

A CULTURA ORGANIZACIONAL NO CBMMT: UMA ANÁLISE PRELIMINAR

*Décio Santos da Silva*¹
dercio@cbm.mt.gov.br

1. Introdução

A importância do estudo da cultura é preocupação considerada ainda insignificante para várias organizações, mormente as militares. A necessidade de se entender a influência que a cultura exerce no comportamento dos indivíduos e dos grupos, evidencia e promove o visível e o invisível.

O respeito à cultura das organizações é fundamental, já que percepções, padrões comuns, valores, mitos e heróis condicionam e direcionam o interesse e o comportamento do “eu organizacional” e podem impactar algo ainda pouco desvendado: o poder simbólico.

2. Desenvolvimento

A cultura é um sistema de ideias, conhecimentos, técnicas, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma determinada sociedade; bem como constituída de conhecimentos básicos indispensáveis para o entendimento de qualquer ramo do saber humano.

Contudo, o termo cultura possui diversas ramificações, sendo a que será abordada neste artigo se baseia através das concepções de KISSIL², onde a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização, da base à cúpula.

¹ Matogrossense por adoção, **Tenente-Coronel do Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso**, militar há 27 anos, R/2 de Engenharia do Exército Brasileiro, Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos e Especializado em Gestão Estratégica Corporativa.

² KISSIL, Marco; **Gestão da mudança organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, v. 4, São Paulo, 1998.

Este sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais, constituído e institucionalizado por meio dos pensares e ações, é justamente a caracterização da cultura organizacional. Esta conjuntura se refere desde a maneira como ela trata seus clientes e funcionários até as percepções dos dirigentes e funcionários desta organização que reflete a mentalidade que predomina na organização.

Interessante é a concepção de que a cultura organizacional condiciona a administração das pessoas (KISSIL, 1998), sendo que este condicionamento provém de vários aspectos relacionais e ideológicos, dos quais nunca devemos, na gestão de pessoas, ignorar.

Pode-se então definir que a cultura organizacional, também denominada de cultura corporativa, é o arcabouço do conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e, sem sombra de dúvidas, das expectativas compartilhadas por todos os membros da organização.

Esta concepção é explícita no livro “Cultura e Poder nas Organizações”, quando BERTERO (2009, p. 29) apresenta que a formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional.

Interessante se faz ressaltar que este sistema de significados compartilhados por todos os membros são extremamente fortes quando se distingue uma organização de outra; verificado por meio do modo institucionalizado de pensar e agir.

A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

KISSIL (1998) apresenta a concepção de que a organização caso tenha dificuldades existenciais e necessite de revitalização e inovação, a fim de sua sobrevivência e desenvolvimento, que assim repense e mude a sua cultura organizacional. Desta forma o que se pode ser pensado é que o CBMMT, por meio dos seus 54 (cinquenta e quatro) anos de existência, tenha assumido este legado cultural de mudança.

Algumas ferramentas ajudam na solidificação da Cultura formal da Organização. Entretanto, se faz necessária a clareza dos objetivos, valores e princípios. Como por exemplo, uma destas ferramentas pode ser considerada a página da web do CBMMT, onde todos os militares da Instituição que acessem sejam lembrados periodicamente de sua identidade, missão e valores.

Alguns pesquisadores, tal como BERTERO, apontam que na fase inicial das organizações os fundadores (indivíduo ou grupo) “formam” a cultura organizacional, estabelecendo uma determinada moldagem à sua própria imagem e semelhança para os demais integrantes. Com isso suas atitudes, comportamento, visão de mundo e rotinas do(s) fundador(es) vão se estabelecendo ao ponto de moldar e se fundir com a organização.

Neste ponto de vista o autor apresenta que esta moldagem pelo fundador é tida como desejável, sendo obedecidos, acatados e incorporados como a prática da verdade pelos demais membros da organização.

Outro aspecto basificador da cultura organizacional é a imagem dos serviços executados pela Instituição. Fica intrínseca e evidente a percepção do público externo, mais é importante que esta constatação seja real nos dois públicos: interno e externo.

A percepção da organização pelo público interno fortifica a cultura e pode ser expressa através da divulgação de projetos que estão sendo executados, comunicação efetiva, treinamentos operacionais, conquistas e aquisições de equipamentos e viaturas, avanços dos serviços de segurança contra incêndio e pânico, parcerias e qualidade de seus serviços, levando o militar a um patamar de orgulho do seu trabalho e de sua Instituição.

Esta fortificação que alguns pesquisadores definem como uma das funções da cultura organizacional é a medida de efeito que se exerce para conseguir a adesão, o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos na esfera institucional (FLEURY, 2009)³.

Esta adesão sobrepõe a ótica de espaço e território, pois para a organização esta definição incorpora as áreas de influências e aos seus símbolos de status socialmente relacionados, tal como aponta FLEURY (2009, p. 99):

O território, enquanto propriedade da pessoa, comporta uma apropriação e uma identidade pessoal e social. A cultura organizacional amplia a ideia de território, vinculando-o não à unidade onde o sujeito trabalha, mas à empresa total, potente e onipresente, espalhada pelos quatro cantos da Terra. Ela apresenta o planeta como a casa, o lugar dos pares e iguais, sem separações ou fronteiras, pois o que importa é a marca única dessa empresa-polvo com mil tentáculos. Em outras palavras, não existem diferenças de nenhuma natureza quando se é um dos membros da família, pois o mundo não varia muito quando se é capaz de compreender tudo pela família.

Entende-se, portanto, que quando o território consiste no mundo do social organizacional e que este contexto reporta a ideia e significado de família, as interações, representações e trocas induzem ações participativas de seus

³ FLEURY, Maria Tereza Leme (et al). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo. Atlas. 2009.

membros. E para isso se estabelecer, se faz necessária a atenção quanto ao surgimento de novas ideias, sendo uma delas clássica: onde integrante de uma instituição total estiver, sobretudo das militares, ali também estará a instituição.

Com efeito, uma abordagem cultural planejada da organização deve atender as novas ideias. Pois apesar da organização ter a sua base cultural ela deve estar aberta as novas tendências (lembrar que organizações militares são conservadoras por definição, daí a cautela requerida pelo Comando às novas tendências oriundas de organizações civis), ou seja, deve ser resiliente, se portando de modo pró-ativo a fim de obter e/ou manter um ambiente motivador. Essas novas ideias podem surgir dos próprios integrantes da Instituição. Nesse sentido, esta dinâmica deve ser gerida de forma a valorizar tais apontamentos.

Quando observando o plano de carreira estabelecido para o CBMMT por meio da Lei nº 10.076/2014⁴, onde se estabelece os critérios e as condições que asseguram aos Oficiais e às Praças da ativa da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso acesso à hierarquia militar, mediante promoção, de forma seletiva, gradual e sucessiva, também se constata uma caracterização da cultura e pensamento Institucional, onde estimula a ascensão e projeção do militar possibilitando o crescimento e valorização pessoal.

Sob a ótica cultural se pode constatar que desde os critérios de recrutamento, seleção e promoção dos militares, são empregadas as crenças e os valores da organização. Aplica-se com um recrutamento e seleção feita por profissionais qualificados, onde são buscados candidatos que se encaixam com o perfil da vaga e os objetivos da organização, desde a sua inclusão, pelos cursos de progressão na carreira aos cursos operacionais.

A cultura organizacional é o que é refletida através da experiência dos seus integrantes atuais, sendo assim projetada para o futuro através dos novos integrantes, pela percepção e estágios que a resolução dos problemas os

⁴ Mato Grosso. **Lei nº 10.076, de 31 de março de 2014**. Dispõe sobre os critérios e as condições que asseguram aos Oficiais e Praças da ativa da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso a ascensão na hierarquia militar, mediante promoção, de forma seletiva, gradual e sucessiva e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cbm.mt.gov.br>>. Acesso em: 21 Dez 2017.

conduzirá. Esta concepção provém da definição de SCHEIN (1985) quando cita que a Cultura é a experiência que o grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona, suficientemente bem para ser considerada válida. Portanto, essa experiência pode ser ensinada aos outros integrantes como a forma correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A perspectiva da cultura organizacional pode ser identificada e percebida por diversos indicadores dos quais, MAXIMIANO (2000)⁵ destaca:

Figura 8 – Quadro da perspectiva da cultura organizacional

INDICADOR ORGANIZACIONAL	SIGNIFICADO
Identidade	Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais do que com seu grupo imediato ou colegas de profissão.
Coletivismo	Crença em que os membros do grupo (parentes, organização, sociedade) preocupam-se com o bem-estar comum.

Fonte: Maximiano (2000)

A Cultura Organizacional, portanto, também é um fenômeno definido pela coletividade através de seus hábitos e costumes. Pode ser considerada um sistema dinâmico, pois a partir da conjugação dos **comportamentos individuais, devidamente repetidas torna-se um “padrão”** comum a ser reproduzido pela coletividade, gerando o costume. E é justamente esta repetição pelos integrantes que consolidam um perfil ou uma identidade coletiva. (FLEURY, 2009).

Com efeito, as corporações militares, como pequenos grupos sociais, desenvolvem características em comum que se condicionam ao contexto, constituindo o seu conjunto de características e princípios peculiares (*Éthos*), a qual se consolida pelo hábito do militar na prática de boas condutas, refletindo no surgimento da cultura organizacional da ordem e da harmonia.

⁵ MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000

Estas peculiaridades direcionam a consolidação das culturas organizacionais, caminhando por meio de interações no campo social dialético, que tanto padroniza a ação interna, como perfila a imagem das organizações perante a sociedade, definida como:

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados, válidos e ensinados aos novos membros da organização. (SCHEIN, 1985 apud FLEURY, 2009, p. 20).

O entendimento de que, da mesma forma que as sociedades têm sua herança cultural, as organizações também possuem padrões de sentimentos e de crenças coletivos que são transmitidos aos novos ingressos na corporação, consolidando ao longo da carreira militar, como padrão de uma coletividade constituído dentro de uma dialética sócio-histórica fazem parte destes pressupostos.

A cultura então também pode ser definida como um sinônimo de expressão linguística, direcionada as normas de comportamento e valores compartilhados entre o grupo de pessoas.

Para melhor esclarecer a inclusão das normas de comportamento e valores compartilhados, neste contexto, veremos o que KOTTER⁶ (1997, p. 150, grifo nosso) diz em seu livro “Liderando Mudança”:

As normas de comportamento são formas de ações comuns ou difundidas que são encontradas em um grupo e que persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de maneira que ensinam essas práticas aos novos membros, recompensando os que se ajustam e castigando os que não o fazem. (o grifo é seu? Se for colocar GN)

Os valores compartilhados são preocupações importantes e metas compartilhadas pela maioria das pessoas em um grupo, que tendem a estabelecer um comportamento grupal e que com frequência

⁶ KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 20. ed. Tradução Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro, 1997.

persistem através do tempo mesmo quando os membros do grupo mudam. (GN)

Para KOTTER (1997) a cultura é uma “força social” e sua importância consiste no poder de influenciar o comportamento humano, principalmente pelo fato do aspecto de invisibilidade que a compõe, dificultando assim quaisquer ações diretas de alteração ou solução. Os valores compartilhados, apesar de serem menos evidentes, são altamente fixados (enraizados) na cultura, bem como mais difíceis de alterar do que os padrões de comportamento.

Este compartilhamento de valores e crenças explícitos geralmente confere ao indivíduo recém ingresso em uma organização o enquadramento facilitado às regras internas. Entretanto, é notado que quase nenhuma Instituição torna público tais considerações mediante um concurso ou uma entrevista para admissão. Por desconhecimento ou intencionalmente, tal percepção influencia no critério cultural de contratação, aponta Kotter (1997).

Ainda, por este autor, a cultura é poderosa e pode ser definida por três razões básicas:

1. Porque os indivíduos são selecionados e doutrinados tão bem;
2. Porque a cultura se exerce através das ações de centenas ou milhares de pessoas;
3. Porque tudo isso acontece sem muita intenção consciente e assim é difícil desafiar ou mesmo discutir o assunto.

As seleções por intermédio de concurso público, em primeiro plano, são de caráter geral, ou seja, estabelecem apenas o perfil profissiográfico. Entretanto, durando a doutrinação, onde os alunos frequentam os cursos de

formação propriamente ditos, a cultura é inserida por transferência e padrão estipulado, sendo este aspecto defendido pelo autor.

Outra razão se estabelece a partir de ações conjuntas, muitas das vezes sem planejamento ou intenção, mais que são avassaladoras e poderosas. Pois, independente de onde este novo integrante da organização estiver sempre estará sujeito a ações e ensinamentos culturais da organização.

Esta cultura que o autor autentica como um processar de pessoas ou socialização organizacional possui três pressuposições, a saber:

- 1) Noção de que as pessoas em estado de transição se encontram mais ou menos em situação de ansiedade;
- 2) A aprendizagem adotada não ocorre em um vácuo estritamente social.
- 3) A estabilidade e a produtividade dependem em grande parte da maneira que os novatos vão executar suas tarefas.

Sendo assim, essas pressuposições apresentam alguns aspectos da cultura nas primeiras abordagens em que o novato se depara com o grande conteúdo definidor e moldador dos integrantes de cada organização.

Em referência a primeira as pessoas são motivadas a diminuir essa ansiedade aprendendo as exigências funcionais e sociais de seu novo papel o mais rápido possível.

Na segunda, insta que as pessoas quando atravessam novas fronteiras organizacionais, buscam de várias formas a perceber qual a forma padrão e correta de proceder. E, nesta relação, ele interage com os demais membros “mais antigos” que os auxiliam (ou não) a proporcionar o senso de realização e competência, ou de fracasso e incompetência.

Por fim, a terceira pressuposição garante a continuidade da missão da organização, quando das assunções de cargos os prognósticos e seu desempenho permanece inalterado garantindo a sobrevivência da organização.

Na verdade, os indivíduos quando inseridos num contexto cultural tentam se ajustar às novas circunstâncias e trazem consigo não apenas à aprendizagem cognitiva que acompanha qualquer transição, mais também a maneira pela qual a pessoa se adapta emocionalmente à nova situação.

Para o sociólogo Erving Goffman (SANDES, 2008, apud GOFFMAN, 2005)⁷ as novas situações e desafios provocam uma resposta ao indivíduo e que, deste, requerem reavaliação e às vezes alteração dos seus objetivos instrumentais e estilos de expressão, aos quais ele define o primeiro como os objetivos que desejam completar com êxito através de seus envolvimento na organização, e o segundo como as aparências que eles mantêm perante outras pessoas da organização.

Com efeito, a missão mais urgente que encontrará um recém-ingresso numa organização será a de construir um arcabouço de normas e interpretações próprias, a fim de explicar e tornar significativa a miríade de experiências que irá vivenciar.

Tal missão não é tão fácil de cumprir, pois a “essência” da cultura organizacional, conforme SHEIN (1984), reside nas “premissas subjacentes onde se originam tanto os valores quanto o comportamento”, as quais referendam as autoridades legítimas e mantêm os mitos e símbolos fortalecidos. Ele ainda salienta que os padrões culturais não são eventualmente ocorridos, e ainda que nem sejam facilmente absorvidos como fundamentos do comportamento coletivo, esta cultura só se transformará através dessas premissas básicas se as ideias, valores, preceitos e ações se mostrarem efetivamente eficazes para manter, resguardar e engrandecer a organização.

⁷ SANDES, Wilquerson Felizardo. **O uso legal da força na formação de jovens Tenentes**: um desafio para a atuação democrática da Polícia Militar. Mato Grosso: Editora Unemat, 2008.

Com essa eficácia, gradualmente, essas premissas são acatadas e internalizadas pelos agentes organizacionais a ponto de os indivíduos e os grupos, sem se perceberem conscientemente de que elas estão na base de suas ações e decisões.

Uma das práticas evidenciadas nas organizações, notadamente nas militares, está a disciplina. PAGÈS (1986 *apud* FISCHER, 2009) esclarece que este controle é essencial para a manutenção da própria organização enquanto tal. Desta forma, este poder cultural difunde-se através do corpo da organização, manifestando-se por meio de práticas e relações.

O poder que a disciplina denota obriga a constituição de um campo com pessoas homogêneas, a fim de poder tecer suas malhas norteadoras do processo cultural (FOUCAULT, 1977 *apud* FISCHER, 2009). Três são os processos, a saber, a seleção de pessoal, a educação para o trabalho e o treinamento, que estabelece rigidez transmissora, concomitantemente, de especificidade da relação “**homem X organização**” (grifo nosso).

Nos termos do art. 36 da Lei Complementar nº 555/2014⁸, a disciplina militar estadual, denotando a importância deste pressuposto cultural, a apresenta como o:

[...] **exato cumprimento** dos deveres, traduzindo-se na **rigorosa observância e acatamento integral** das leis, regulamentos, normas e ordens, **por todos os integrantes** das instituições militares estaduais.

§ 1º São manifestações essenciais da disciplina:

I - a **observância rigorosa** das prescrições legais e regulamentares;

II - a **obediência** às ordens legais dos superiores;

III - o emprego de todas as energias em benefício do serviço público;

IV - a **correção de atitudes**;

V - as manifestações espontâneas de **acatamento** dos valores e deveres éticos;

VI - a colaboração espontânea na **disciplina coletiva** e na eficiência da instituição. (GN)

⁸ Mato Grosso. **Lei Complementar nº 555, de 15 de dezembro de 2005**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares do Estado de Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.sefaz.mt.gov.br>>. Acesso em: 22 Dez 2017.

Ainda, pode-se constatar que este fomento é manifestado desde os primeiros testes de obediência, como é o exemplo do juramento de defender a sociedade com o risco da própria vida, seja qual for o seu modo de ingresso, conforme o compromisso do militar estadual definido em Lei Complementar nº 555/2014:

Art. 48 Todo cidadão, ao ingressar nas instituições militares estaduais, prestará **compromisso de honra**, que será registrado em suas alterações funcionais, no qual afirmará a sua **aceitação consciente e voluntária das obrigações e dos deveres militares e manifestará a sua firme disposição de bem cumpri-los.**

Art. 49 O compromisso a que se refere o artigo anterior terá caráter solene e será prestado na presença de tropa, tão logo o militar estadual tenha adquirido um grau de instrução compatível com o perfeito **entendimento de seus deveres** como integrante das instituições militares estaduais, conforme os seguintes dizeres: "Ao ingressar na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso/no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso, **prometo regular a minha conduta** pelos preceitos da moral, **cumprir** a lei e as ordens das autoridades a que estiver subordinado e dedicar-me inteiramente ao serviço militar estadual, à preservação da ordem pública e à segurança da comunidade, mesmo com o risco da própria vida".

Art. 50 O compromisso do aspirante a oficial será prestado em solenidade militar especialmente programada e obedecerá aos seguintes dizeres: "Ao ser declarado aspirante a oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso/do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso, assumo o compromisso de **cumprir** a lei e as ordens das autoridades a que estiver subordinado e dedicar-me inteiramente ao serviço militar estadual, à preservação da ordem pública e à segurança da comunidade, mesmo com o risco da própria vida".

Parágrafo único. O aspirante a oficial formado em escola de outro Estado prestará, em solenidade militar especialmente programada, logo após sua apresentação às instituições militares estaduais, mesmo que tal solenidade tenha sido efetivada pela instituição que o formou, o compromisso previsto no *caput*.

Art. 51 Ao ser promovido ao primeiro posto, o oficial prestará o compromisso em solenidade militar, obedecendo aos seguintes dizeres: I - para oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso: "Perante a bandeira do Brasil e pela **minha honra, prometo cumprir os deveres** de oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso e dedicar-me inteiramente ao seu serviço";

II - para oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso: **"Perante a bandeira do Brasil e pela minha honra, prometo cumprir os deveres de oficial do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso e dedicar-me inteiramente ao seu serviço". (GN)**

3. CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto, se pode concluir que o Corpo de Bombeiros Militar de Mato Grosso, como uma organização criada sob a investidura militar e mantida pelo poder estatal, tem, no cumprimento do dever profissional com perfeição, a sua razão de existência. Esse é o norte que jamais deverá ser olvidado.

Os valores militares, positivados em lei e cultivados através da cultura organizacional, não possuem um caráter manifesto de "fim em si mesmo". Antes, são meios e ferramentas necessários e utilizados através do poder organizacional como garantia plena à sociedade de que a missão atribuída a esta Instituição será cumprida com eficiência, eficácia e efetividade.

A busca pela excelência nas organizações militares constitui, mais do que uma faculdade, um dever de todo integrante. Com efeito, a cultura organizacional surgirá pela tradição e pelo teste do tempo. Sobreviverão os valores implícitos que se coadunem com os definidos em lei. O exercício diário e habitual por cada militar dos valores e crenças cultuadas gerará a sinergia necessária para criar o ambiente organizacional propício à manutenção de uma cultura de entrega de serviço público calcada na excelência profissional.

Como se vê, a cultura organizacional, entendida como um complexo sistema de relações de leis, costumes, valores e crenças que dará procedência ao comportamento organizacional, se constitui na base invisível de sustentação da organização. Contrário senso, quando este sustentáculo é corrompido pelo vício e pelo descomprometimento, notadamente dos Oficiais tem-se o princípio da ruína e do esfacelamento institucional. Tal doença progride como um câncer em um organismo com órgãos falidos. Resta evidente, nesse contexto, a importância de

cultivar e incentivar uma cultura organizacional sadia, madura e voltada aos interesses da sociedade.

O desafio é grande. Nossas instituições convivem em um quadro social de fluidez e liquidez dos valores elevados. As organizações militares diferem pela busca incessante da qualidade ética. Fazer o certo e não o fácil. Assim, a cultura organizacional deve refletir a perseguição de cada militar por atitudes éticas elevadas aos patamares à altura das exigências da sociedade por serviços públicos de qualidade.

A força da cultura organizacional militar é forjada pela história, exemplos de sacerdócio, de perdas, de conquistas e todo um sistema de significados compartilhados que nos fazem acreditar que os nossos valores e crenças são válidos à preservação da ordem pública e à segurança da comunidade, mesmo com o risco da própria vida.

BIBLIOGRAFIA

BORDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Tradução de Fernando Tomaz (Português de Portugal). 11. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

FLEURY, Maria Tereza Leme (et al). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo. Atlas. 2009.

KISSIL, Marco; **Gestão da mudança organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da Saúde/Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, v. 4, São Paulo, 1998.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 20. ed. Tradução Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro, 1997.

MARTINI, Roger Ramos. **A formação do Oficial Bombeiro Militar no Estado de Mato Grosso**: adequação metodológica e organizacional frente à integração dos órgãos de segurança pública – uma proposta de transformação do Curso de Formação de Oficiais em pós-graduação. Brasília, DF, 2001. Monografia de conclusão de curso. Centro de Altos Estudos de Comando, Direção e Estado-Maior do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal, 2001.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 555, de 15 de dezembro de 2005**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares do Estado de Mato Grosso. Disponível em: <<http://www.sefaz.mt.gov.br>>. Acesso em: 22 Dez 2017.

_____. **Lei nº 10.076, de 31 de março de 2014**. Dispõe sobre os critérios e as condições que asseguram aos Oficiais e Praças da ativa da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Mato Grosso a ascensão na hierarquia militar, mediante promoção, de forma seletiva, gradual e sucessiva e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cbm.mt.gov.br>>. Acesso em: 21 Dez 2017.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **O uso legal da força na formação de jovens Tenentes**: um desafio para a atuação democrática da Polícia Militar. Mato Grosso: Editora Unemat, 2008.