

A INFLUÊNCIA DO ESPÍRITO DE CORPO NA FORMAÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS.

DIEGO FERNANDES UNGARI

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos à FAPESC pelo apoio à essa pesquisa.

A INFLUÊNCIA DO ESPÍRITO DE CORPO NA FORMAÇÃO DOS VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS

Introdução

O estudo da relação entre o indivíduo a organização tem sido desenvolvido sob diferentes abordagens, a partir das quais o termo “vínculo” surge como um rótulo genérico, para representar os sistema de ligação indivíduo-organização, com isso, no decorrer do tempo passou a englobar dentro de seu campo de estudo construtos dessa sistemática, inseridos à diferentes fenômenos no que se refere a contratos psicológicos envolvendo o comprometimento, o consentimento e o entrincheiramento organizacional.

O comprometimento organizacional destaca-se como o fenômeno mais pesquisado, guardando na teoria de Meyer e Allen (1991) as principais bases conceituais utilizadas como fundamento. Para esses autores o comprometimento seria um construto tridimensional, constituído pelas dimensões afetiva, de continuação e normativa.

Contudo, estudos posteriores (PINHO, 2015; RODRIGUES, 2009, 2012; SILVA, 2015, PINHO, BASTOS, ROWE, 2015) identificaram que há um distanciamento das dimensões de continuação, também chamada calculativa, e da normativa, em relação ao que se entende por comprometimento. A partir de então tais fenômenos dos vínculos entre indivíduos e organização começaram a ser investigados sob novas perspectivas teóricas, nos quais o comprometimento afetivo manteve-se com a denominação de comprometimento, o comprometimento de continuação passou a ser chamado de entrincheiramento e o comprometimento normativo, de consentimento.

Como mostram Meyer e Allen (1997), a vinculação entre o indivíduo e a organização desenvolve-se principalmente a partir de fatores intrínsecos ao indivíduo, como os valores e crenças pessoais, ou ainda extrínsecos a ele, como as normas institucionais e as experiências vividas no trabalho. Nesse sentido e levando-se em consideração as recentes contribuições teóricas aos estudos do tema, é interessante que se busque entendê-lo sob diferentes perspectivas e em diferentes organizações.

No estudo aqui apresentado, buscou-se explorar a influência do Espírito de Corpo, enquanto um elemento da cultura organizacional, na formação e no desenvolvimento dos vínculos organizacionais a partir da percepção de policiais do Polícia Militar do Estado de Santa Catarina (PMSC).

Entende-se que a Cultura Organizacional seja uma característica institucional fundamental a ser analisada como parte desse processo de formação dos vínculos. Como mostra Pettigrew (1979), a cultura representa um sistema de significados que são absorvidos e aceitos pelos indivíduos, ao passo que, cada sujeito carrega consigo uma série de padrões culturais desenvolvidos a partir de suas experiências. Para Bourdieu (1986), o ser humano passa por um processo chamado socialização, no qual adquire um conjunto de valores e comportamentos que juntos formam um *habitus*. Esse processo acontece diversas vezes ao longo da vida, sempre que o sujeito é inserido em um novo campo social, portanto, entende-se que diferentes *habitus* podem ser desenvolvidos no decorrer de sua trajetória. Nesse sentido, ao ingressar em uma organização o sujeito também vivencia esse processo de socialização e adquire um novo *habitus*, contudo, o que já havia desenvolvido até então, no decorrer da sua vida, irá influenciar na forma com a qual a cultura organizacional será assimilada e interiorizada por ele. Portanto, os elementos culturais podem interferir significativamente na maneira pela qual o indivíduo vincula-se à organização, uma vez que o alinhamento do conjunto de crenças, valores, princípios e comportamentos será crucial para que ele se torne comprometido, consentido e/ou entrincheirado.

Nas organizações militares percebe-se alguns elementos como a hierarquia e disciplina que se tornam estruturantes e mantenedores da cultura (VIDAL, GRILLO RODRIGUES, 2016; GRILLO RODRIGUES, ALVARES, 2020). Dentro desses pilares da cultura militar, o Espírito de Corpo aparece como um forte aliado na formação dos vínculos, trazendo sentimentos de identidade e força principalmente em momentos críticos, nos quais exige lealdade entre o grupo, diminuindo riscos de vida, dentro de uma profissão permeada por constantes perigos como a do policial militar.

A escolha do recorte pelo Espírito de Corpo especificamente se deu porque foi observado na literatura como um aspecto cultural ainda pouco explorado em organizações civis e militares. Apesar de ser um termo comum no cotidiano militar, pouco se sabe sobre seus efeitos aos indivíduos e organizações.

Considerando os dados levantados, ressalta-se ainda que o Espírito de Corpo é um elemento importante ao fortalecimento do vínculo de comprometimento na conjuntura militar. Isto porque a natureza da atividade exige uma sólida relação de confiança entre os pares e esse elemento cultural incide diretamente nesse aspecto, como será demonstrado adiante.

Zanini, Santos e Lima (2014) mostram que uma característica determinante ao Espírito de Corpo é a crença de que o sucesso do trabalho policial militar está diretamente relacionado à confiança entre a equipe. Em geral, as operações policiais colocam os indivíduos em constante risco de vida e muitas vezes a sobrevivência depende da confiança entre eles. Isso fortalece o senso de pertencimento, que por sua vez é uma das dimensões do comprometimento organizacional.

Além do aspecto citado acima, a literatura não apresenta estudos que aprofundem a relação desse elemento com os vínculos organizacionais. Nesse sentido, o presente trabalho visa analisar este fenômeno, uma vez que compreender como o Espírito de Corpo pode influenciar nos vínculos é relevante não somente para o trabalho policial militar, mas para as organizações que trazem esse elemento cultural, refletindo na melhoria da segurança pública para a sociedade. Tratando-se da análise de uma organização específica, como desenho de pesquisa optou-se por realizar um Estudo de Caso, que foi operacionalizado com entrevistas em profundidade, semiestruturadas, observação não-participante e consulta bibliográfica e documental. Para se chegar aos resultados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo por categorização, seguindo o modelo proposto por Bardin (2016).

Cultura: Da abordagem Antropológica à Organizacional

O entendimento conceitual de cultura, de um modo geral, é cercado de grande complexidade, especialmente porque as teorias a seu respeito têm sido construídas a partir de um processo histórico e multidisciplinar, resultado da soma de estudos vindos de diversos campos do conhecimento como a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia, a Administração, entre outros. Em razão dessa complexidade, trazer clareza ao conceito de cultura é uma tarefa árdua. Até mesmo na Antropologia, campo do qual remontam as principais pesquisas no tema, não existe um consenso (SMIRCICH, 1983).

O antropólogo Tylor (1920) esclarece que cultura pode ser entendida como um “todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem na condição de membro da sociedade” (TYLOR, 1920, p. 1). Com isso, fica nítido que a cultura possui um papel fundamental no entendimento do processo de formação de qualquer povo ou organização social, visto que reúne as principais evidências de seu caminho evolutivo. A essas evidências, Tylor (1920) passou a chamar de “sobrevivências”, pois referem-se aos registros históricos, hábitos, tradições, costumes,

ferramentas e métodos que transpassam gerações e continuam a existir, mantendo viva a cultura de um determinado grupo (TYLOR, 1920).

Nesse sentido, é possível perceber que a cultura é um conjunto de artefatos e elementos criados ou adaptados pelo ser humano e difundida no tempo-espço, de forma que se mantém em constante evolução e construção. É justo também dizer que qualquer agrupamento humano apresenta aspectos culturais, ainda que distintos, mas compostos por elementos similares.

Como apontam Hofstede et al., (2010), cada pessoa carrega consigo padrões de pensamento, sentimentos e modos de agir que foram aprendidos ao longo de sua vida nas interações com outros indivíduos, começando pela família, passando por grupos de amigos, trabalho etc. Esses padrões se entrelaçam para formar a cultura de cada um. Portanto, ainda que cada indivíduo tenha uma bagagem cultural própria, em geral, a cultura é um fenômeno coletivo, uma vez que ao menos em partes é compartilhada com as pessoas com quem se interage ao longo de suas experiências sociais. Por meio da cultura um grupo de pessoas cria uma identidade própria, que o diferencia dos demais (HOFSTED E et al., 2010). Nesse sentido, é natural que um indivíduo pertença a grupos que apresentem certa similaridade com os padrões que formam sua cultura, caso o contrário, possivelmente existirá um choque entre ele e o grupo. É possível que as pessoas se adaptem a grupos culturais diferentes, no entanto isso exige um grande esforço para desconstruir os padrões por ela aprendidos durante a vida (HOFSTED E, et al., 2010).

Esses conceitos refletem-se no entendimento da cultura organizacional, visto que qualquer organização é formada, gerida e operada por pessoas que de algum modo carregam consigo histórias e costumes próprios e que influenciam em maior ou menor grau na construção e na manutenção da cultura da organização. No decorrer de sua existência, as organizações desenvolvem características que guiam seu funcionamento e auxiliam na construção de sua identidade, formando também uma cultura própria. Nesse processo de construção, a organização passa a apresentar elementos que norteiam sua forma de operar e cumprir a missão pela qual existe.

Alguns pesquisadores como Smircich (1983), Alvesson (1993) e Carrieri et al., (2008), propõem que a cultura na organização pode ser vista sob duas diferentes abordagens: como metáfora ou como uma variável.

Como salientam Vala, Monteiro e Lima (1988), as organizações há tempos são vistas metaforicamente, seja como uma máquina, como um organismo ou como um cérebro. Nesse sentido, surge o entendimento da cultura como uma metáfora para a organização. Sob essa abordagem, entende-se que os sistemas organizacionais são produzidos a partir das interações dos indivíduos que formam a organização. Desse modo, os sujeitos absorvem e interiorizam aspectos culturais daquele ambiente, mas também são produtores deles. Assim, a cultura como uma metáfora, representa o conjunto de manifestações simbólicas daquele grupo.

Sob um outro olhar, a cultura é vista como uma variável, para a qual assume-se uma postura paradigmática funcionalista (SACKMANN, 1991). Desse modo, entende-se que a cultura é instituída e gerida pela organização, por sua vez os indivíduos são estimulados a se adaptarem aos sistemas organizacionais. Além disso, são utilizados como um alvo de influência para a execução de estratégias, para a preservação da cultura instituída e na condução de mudanças internas (VALA; MONTEIRO; LIMA, 1988).

A forma de se compreender a cultura manifesta-se nos conceitos a ela atribuídos. Nesse sentido, Pettigrew (1979) assume uma abordagem que se aproxima da cultura enquanto metáfora, ao defender que ela é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo em um certo momento e que esse sistema é composto por termos, maneiras, categorias e imagens que descrevem a situação das pessoas em si.

Por outro lado, Schein (1984) se aproxima do entendimento da cultura como variável, uma vez que para o autor trata-se de um modelo de pressupostos básicos criados, descobertos

ou desenvolvidos por um grupo, como uma etapa do processo de desenvolvimento da organização para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna.

Ainda que existam distinções teóricas em seus entendimentos, Pettigrew (1979) e Schein (1984) concordam que a cultura nasce a partir das interações de um grupo em consonância ao pensamento de Hofstede et al., (2010). Assim, por mais que uma organização em dado momento no tempo tenha uma cultura forte, seus elementos surgiram por meio de indivíduos que os trouxeram à tona, em maior ou menor grau, a partir de suas próprias convicções, do contexto e da realidade organizacional que enfrentavam. Sob essa perspectiva, Schein (2009) afirma que a cultura se constitui por três níveis que representam seu grau de manifestação, quais sejam: Artefatos; Crenças e Valores; e Suposições básicas.

Em suma, artefatos compreendem os aspectos da cultura que são de clara visualização ou que podem ser decifrados com certa facilidade. São exemplos deste nível o layout da organização, as vestimentas dos membros, os mitos e histórias contadas, as tecnologias utilizadas, etc. Em segundo lugar, as crenças e valores dizem respeito a forma de agir de um grupo frente às situações, a partir do que a consciência coletiva prediz ser o mais correto ou não. O último nível representado pelas suposições básicas, aponta que estes são aspectos comportamentais que transcendem a necessidade de justificativa ou explicação, pois por serem utilizados reiteradas vezes como premissas tornaram-se verdades e, de certa forma, inconscientes.

Essa delimitação de Schein (2009) deixa claro que a Cultura Organizacional é um todo bastante complexo, constituído por elementos que muitas vezes são invisíveis aos olhos, mas que assumem um papel de grande importância nas interações humanas. De qualquer forma, todos esses artefatos contribuem para a geração de significados e incidem de alguma forma na subjetividade dos sujeitos (SCHEIN, 2009).

Na literatura são encontrados posicionamentos distintos quanto aos elementos que constituem uma cultura organizacional, além de diversas formas de analisá-los. Uma das categorizações mais conhecidas é a de Freitas (2007), segundo a qual os elementos da Cultura Organizacional estão subdivididos em Valores, Crenças e Pressupostos, Sagas e Heróis, Histórias, Ritos, Rituais e Cerimônias, Tabus e Normas, e Smircich (1983) ressalta que as pesquisas têm focado em aspectos como a Linguagem, os Símbolos, Mitos, Estórias e Rituais.

Hatch e Schullz (1997) falam sobre a manifestação da cultura em aspectos materiais ou artefatos da organização, como seu nome, os produtos, seu espaço físico, a logo e outros símbolos. Enfim, as perspectivas são diversas, entretanto em nenhuma das literaturas estudadas o Espírito de Corpo surge como um elemento cultural da organização. Talvez pela peculiaridade de ser mais presente essencialmente em instituições de formação militar. De qualquer forma, pretende-se aqui trazer à tona a discussão sobre isso, incluindo-o como um aspecto cultural que deve ser incorporado aos estudos do tema.

1.1 Vínculos Organizacionais

Os estudos sobre a ligação que os indivíduos desenvolvem com as organizações em que atuam remontam principalmente aos anos de 1960 (BASTOS et al., 2014). Com o passar dos anos, gradualmente desenvolveram-se teorias que contribuíram para expansão dos conceitos e construtos estudados inicialmente, até que se chegasse aos modelos contemporâneos.

Mowday et al., (1982) caracteriza essa ligação como vínculos, que representam uma espécie de contrato psicológico entre um determinado sujeito e a organização para o qual trabalha. No entanto, o construto vínculo representa uma espécie de termo guarda-chuva, sob o qual outros fenômenos estão englobados. Dentre esses, destacam-se o comprometimento organizacional, contratos psicológicos, o consentimento e o entrenchamento organizacional (BASTOS et al., 2014; MOWDAY; PORTER; STEERS, 1982).

O comprometimento marca a forma de vínculo ainda hoje mais estudado e guarda no trabalho de Meyer e Allen (1991) suas principais bases teóricas. Sob essa ótica, o comprometimento organizacional foi entendido como um construto tridimensional, uma vez que seria fundado sobre as dimensões afetiva, normativa e continuação (também conhecido por instrumental ou calculativo).

O comprometimento afetivo diz respeito a ligação emocional e ao envolvimento do empregado com a organização. Desse modo, entende-se que os indivíduos que apresentam um forte nível dessa dimensão trabalham na organização porque **querem** isso.

O comprometimento de continuação, que também surge na literatura como comprometimento calculativo ou instrumental, refere-se as percepções do indivíduo em relação as questões financeiras que surgiriam em consequência a sua saída da organização. Portanto, aqueles sujeitos em que a continuação se manifesta de forma predominante se mantêm na organização mais por uma questão de necessidade, ou seja, porque **precisam** continuar.

Sobre o comprometimento normativo, entende-se que nesse caso há um sentimento de obrigação em ficar empregado. Com isso, as pessoas que demonstrem um alto nível de comprometimento normativo sentem um **dever** de permanecer na organização, pode ser entendido como uma dívida que o sujeito acredita ter para com a organização e em razão disso se mantém preso a ela (MEYER, ALLEN, 1991).

Apesar de se ver a predominância do modelo de Meyer e Allen nos estudos sobre comprometimento, Bastos et al. (2014) chamaram a atenção para a confusão conceitual por trás do construto, resultante dos inúmeros trabalhos sobre tema. Além disso, ressaltam a dificuldade em adaptar os modelos dos instrumentos psicométricos de mensuração para a realidade brasileira.

Tudo isso, contribuiu para que se identificasse uma lacuna teórica. Ficou claro que o comprometimento por si já não bastava para compreender o complexo sistema de ligação do indivíduo com a organização. Assim, em busca de solucionar essas questões, ao menos em parte, surgiram os estudos sobre o consentimento e o entrincheiramento (BASTOS, et al, 2014).

Tanto o consentimento, como o entrincheiramento consolidaram-se enquanto construtos a partir de uma confrontação teórica entre ambos e as dimensões normativa e calculativa, que constituíam o comprometimento organizacional.

Em relação a dimensão calculativa, foi observado que os conceitos apontados na literatura se aproximavam àqueles atribuídos ao entrincheiramento, que até então era aplicável aos estudos sobre carreiras e não aos vínculos organizacionais. Identificam-se alguns argumentos relevantes nesse sentido, como o fato de ambos serem baseados na teoria de Becker (1960) a respeito dos *side bets* e ambos dizerem respeito a permanência do sujeito na organização por um sentimento de necessidade (BASTOS, RODRIGUES, 2012).

Essas questões permitiram com que se pensasse a sobreposição do Entincheiramento e do Comprometimento de Continuação, sendo Blau o pioneiro ao indicar essa abordagem, sob um viés integrativo. O autor propôs que o entrincheiramento passasse a compor uma das dimensões do comprometimento organizacional.

Contudo, Bastos e Rodrigues (2009) surgiram com uma nova proposta, contrária a ideia integralista, que consistia em tornar o Entincheiramento um novo vínculo, agregando a ele as subdimensões da Continuação e desconectando-a do comprometimento, sendo essa a aqui adotada (BASTOS, RODRIGUES, 2009; PINHO, 2015).

Além disso, o construto passou a ser também compreendido sob uma ótica tridimensional, considerando-se como suas dimensões os Ajustamentos a Posição Social (APS), os Arranjos Burocráticos Impessoais (ABI) e a Limitação de Alternativas (LA) (BASTOS, RODRIGUES, 2012).

Os APS dizem respeito aos esforços investidos para a adaptação do indivíduo à organização, tais como cursos e treinamentos para o melhor desempenho de suas atividades, construção dos

relacionamentos com colegas de trabalho, entre outros fatores que criam o sentimento de que caso viesse a sair da organização, todos esses investimentos seriam perdidos (BASTOS, RODRIGUES, 2012). Por sua vez os ABI se referem a perda da estabilidade financeira e de outros benefícios que o trabalho permite ao indivíduo, caso o mesmo deixe a organização. Essa perda pode afetar especialmente aqueles sujeitos que já têm família constituída, uma vez que a saída da organização não implicaria um prejuízo unicamente para si (MEYER, ALLEN 1991; BASTOS, RODRIGUES, 2012). Por fim, a última dimensão se trata da LA, que consiste na falta de perspectiva do indivíduo em relação a outras oportunidades de trabalho, caso saia da organização em que se encontra. Nesse caso, a falta de alternativas é um fator decisivo para que o indivíduo se mantenha preso a organização (BASTOS, RODRIGUES, 2012). Assim como ocorreu com o entrincheiramento e o comprometimento de continuação, o consentimento guarda aproximação com comprometimento normativo. Silva (2015) desenvolveu os estudos que corroboraram o entendimento de que existe a sobreposição dos construtos, afastando a dimensão normativa do comprometimento organizacional e desenvolvendo a teoria sobre o consentimento como um novo vínculo. A autora, por meio de uma escala psicométrica de mensuração dos vínculos, traçou uma delimitação conceitual para o construto, segundo a qual “o consentimento representa, um vínculo estabelecido pelo indivíduo com a organização, cujo cerne é a percepção em atender à demanda do superior hierárquico” (SILVA, 2009, p. 79).

Definiu também que se trata de um construto bidimensional, representado pela obediência cega e pela aceitação íntima. A obediência cega indica que “o consentir pressupõe que o cumprimento das ordens ocorre devido à percepção que a chefia sabe melhor o que o trabalhador deve fazer, assim como pelas relações de poder e autoridade”. Já quando se fala em aceitação íntima, entende-se que o consentir “pressupõe que haja concordância autêntica em decorrência dos processos de identificação entre os valores individuais e organizacionais” (SILVA, 2009, p. 79).

Procedimentos Metodológicos

Considerando que a pesquisa buscou analisar, a partir da percepção dos sujeitos, como o Espírito de Corpo influencia na formação e no desenvolvimento dos vínculos organizacionais, foram utilizados métodos e técnicas ligados a abordagem de pesquisa qualitativa.

Nesse sentido, o fenômeno aqui foi explorado em um contexto específico, portanto, a pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso, aplicado à realidade da PMSC.

Para tanto, foram utilizados dados que possibilitassem explicar situações ocorridas no contexto estudado coletados de fotografias, observação indireta, textos, documentos e quaisquer outros materiais necessários (STAKE, 2011), e foram realizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade, além da análise de documentos e observação não participante.

Nas entrevistas, por serem semiestruturadas, foram definidas perguntas base, mas não exclusivas e possibilitavam ao pesquisador inserir novos questionamentos, conforme o necessário para a compreensão do fenômeno em análise. Este roteiro foi construído de forma que possibilitasse aos pesquisadores extraírem as percepções dos indivíduos a respeito da cultura organizacional, ao passo em que manifestassem em suas narrativas sentimentos que indicassem o nível de vínculo com a organização. Para tanto, foram utilizados como base na formulação das perguntas indicadores a partir da teoria apresentada sobre os vínculos organizacionais (MEYER; ALLEN, 1991; PINHO; BASTOS; ROWE, 2010, 2015; RODRIGUES; BASTOS, 2012), e também os elementos a partir dos quais a cultura organizacional se manifesta (FREITAS, 2009).

Ressalta-se que o Espírito de Corpo foi um elemento que surgiu da aplicação prática da pesquisa, e na literatura sobre o tema não foi encontrada sua categorização como um elemento cultural em organizações de qualquer nível.

A pesquisa contou com 12 militares e as entrevistas ocorreram entre os meses de dezembro de 2018 e abril de 2019, com duração entre 0:46 min e 1h52 min, sendo todas realizadas nos locais de trabalho dos entrevistados. Dos participantes que foram sujeitos desta pesquisa, todos autorizaram a gravação do áudio, que foi posteriormente transcrito para a realização da análise de conteúdo.

Também foram utilizados dados levantados a partir de documentos como leis, regimentos, imagens, artigos da internet, entre outros que de algum modo pudessem fortalecer as análises e contribuir para os dados extraídos com as entrevistas e observações. Como salienta Stoke (2011), alguns documentos sejam de âmbito municipal, estadual ou internacional, ajudaram a compreender como as coisas funcionam.

Para a análise de dados foi utilizada a técnica de categorização ensinada por Bardin (2016). Conforme a autora, a categorização consiste na classificação de elementos que alinhados constroem um determinado conjunto a partir de critérios previamente definidos, formados em um primeiro momento pela diferenciação entre esses elementos e, em seguida, por seu reagrupamento, considerando-se o gênero categorial a qual pertence (BARDIN, 2016).

A partir disso, foi utilizada como categoria da análise o Espírito de Corpo, enquanto elemento da cultura organizacional, e os vínculos organizacionais conforme a classificação de Bastos et al., (2014): a) Vínculo de comprometimento e suas dimensões: Orgulho, Identificação e Pertencimento; b) Vínculo de consentimento, com a dimensão obediência; c) Vínculo de entrincheiramento com as dimensões: Limitação de Alternativas, Arranjos Burocráticos Pessoais e Ajustamento à Posição Social.

Em um primeiro momento foram identificados entre os fragmentos, qual a percepção dos sujeitos a respeito dos Elementos da Cultura Organizacional da PMSC de um modo geral. Desses, foi identificado que o Espírito de Corpo, apesar de não aparecer na literatura como um elemento da cultura organizacional, se trata de um aspecto relevante para a compreensão da cultura de instituições militares.

Para realizar a análise, foram utilizadas palavras-chave que pudessem indicar qualquer relação entre as categorias, agrupando-as conforme o contexto. Por exemplo: espírito de corpo, união, confiança, parceria.

Quadro 1. Palavras-chave para análise dos Vínculos Organizacionais

VÍNCULOS	DIMENSÃO DO VÍNCULO	PALAVRAS-CHAVE
Comprometimento	Identificação	Alinhamento, vontade, querer, engajamento, dedicação
	Pertencimento	Família, união, irmandade
	Orgulho	Respeito, demonstração,
Consentimento	Obediência	Ordem, superior, inferior, hierarquia, comandado, conformismo, insatisfação, submissão, subserviência
Entrincheiramento	Ajustamento à Posição Social	Medo, sobrevivência, cautela, zona de conforto, estabilidade
	Arranjos Burocráticos Impessoais	Investir, perder, tempo, financeiro

	Limitação de Alternativa	Falta de oportunidade, preso, idade, desemprego
--	--------------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores, 2019.

Por fim, foi traçada a relação do Espírito de Corpo com o desenvolvimento dos vínculos, de acordo com o que se manifestou entre os sujeitos da pesquisa. Considerando termos chave extraídos da literatura dos vínculos organizacionais e as falas dos entrevistados.

A partir dos fragmentos extraídos das entrevistas, os vínculos organizacionais a serem identificados, bem como suas dimensões, foram agrupados dentro do elemento Espírito de Corpo. A seguir serão abordados os resultados coletados na pesquisa.

As Polícias Militares no Brasil

As Polícias Militares (PM), conforme a organização do Estado brasileiro, são órgãos de direito público, que prestam serviço na área de segurança pública e estão ligadas aos Governos estaduais. Nesse contexto, as PMs assumem a relevante missão de preservação da ordem pública, garantindo o respeito aos limites previstos pela legislação pátria como forma de proteção a coletividade e ao interesse público (SCHNEIDER, 2016).

Nem sempre a PM foi estruturada da forma como é atualmente, pelo contrário, com o passar do tempo a estrutura da força policial brasileira sofreu muitas modificações, até por isso é difícil apontar com exatidão as origens do que se entende hoje como a PM. Para Schneider (2016), a força policial no país começou a se organizar por volta de 1549, contudo, naquele tempo os esforços eram investidos no combate a ameaças estrangeiras e contra revoltas internas.

Somente em 1808, a partir da chegada da Família Real Portuguesa ao Brasil, houve um conjunto de alterações políticas, econômicas e sociais, dentre as quais a criação da Divisão Militar da Guarda Real de Polícia, onde viram-se os primeiros delineamentos de uma estrutura policial (SCHNEIDER, 2016).

Em 1934, com a promulgação da Constituição Federal daquele ano, pela primeira vez as PMs são enquadradas como forças auxiliares do Exército. Posteriormente, em 1946 com a nova constituição, esse enquadramento se expande, para que as PMs, além de forças auxiliares, tornem-se forças reservas do Exército Brasileiro, o que perdura até hoje, conforme o Art. 144, §6º, da Constituição Federal de 1988.

Polícia Militar de Santa Catarina

Especificamente falando sobre a PMSC, trata-se de um órgão da administração direta do Governo de Santa Catarina, cuja jurisdição de atuação abrange todo o território do Estado. Foi instituída em 1835, inicialmente sob a alcunha de Força Policial, renomeada em 1916 para Força Pública e finalmente em 1946 passou a ser chamada Polícia Militar, em consonância a nomenclatura trazida pela Constituição Federal promulgada naquele ano (PMSC, s/d).

Com o passar dos anos a PMSC passou por mudanças estruturais significativas que foram identificadas no decorrer da pesquisa, dentre as quais merece destaque: A alteração no comando da instituição, que até por volta de 1983, era realizada por Oficiais do Exército, passando-se então a ser conduzida por membros da própria corporação; A inserção de mulheres ao quadro da polícia militar a partir do mesmo ano; e a inclusão do curso superior como um requisito para o ingresso de soldados, a partir de 2012.

Conforme os dados informados pela Diretoria de Pessoal da PMSC, atualmente a corporação conta com 10.064 policiais com vínculo efetivo e em atividade, no Estado de Santa Catarina, sendo 9.251 policiais do sexo masculino e 813 policiais femininas. Além disso, existem mais 1.493 policiais do Corpo Temporário da Segurança Pública (CTISP), instituído pela Lei Complementar N° 380/2007 e composto por militares estaduais da reserva remunerada

ou reformados por idade que retornam ao serviço temporariamente, e 810 agentes civis temporários, composto por indivíduos não-militares contratados em caráter temporário para atuar em serviços administrativos em diferentes setores da Polícia Militar.

Espírito de Corpo

O termo “corpo” em seu sentido literal, representa o conjunto de elementos físicos que constitui um organismo formado por cabeça, tronco e membros (MICHAELIS, 2019). Aqui, no entanto, adota-se um sentido figurado, como uma metáfora, em que o corpo representa o grupo ou organização social, que por sua vez é formado por membros (indivíduos) que se conectam em benefício de um sentido comum.

Como afirmou Durkheim (1999), é natural que os indivíduos que desempenham uma mesma atividade construam relações mútuas por força de sua ocupação. Isso fica ainda mais claro ao se resgatar os ensinamentos de Bourdieu (2003) que conduzem ao pensamento de que o *habitus* adquirido com o processo de socialização organizacional, apesar de ter um caráter individualizado, condiciona o sujeito a aproximação em relação àqueles que estão vivenciando uma realidade próxima a sua. Isso é ainda mais evidente quando se trata do *habitus* militar, que é restrito a um tipo muito específico de campo social, com padrões e leis gerais próprias, que raramente são encontradas em outras instituições (ROSA; BRITO, 2010).

Dada essa abordagem, o que se entende é que o Espírito de Corpo constitui um sistema compartilhado de princípios, valores, crenças e comportamentos, a partir do qual se constrói um vínculo forte e duradouro entre os indivíduos que compõe determinada coletividade. Para ser construído esse sistema, a organização pode dispender alguns esforços que estimulem o grupo ou pode ser desenvolvido pela própria natureza da atividade.

Como se percebe a partir do relato do Policial 05, algumas atitudes institucionalizadas na PMSC, contribuem significativamente para o fortalecimento do Espírito de Corpo:

Nós temos situações onde você é elogiado e temos situações, que são mais frequentes, onde você é criticado. Principalmente se você for conversar com a tropa, temos diversas máximas que são tipo **“quando um faz besteira, todo mundo paga”**. Digamos que aqui no meu setor alguém fez uma besteira homérica, não é só ele que vai se ferrar, é o setor inteiro.

Quando o sujeito diz que são mais frequentes situações em que há repreensão e habitualmente, nesses casos, o grupo de trabalho arca com as consequências de uma falha individual, entende-se que a instituição utiliza a medida corretiva como um instrumento de controle e submissão e isso, de algum modo, contribui para que o Espírito de Corpo se fortaleça. A exemplo do que traz a obra de Foucault (1999), os sistemas punitivos, mesmo quando não explicitamente violentos, trata-se sempre de uma relação de dominação, em que o sujeito que detém uma autoridade social ou hierárquica utiliza de seu poder para reforçar a submissão de outros indivíduos a ele.

Na PM percebe-se que o grupo, ao ser colocado em uma mesma posição de submissão, tende a se fortalecer, uma vez que cada elemento ali presente compreende a realidade do outro, de uma forma que os indivíduos externos ao grupo não conseguem, uma vez que não vivenciam aquela realidade.

Talvez por isso não foi identificado que esse tipo de ação institucional, em que quando um erra, todo o grupo é punido, gere qualquer mal-estar entre os colegas de trabalho. Entretanto, fica evidente que os superiores que agem fomentando essa máxima, tendem a ser menos respeitados pelos demais. De forma gradual, a postura exacerbadamente rígida do policial, ao menos institucionalmente, tem dado espaço para visões mais humanistas, que busquem valorizá-los.

À primeira vista, esses sistemas punitivos da instituição remetem a ideia de que condicionam os sujeitos ao desenvolvimento de uma obediência cega, até mesmo pensando em benefício do grupo, há um fortalecimento dos laços relacionais que incide positivamente no desenvolvimento do Espírito de Corpo como um sentimento do indivíduo.

É notório que a PM compreende que esse elemento é benéfico, ou mesmo necessário, e com isso estimula seu desenvolvimento desde a formação. Contudo, os sujeitos percebem que mesmo que não houvesse esse estímulo institucional, a atividade policial-militar por si nutriria esse forte elo entre eles. Como se observa na narrativa do Policial 07:

Minha turma passou 4 anos em período de internato. Não tem como você ficar 4 anos em internato, toda semana dormindo no mesmo ambiente, utilizando o mesmo banheiro, almoçando sempre com o mesmo grupo de pessoas e você não gerar vínculo. Você recebe um treinamento, um condicionamento, pra quê? Justamente porque **você vai para rua para atender ocorrência e a sua vida depende daquela outra pessoa.** Então isso a corporação estimula. A atuação em dupla, a atuação em grupo... Você faz ordem-unida... a ordem-unida é um treinamento que ela te estimula a gerar vínculos, a **ação sincronizada entre pessoas.** As vezes **até de forma inconsciente, eu vejo que estimula a geração desses vínculos.**

O regime de internato surge então como um importante fator contributivo para a construção do vínculo entre os indivíduos, como o policial apresenta, são anos em que o mesmo grupo compartilha diversos momentos do dia, dos mais superficiais e profissionais aos mais pessoais e íntimos, auxiliando no fortalecimento das relações interpessoais.

Esse tipo de regime caracteriza o que Goffman (1974) chama de instituição total, entendendo-se assim o local em que um grupo, geralmente formado por muitos indivíduos, reside e trabalha concomitantemente, separados totalmente do restante da sociedade, levando uma vida fechada e formalmente administrada. Para o autor, entre os tipos possíveis de instituições totais, encontram-se aquelas criadas visando a realização de algum trabalho ou atividade que se supõe ser desenvolvido de modo mais adequado nesse regime. Este é o caso dos quartéis, em que se alojam os policiais-militares durante a formação.

Sob o ponto de vista apresentado pelo Policial 07, certamente há que se concordar que o período de internato estimula a construção de uma forte conexão entre o grupo, uma vez que passam a despenhar atividades diárias em um mesmo ambiente. Isso implica diretamente na construção do senso de pertencimento do sujeito em relação à coletividade, com isso, de algum modo contribui para o desenvolvimento sobretudo do comprometimento organizacional.

Outro ponto mencionado pelo entrevistado é o fato de a vida de um policial depender do outro, em decorrência dos riscos inerentes a profissão. Sobre o isso, o Policial 04 concorda ser um fator que colabora para a construção do Espírito de Corpo, trabalhado desde a academia de polícia:

Em todas as instituições militares você vai ver a formação daquilo que é chamado de Espírito de Corpo, isso fica muito forte, **isso se torna mais forte ainda quando você analisa instituições onde a garantia da segurança dos sujeitos depende dos outros.** E nas polícias militares isso ainda é mais forte, porque no dia a dia você precisa confiar no seu parceiro e ele precisa confiar em você, você precisa confiar naqueles outros policiais que virão dar apoio caso você necessite. Isso eu diria que é um elemento cultural bastante poderoso da instituição. [...] Isso é trabalhado desde a escola. Já desde a formação dos alunos **se faz o possível pra que eles percebam que a segurança**

dele vai depender do parceiro e que a segurança do parceiro vai depender dele.

Em sentido próximo, o Policial 03 destaca que é necessário desenvolver um forte sentimento de confiança entre os policiais militares, pela natureza da atividade que os coloca em constantes situações em que sua segurança pessoal é colocada à prova: [...] *eu falei de lealdade, mas é questão de confiança. Confiar na técnica do policial, confiar que ele vai tá com uma arma atrás das minhas costas, com um fuzil na minha cabeça, e não vai atirar em mim.*

Portanto, ao que transparece pela fala dos entrevistados, de fato a instituição desde a formação, trabalha para que o sujeito internalize o sentimento de dependência em relação a seus pares. Entende-se que isso compõe uma parte marcante do *habitus* militar, porque a atividade policial por si faz com que o indivíduo frequentemente se exponha a situações que representem risco real a sua vida e, em geral, nesses momentos precise confiar piamente nos companheiros de profissão. Todavia, verifica-se que a internalização desse sentimento de dependência, ao fortalecer a confiança no grupo, acaba por afastar o indivíduo de outros campos sociais que não marcados pelo militarismo. O Policial 04 reforça isso:

[...] a pessoa começa a criar um vínculo diferenciado em relação ao seu colega, ao seu parceiro. E na formação escolar você vai perceber que a tendência é haver um descolamento do sujeito em relação ao ambiente familiar e ele se aproxima mais no ambiente institucional. Esse vínculo tende a migrar. Não que ele vá romper vínculos com a família, não é isso... ele não vai romper vínculo com a família, mas os vínculos mais fortes tendem a ser constituídos, ou construídos, com a instituição.

Percebe-se que não de forma intencional, o militar tende a se deslocar do vínculo familiar, contudo, nota-se que há certa dificuldade entre os policiais em alinhar o cotidiano militar, que geralmente envolve escalas de trabalho em período noturno, finais de semana e feriados, com as relações familiares. Em especial, nas famílias em que não há uma tradição histórica militar.

Com isso, nota-se que não raramente o Espírito de Corpo ultrapassa os limites organizacionais e a percepção que os policiais têm é de que o vínculo, para além do companheirismo em função da atividade, se converte em uma verdadeira amizade. O que se entende acontecer devido ao compartilhamento de vivências organizacionais mútuas, que fazem com que os indivíduos busquem, mesmo fora do trabalho, experienciar momentos de lazer com outros que compreendam a sua realidade.

Isso se manifeste fortemente na fala do Policial 05:

O que eu sinto mais orgulho dentro da polícia militar hoje? Eu sinto orgulho de ter amigos... é isso... de ter amigos. Desculpa, eu não tenho outra coisa que eu possa falar, essa é que eu tenho mais (orgulho). É de ter amigos. Porque fora um ou outro vizinho, se eu precisar de alguma coisa, ou se eu tiver ferrado e falar, por exemplo, aqui com o sargento ou qualquer outro aqui dentro, talvez nem todos, mas quase todos aqui dentro vão ajudar.

Evidencia-se com essa fala que o Espírito de Corpo é indubitavelmente um elemento marcante da Cultura Organizacional da Polícia Militar e, assumindo-o como tal, entende-se que a forma como se constrói é possivelmente um dos elementos que mais contribui para o desenvolvimento do vínculo de comprometimento organizacional, uma vez que se nota uma

afetividade legítima entre os policiais enquanto colegas de trabalho, o que fortalece o seu senso de pertencimento. Como se reforça na fala do Policial 03: *Meus amigos, talvez 90%, são da polícia militar. Ou são da polícia militar, ou são originários do colégio militar. Então a polícia militar se mistura com os meus amigos.*

Ressalta-se que apesar de algumas práticas comuns na instituição possivelmente condicionarem ao entendimento de que o espírito de corpo contribua para que os policiais tornem-se consentidos, em razão da relação de submissão que se fortalece em certos momentos, o que se percebe pelas falas dos entrevistados é que a ligação afetiva que se constrói entre o grupo, se torna um dos fatores que contribui para que os sujeitos queiram se manter na instituição. Como o Policial 05 menciona em sua fala, os amigos que conquistou na corporação são um motivo de orgulho e pessoas as quais sabe que pode recorrer em um momento de necessidade.

Analisando as entrevistas, sempre que mencionado, o Espírito de Corpo era vinculado a termos como: pertencimento, união, orgulho, companheirismo, confiança e lealdade. Assim sendo, conclui-se que é um elemento intimamente absorvido pelos sujeitos e que estimula a conexão de cada indivíduo com o grupo, em consequência a isso, tornam-se mais comprometidos com a organização. Até mesmo porque, para alguns, nota-se um sentimento de gratidão pelas relações interpessoais que a PM proporcionou, e vê-se que isso fortalece o desejo dos policiais em contribuir para o desenvolvimento da instituição.

CONCLUSÕES

A partir das percepções individuais dos sujeitos da Polícia Militar de Santa Catarina, foi possível verificar que a organização militar apresenta um tipo de cultura que exhibe algumas singularidades que a distinguem de outras instituições estudadas na literatura.

Nesse contexto foi identificado o elemento cultural peculiar à instituição que é o chamado **Espírito de Corpo**. A partir das entrevistas, foi observado que este elemento surge como um aspecto importante para a construção do senso de pertencimento e identificação dos policiais e, desse modo, contribui significativamente para o fortalecimento dos vínculos. O Espírito de Corpo sustenta e fortalece sobretudo as relações de confiança, indispensáveis para a função militar, tendo em vista que diante do alto risco de vida que a profissão exige, mantém o grupo coeso e fortalece a sensação de segurança da equipe.

O Espírito de Corpo fortalece o vínculo de comprometimento não apenas a partir do pertencimento, como também fortalece o sentimento de identificação, no qual os integrantes do grupo partilham dos mesmos costumes, ritos, fardas, gritos de guerra, muitas vezes se percebendo como uma irmandade. Além do comprometimento, não podemos negligenciar o entrenchamento, principalmente no que tange ao gerador de Ajustamento a Posição Social a partir do investimento nas relações com colegas, que inúmeras vezes no decorrer da carreira passam a ser amigos, e para muitos, considerados “irmãos” encontrados no ambiente de trabalho.

Os vínculos fortalecem o Espírito de Corpo que são fortalecidos pelos vínculos. É difícil nesse contexto percebermos onde está o início desta medida, porém sabe-se que no internato, período de início da carreira militar pode-se considerar que o Espírito de Corpo passa a fazer parte do que Bourdieu (1986) chamou de *habitus*, já que no processo de socialização esse elemento da cultura é estimulado pela própria corporação como um elemento estruturante na formação militar.

Considerando isso, ainda que este seja um estudo de caso que buscou compreender as percepções individuais dos policiais especificamente sobre a PMSC, os resultados aqui apresentados podem não condizer com a realidade de outras organizações de modo geral, mas

é possível que os resultados guardem semelhança com a realidade de outras instituições militares.

Ressalta-se que na literatura sobre cultura organizacional, mesmo nos estudos em instituição militares, pouco ou praticamente nada se fala sobre o Espírito de Corpo como um elemento cultural. Tampouco se vê trabalhos que explorem mais à fundo os efeitos dessa característica comum ao militarismo.

Nesse sentido, foi feito aqui um esforço inicial em explorar o tema. Espera-se que os resultados apresentados estimulem outros cientistas a desenvolverem pesquisas que explorem o Espírito de Corpo como um fenômeno e sua relação com outros aspectos das organizações e dos indivíduos, para além dos vínculos.

Além da contribuição acadêmica, qualquer elemento que possa interferir nos vínculos dos militares, e aqui pesquisou-se o Espírito de Corpo, é importante para que se tenha um diagnóstico da corporação e os dados pesquisados possam ser utilizados como ferramenta gerencial para melhorar o ambiente de trabalho. Militares saudavelmente vinculados com a corporação refletem em uma sociedade mais satisfeita com aspectos relativos à segurança pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVESSON, M. Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. **Journal of Management Studies**, 30, 997- 1015, 1993

BASTOS, A.V.B.; MAIA, L.G.; RODRIGUES, A.C.A.; MACAMBIRA, M.O.; BORGES-ANDRADE, J. E. Vínculos dos Indivíduos com a Organização: Análise da Produção Científica Brasileira 2000-2010. **Psicologia teoria e pesquisa**. Brasília, vol. 30 n. 2, pp. 153-162, Abr-Jun 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2016

BOURDIEU, P. **Questões de Sociologia**. Lisboa: Fim de Século, 2003.

CARRIERI, A. P.; CAVEDON, N. R.; LEITE-DA-SILVA, A. R. **Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea**. Curitiba: Juruá, 2008.

DURKHEIM, É. **Da Divisão do Trabalho Social**. 2a ed. São Paulo, SP: Martins Fontes, 1999.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. 27^o ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**. Mackron Books, 2009.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo, SP: Perspectiva, 1974.

GRILLO RODRIGUES, A. P. ALVARES, K.P. Vínculos Organizacionais: uma análise em relação ao desempenho. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 21, p. 156-171, 2020

HATCH, M.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, n. 5/6, p. 356–365, 1997.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G.J.; MINKOV, M. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. Revised and Expanded, 3rd Edition, McGraw-Hill, New York, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, p. 61–89, 1991.

_____. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1997.

MICHAELIS. Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Publicado em: 2019. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br>

MOWDAY, R.T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages : the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. Nova York: Academic Press, Inc., 1982.

PETTIGREW, A. M. Qualitative Methodology. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 24, No. 4 – Publicado em: Dez. 1979, pp. 570-581 - Johnson Graduate School of Management, Cornell University. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392363> . Acesso: 09, mar. 2018.

PINHO, A. P. M. **Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: uma análise destes vínculos, entre gestores e trabalhadores, de diferentes organizações**. [s.l.] Universidade Federal da Bahia, 2009.

_____; BASTOS, A. V. .; ROWE, D. E. . Comprometimento, Entrincheiramento e Consentimento Organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, p. 1–17, 2010.

_____. O. Diferentes Vínculos Indivíduo-Organização: Explorando Seus Significados entre Gestores. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. spe3, p. 288–304, 2015.

RODRIGUES, A.C.A. **Comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise da sobreposição entre os construtos**. Salvador: UFBA, 2009.

_____; BASTOS, A. V. B. Entrincheiramento Organizacional: Construção e Validação da Escala. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 25, n. 4, p. 688–700, 2012.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. DE. “Corpo e Alma” nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 194–211, 2010.

SACKMANN, S. A. Uncovering Culture in Organizations. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 27, n. 3, p. 295–317, 1991.

SCHEIN, E. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2 , p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e liderança** (Trad.: Ailton Bomfim Brandão) – São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, E. **Direitos Humanos, Atuação Policial e Violência**. Ijuí: Editora Unijuí, 2016.

SILVA. E.E.C. **Consentimento Organizacional: uma proposta de medida de construto**. 2009, 183p. Dissertação de Mestrado. – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, 2009.

SILVA, E. E. C.; BASTOS, A. V. B. . **Consentimento Organizacional**. In: Katia Puente-Palacios; Adriano de Lemos Alves Peixoto. (Org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia. 1ed.Porto Alegre: Artmed, 2015, v. 1, p. 92-106.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational. **Analysis Administrative Science Quarterly**. Vol. 28, No. 3, pp. 339-358, set. 1993. Organizational Culture - Johnson Graduate School of Management, Cornell University.

STAKE, R. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TYLOR, Edward B. **Primitive Culture** – Vol. I – Londres: 1920.

VALA, J.; MONTEIRO, M. B.; LIMA, M. L. Culturas Organizacionais - uma Metáfora à Procura de Teorias. **Análise Social**, v. XXIV, n. XXIV-101/102, p. 663/688, 1988.

VIDAL, D.; GRILLO RODRIGUES, A.P. Vínculos Organizacionais: estudo de caso no 13º Batalhão de Bombeiro Militar. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 17, p. 4-18, 2016.

ZANINI, M. T. F.; SANTOS, M. C. C. D.; LIMA, D. F. P. A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro . **RAUSP Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 105-120, 2015.