (Presente: 23,55/ Futuro: 30,77). Não podemos descurar, contudo, a importância de outras duas tendências: uma orientação para a Cultura de Inovação, cuja avaliação média passa dos 16,58, no presente, para 26,85, no futuro, e uma estabilização na avaliação da Cultura de Objectivos (Presente: 26,5/ Futuro: 25,3).

### Quadro 1 – Orientação de Cultura para o Presente e Futuro, segundo os Grupos em análise

Grupos		Cultura de APOIO Presente	Cultura de INOVAÇÃO Presente	Cultura de OBJECTIVOS Presente	Cultura de REGRAS Presente	Cultura de APOIO Futuro	Cultura de INOVAÇÃO Futuro	Cultura de OBJECTIVOS Futuro	Cultura de REGRAS Futuro
Braga	Média	23,5833	17,0083	26,9000	32,2917	28,3418	27,3822	25,5556	17,5758
	N	100	100	100	100	99	99	99	99
	Desvio padrão	12,5470	9,0995	11,0498	18,9228	12,0394	11,3227	10,6353	13,7613
Guimarães	Média	26,2994	17,1605	24,8920	32,5154	33,2273	26,3636	27,1061	13,4545
	N	54	54	54	54	55	55	55	55
	Desvio padrão	14,2791	9,7566	10,4021	17,3398	12,5493	10,4322	13,2043	8,0402
Famalicão	Média	22,6667	15,2500	25,4444	36,6389	32,0833	24,6667	24,2778	18,9722
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
	Desvio padrão	12,3242	8,7075	9,9417	17,6064	8,2923	7,4843	8,4297	9,4881
Barcelos	Média	19,0774	15,3869	29,3452	36,0119	33,1429	28,3036	22,0179	16,0595
	N	28	28	28	28	28	28	28	28
	Desvio padrão	12,6815	8,7709	11,1027	17,4660	15,4200	14,0500	11,5174	11,7555
Total	Média	23,5503	16,5841	26,5055	33,4552	30,7728	26,8553	25,3097	16,5039
	N	212	212	212	212	212	212	212	212
	Desvio padrão	13,0857	9,1454	10,7608	18,1203	12,3627	11,0231	11,2408	11,7648

Fonte: Inquérito ao Comando da PSP de Braga, 2004

A Categoria Profissional constituiu a outra grande variável configurativa da amostra. Com base nos dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos do Comando, considerou-se, para a análise, a distribuição efectiva do pessoal com funções policiais, no Comando de Polícia de Braga.

São duas as principais categorias inquiridas:

As **chefias**, onde se sub-categoriza os Oficiais e os Chefes. Esta sub-categorização não foi inocente, uma vez que, tanto estudos realizados, como as conversas informais

que fui tendo com alguns intervenientes no processo, mostram que as percepções e os discursos destas duas categorias são nitidamente diferentes, não só pela maior ou menor proximidade com o núcleo operacional dos agentes, mas também, por ser denotadora de conflitos internos. As chefias foram feitas a 100%.

Os **agentes** são a segunda categoria considerada. Pelo seu número elevado, e levando em consideração constrangimentos de tempo e de recursos, decidiu-se fazer um cálculo correspondente a dois quintos da população (ou seja, retira-se dois em cada cinco agentes) que, ao nível percentual, corresponde a 40% da população.

Dos dados aqui focados resulta uma Amostra cuja escolha dos elementos para inquirir seguiu a amostragem acidental, ou seja, para cada quota, os elementos foram escolhidos “ao acaso”.

Quadro 2- Breve caracterização socio-profissional da amostra

	Frequência %	
<b>Grupos</b>		
Braga	126	51,6
Guimarães	59	24,2
Famalicão	31	12,7
Barcelos	28	11,5
<b>Sexo</b>		
Masculino	229	93,9
Feminino	15	6,1
<b>Idade</b>		
Até 30 anos	11	5,2
30-40 anos	102	48,3
41-50 anos	82	38,3
mais de 50 anos	16	7,6
<b>Nível de Ensino</b>		
Ensino Básico Primário	12	4,9
Ensino Preparatório	26	10,7
Ensino Básico (3.º Ciclo)	45	18,5
10.º/11.º ano ou	65	26,7
	77	31,7

equivalente	10	4,1
12.º ano	8	3,3
Frequência de Curso Superior		
Curso Superior Completo		
<b>Categoria Profissional</b>		
Agente	8	3,3
Agente Principal	173	70,9
Sub-Chefe	5	2,0
Chefe	48	19,7
Sub-Comissário	6	2,5
Comissário	3	1,2
Subintendente	1	0,4
<b>Tipo de Serviços</b>		
Comando/chefia de serviço	29	11,9
Apoio Administrativo	27	11,1
Apoio Operacional	82	33,6
Patrulha	42	17,2
Investigação	10	4,1
Programas especiais	24	9,8
Trânsito		
<b>Antiguidade</b>		
Até 1980	31	13,7
1980-1990	105	46,3
1991-2000	91	40,1
<b>n</b>	<b>244</b>	<b>44%</b>

**Fonte:** Inquérito ao Comando da PSP de Braga, 2004

Como podemos observar, a amostra distribuiu-se, aparentemente, de forma desequilibrada pelos diferentes grupos, contudo os números apresentados são representativos da realidade dos efectivos.

Relativamente à distribuição por sexo, o quadro 1 permite-nos constatar que a amostra é, quase na totalidade, composta por respondentes de sexo masculino (94%). Resultados que vêm confirmar a predominância masculina na actividade policial. Uma análise por idades, permite-se verificar que 48,3% tem idades compreendidas entre 30 e 40 anos, não subestimando, contudo, os 38,9% de inquiridos que se situam na classe dos 41–50 anos, um peso considerável e reflectido na média de idades que é de 39,7 anos (numa variação de 24 anos, valor mínimo e os 54 anos, valor máximo).

Considerando as habilitações literárias, o quadro permite-nos verificar que a grande maioria dos respondentes (58,4%) tem habilitações ao nível do ensino complementar/ secundário, ou seja, cerca de 31,7% possui o 12.º ano, logo seguido pelos que possuem o 10.º/ 11.º ano, representados por 26,7% dos inquiridos, o que vem reforçar a ideia, ao nível de estudos e levantamentos realizados, de que o nível de escolaridade dos profissionais de polícia tem vindo a aumentar, apesar dos elementos com Curso Superior constituírem, ainda, 3,3% da população, cursos estes que são tirados mais tarde, num regime de trabalhador-estudante.

Caracterizando a amostra por categoria profissional, podemos verificar que a maioria dos respondentes (74,2%) pertencem à categoria dos Agentes, seguindo-se os chefes e os oficiais, como é expressão da realidade .

Depois de analisados os diferentes tipos de serviços, decidimos recategorizá-los em quatro principais categorias: “Comando e chefia”, “Serviços internos e administrativos”, “Investigação” e “Serviços operacionais e de patrulha”, certos que as percepções destes grupos apresentam nuances essenciais para o estudo que nos propomos. Os Serviços Operacionais e de Patrulha (Apoio Operacional, Patrulha, Programas Especiais e Trânsito) é a categoria mais representada, com 59% das respostas, seguida da Investigação (17%) e com 12% das respostas o Comando/Chefia e os Serviços Internos e administrativos.

46,3% dos inquiridos entrou na PSP entre 1980 e 1990 e 40,1% entrou a partir de 1991 até 2000. A média de ano de entrada na PSP é 1987 variando entre 1973 e 2000.

## **Instrumentos e procedimentos**

A literatura sobre a cultura organizacional tem referido as principais discussões em torno das vertentes metodológicas que melhor sirvam e contribuam para o desenvolvimento dos estudos na área. De um lado, os defensores das metodologias de cariz qualitativo que definem a cultura numa visão mais antropológica argumentando que a cultura organizacional é um fenómeno socialmente construído, dotado fundamentalmente de conteúdos inconscientes e subjectivos que só podem ser desvendados através de análises interpretativas, logo analisáveis segundo métodos ora etnográficos, ora clínicos. Segundo Schein (1997) somente um processo de investigação conjunta e interactiva entre investigador/informante pode revelar os pressupostos fundamentais que caracterizam a cultura de uma dada organização; do outro, os defensores dos métodos quantitativos que argumentam as possibilidades comparativas deste método e, neste sentido, utilizam instrumentos de medida padronizados que fornecem dados que possam ser consistentemente observados e submetidos a análises estatísticas.

Sem entrarmos em discussões mais profundas, mas tendo presente que esta é uma moldura metodológica que se impõe, tentaremos utilizar os instrumentos capazes de recolher a informação necessária e pertinente para o estudo em causa e à estratégia metodológica quantitativa mais presente no decurso desta investigação, pelo Modelo utilizado, foi útil acrescentar, alguns instrumentos de natureza qualitativa (conversas informais, entrevistas, diário de campo...), para que pudéssemos olhar de forma mais integrada a problemática em estudo.

Optar pela metodologia quantitativa prendeu-se, acima de tudo, com opções de olhar a realidade, um olhar que se dirige, principalmente, para os valores expostos relacionados com a acção e com os resultados organizacionais mais ou menos desejáveis, com normas de comportamento e interacção e com imagens identitárias e valorativas da profissão. A escolha de procedimentos desta natureza possibilita, também, e indo ao encontro dos objectivos e hipótese de estudo, o envolvimento de um número maior de indivíduos, pertencentes a diferentes posições hierárquicas e várias subunidades da organização, validando e comparando variados padrões culturais que perpassam as organizações.

Esta escolha exigiu, contudo, a adopção de procedimentos específicos (Ferreira e Assmar, s/d: 7-8), que foram considerados:

- clarificação dos elementos culturais a serem investigados;

- identificação das categorias e dimensões nas quais esses elementos se diferenciam;
- definição das unidades organizacionais, departamentais ou funcionais sobre as quais a pesquisa incidirá;
- avaliação das características psicométricas dos instrumentos (precisão e validade);
- aplicação dos questionários a um número representativo de respondentes.

Os dados foram recolhidos principalmente pela observação indirecta permitida pela técnica do inquérito por questionário adaptado à realidade da pesquisa.

Inicialmente foi elaborado um projecto de questionário onde se definiram as áreas a abranger. Este primeiro questionário foi sujeito a pré-testagem onde foram apontadas algumas dificuldades de interpretação das questões a dois níveis: ao nível da linguagem, que se apresentava complexa, principalmente para os agentes com habilitações literárias mais baixas, e ao nível do entendimento do que era pedido em algumas questões. Foram feitas as alterações que pareciam pertinentes contudo, as dificuldades no preenchimento do questionário foram uma realidade que não se pode obnubilar e que estão na razão de se ter optado pela administração indirecta presencial, para poder esclarecer qualquer dúvida.

O questionário estrutura-se em blocos específicos, considerando as seguintes categorias de análise: **1- Caracterização Sócio-Profissional** (pessoal e profissional); **2- Traços e perfis organizacionais** (percepções sobre as características organizacionais; avaliação da cultura organizacional através Modelo dos Valores Contrastantes, operacionalizado a partir do questionário desenvolvido por Kim Cameron que apresenta seis questões chave na caracterização da cultura organizacional: I- Características dominantes; II – Liderança organizacional; III . Estilo de Gestão; IV – Coesão e Integração organizacional; V – Clima organizacional; VI – Critérios de sucesso. Cada grupo apresenta quatro descrições distintas e utiliza, como critério de resposta, uma escala *ipsativa*, ou seja, é pedido ao inquirido que distribua 100 pontos pelos quatro cenários tanto para o presente (grau de semelhança que essas descrições apresentam com a estrutura e funcionamento da PSP) como para o futuro (aquilo que gostariam para um futuro limitado em 5 anos). Estes quatro cenários são representações dos quatro quadrantes do modelo dos valores contrastantes. Ao cenário ‘**A**’ corresponde uma Cultura de Apoio (percepção centrada no estilo das relações humanas), ao cenário ‘**B**’

uma Cultura de Inovação (percepção centrada no estilo da Inovação), ao cenário ‘C’ uma Cultura de Objectivos (percepção centrada nos objectivos racionais) e ao cenário ‘D’ uma Cultura de Regras (percepção centrada no conservadorismo autocrático). As percepções dos inquiridos sobre a cultura organizacional serão representadas graficamente identificando os quadrantes culturais com maior ênfase; Percepção dos valores organizacionais (in Vala 1988: 678). A operacionalização desta dimensão considera os valores subjacentes à estrutura organizacional, os valores que a organização, representada pela chefia, premeia nos indivíduos e os valores que os inquiridos consideram ser os mais importantes; tipo de relacionamento existente); **Imagens da função policial** (principais características do trabalho policial; grau de identificação com a profissão; valores atribuídos à profissão de polícia; tipo e grau de participação, decisão e iniciativa)

Na sua redacção houve a preocupação de que as questões não fossem tendenciosas ou ambíguas. Escolheram-se, predominantemente, questões do tipo fechado e semi-abertas, contudo, considerou-se pertinente, também, a aplicação de algumas questões abertas, pretendendo-se, com esta opção, considerar situações que possivelmente exigem uma análise de opinião.

Após cumpridos os necessários formalismos internos, a aplicação do questionário foi realizado entre os dias 14 de Abril de 2004 a 10 de Junho de 2004, através da técnica de administração indirecta presencial pelo que se escolheu ora o horário de trabalho, onde se encontrou o pessoal de serviço interno, ora o início de dois dos turnos (das 12h45m ou das 18h45m) de cada grupo para o seu preenchimento, tendo sido todos os questionários preenchidos e considerados.

Ciente que os dados recolhidos por um inquérito por questionário, em que um grande número de respostas são pré-codificadas, não têm significado em si mesmo, providenciou-se o seu tratamento quantitativo que permitiu comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre variáveis. Neste sentido, pela análise quantitativa e percentual dos diversos factores foi efectuada a caracterização genérica da amostra seleccionada, através da análise estatística, pelo programa de SPSS, que permitiu uma análise frequencial, descritiva e correlacional

A informação de natureza qualitativa que auxilie a interpretação dos dados será obtida, principalmente, por entrevistas semi-estruturadas, dirigidas a informantes privilegiados que, pela sua posição ou importância no processo investigativo, poderão

auxiliar na interpretação dos dados, quando confrontados com os resultados preliminares.

### **Bibliografia geral**

- BAYLE, Jean-Louis (1998), *La Policía*, Madrid : Acento Editora
- BAYLEY, David (2001), *Democratizing the police abroad: what to do and how to do it*, Washington: U.S. Departmente of Justice
- BILHIM, João (2001a), *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*, Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa- ISCSP
- BLAU, Peter, SCOTT, W. Richard (1977), *Organizações formais*, Brasil: Editora Atlas
- DIAS, Figueiredo et al, (1997) *Criminologia: O Homem Delinquente e a Sociedade Criminológica*, Coimbra, Coimbra Editores
- DOMINGUES, Ivo (2000) *Gestão da Qualidade nas PME – processos, procedimentos e paradoxos*, Braga, U.M – Instituto de Ciências Sociais, policopiado
- FERREIRA, J.M Carvalho et al. (2001), *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw Hill
- FERREIRA, Maria Cristina, ASSMAN, Eveline (s/d), “Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional” in [www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf](http://www.ppgte.cefetpr.br/revista/vol4/artigos/artigo1.pdf)
- FROST, Peter, MOORE, Larry, LOUIS, Maryl, LUNDBERG, Craig, MARTIN, Joanne (1985) *Organizational Culture*, Beverly Hills: Sage Publications, pp. 55-72
- GOMES, Duarte (2000), *Cultura Organizacional, comunicação e identidade*, Coimbra: Quarteto Editora
- GOMES, Paulo Valente et. al. (2001), “Modelos de policiamento”, *Separata da Revista Polícia Portuguesa*, n.º 128 (Março-Abril)
- HOFSTEDE, Geert (1997), *Cultura e organizações – compreender a nossa programação mental*, Lisboa: Edição Sílabo
- JODELET, Denise (1984), “La representación social: fenómenos, concepto y teoría” in Serge MOSCOVICI, *Psicología Social – II*, Barcelona: Piados Ibéria, S:A
- LEITÃO, José (1999), “Causas da Proximidade Policial I-IV”, *Revista Polícia Portuguesa*, 119-121
- LEITÃO, José Carlos Bastos, (2001), “Lisbon security 2001, a Segurança do Terceiro Milénio”, *Revista Polícia Portuguesa*, 128, pp.

- MACLAUGHLIN, Eugene (1996), "Police, policing and policework", in Eugene MACLAUGHLIN, John MUNCIE (ed), *Controlling crime*, London: Sage, pp. 51-106
- MONJARDET, Dominique (1994), "La culture professionnelle des policiers" in <http://www.cnrs.fr/Cnrspresse/n96a9.html>
- NEVES, José (2000), "Gestão de Recursos Humanos: evolução do problema em termos dos conceitos e das práticas", in A. Caetano e J. Vala (org), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora R.H, pp. 5-30
- NEVES, José (2000a), *Clima Organizacional, Cultura organizacional e Gestão de Recursos Humanos*, Lisboa: Editora RH
- NUNES, Francisco, VALA, Jorge (2000), "Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos", in <sup>a</sup> Caetano e J. Vala (org), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora R.H, pp. 121-149
- OLIVEIRA, José Ferreira (2002), *As políticas de Segurança e os Modelos de Policiamento*, I volume, Lisboa: ISCTE, (Dissertação de mestrado)
- QUIAR, Caetano (2001), " Modernização e Prestação de Serviços da P.S.P. - O Atendimento ao Público", *Separata da Revista Polícia Portuguesa*, Ano LXIV - 4<sup>o</sup>série, Bimestral, nº129, Maio/Junho
- REINER, Robert (1997) "Policing na the Police" in Mike MAGUIRE, Rod MORGAN, Robert REINER (ed), *The Oxford Handbook of criminology*, Oxford: Clarendon Press, pp. 997-1050
- ROBLES, Diego Torrente (1999), "Prevenición del Delito y Futuro de la Policía", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, CIS, pp.85-94
- RODRIGUES, Maria de Lurdes (1997), *Sociologia das profissões*, Oeiras: Celta Editora
- SAINSAULIEU, Renaud (2001), *Sociologia da Empresa: organização, cultura e desenvolvimento*, Lisboa: Instituto Piaget
- SARMENTO, Manuel Jacinto (1994), *A vez e a voz dos professores: contributo para o Estudo da Cultura Organizacional da Escola Primária*, Porto: Porto Editora
- SCHEIN, Edgar (1997), *Organizational culture and Leadership*, 2.<sup>o</sup> Edição, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- SILVA, Luís Filipe Cardoso (2003), *Cultura Organizacional na PSP – aplicação restrita do Modelo de valores Contrastantes – estudo exploratório*, Lisboa: ISCP SI (Tese de Licenciatura)

- SKOLNICK, Jerome (s/d), "Police deception and brutality" *in*  
<http://www.criminology.fsu.edu/crimtheory/skolnick.htm>
- SOEIRO, Cristina, (1994), "Caracterização da Organização Policial Portuguesa: identificação de um movimento sindical no corpo da polícia judiciária", *Polícia e Justiça*, II Série, nº5, pp.129 a157
- TRICE, Harrison, BEYER, Janice (1993), *The cultures of work organizations*, New Jersey: Prentice Hall
- VALA, Jorge, MONTEIRO, Maria Benedicta, LIMA, Maria Luísa (1988), "Cultura Organizacional – uma metáfora à procura de teorias", *Análise Social*, vol. XXIV (101-102) (2.º e 3.º), pp. 663-687