



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO POLICIAL

IRIS BARBOSA GOULART
CENTRO UNIVERSITARIO UNA
irisbgoulart@gmail.com

CRISTIANA TRINDADE ITUASSU
CENTRO UNIVERSITARIO UNA
cristianaituassu@yahoo.com.br

ALINE FREIRE DE MATTOS
CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
alinemattos_ar@hotmail.com

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de socialização adotado por uma organização policial e seus resultados numa turma de concluintes de um curso destinado à formação de oficiais. A abordagem teórica privilegiou o conceito de socialização organizacional e a pesquisa realizada buscou analisar o processo e as técnicas utilizadas para a transmissão da cultura e dos valores organizacionais. Através de um questionário composto de questões fechadas e abertas, foi verificada a aprendizagem feita pelos alunos por ocasião da conclusão do curso. A pesquisa foi quali-quantitativa, de caráter descritivo e constituiu um estudo de caso. A parte qualitativa da pesquisa consistiu na análise de documentos disponibilizados pela corporação e das questões abertas que integraram o questionário aplicado aos concluintes do Curso de Formação de Oficiais da PMMG no final do ano de 2013. A parte quantitativa resultou da análise estatística das questões fechadas do questionário respondido por esses sujeitos. A análise dos documentos permitiu inferir que os valores predominantes da Polícia Militar são a hierarquia e a disciplina, além de outros valores que reforçam estes dois. A observação dos procedimentos adotados durante o processo de formação dos alunos evidenciou que a socialização perseguia a introjeção desses valores. A verificação do conteúdo das disciplinas que compunham o curso apontou também para a aquisição de conhecimentos necessários ao profissional que deve exercer o comando. A análise das respostas dadas ao questionário fechado confirmam a interiorização dos valores propostos e pode-se concluir que as atividades curriculares e extracurriculares adotadas no Curso de Formação de Oficiais da PMMG constituem um eficiente processo de socialização organizacional e seus efeitos se fazem sentir sobre a adoção de comportamentos e atitudes condizentes com o proposto pela corporação.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Identidade Organizacional, Socialização organizacional e Polícia Militar.

INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, tem se tornado indispensável a adequação das pessoas às organizações, para que se possa obter melhores resultados. Tendo em vista a diversidade das pessoas e dos grupos humanos, alguns esforços têm sido investidos para assegurar esta adequação e o que mais tem chamado a atenção é o processo de socialização organizacional.

Ao assumir o papel de trabalhador numa organização, o indivíduo deverá compreender a cultura organizacional, assumir os valores implícitos nessa cultura e identificar-se com os costumes, crenças e comportamentos adotados nesta organização. Para que este processo se efetive, a organização deverá realizar um esforço no sentido de conscientizar o colaborador sobre o papel fundamental que passa a desempenhar a partir de sua inserção no ambiente de trabalho.

O processo de socialização vem sendo estudado por autores como Van Maanem (1996) Chao et al. (1994) e Morrison (1993) e no Brasil principalmente por Borges e Albuquerque (2004). Van Maanem (1996) define a socialização organizacional como um processo de aprendizado que permitirá ao indivíduo obter conhecimentos necessários para assumir um determinado papel ou função. De acordo com este autor, a socialização permitirá ao indivíduo justar-se à organização, uma vez que ela exerce influências e determina aprendizagens que proporcionam a assimilação da cultura organizacional.

Em determinadas organizações, esta assimilação da cultura é ainda mais marcante que em outras. Geralmente, são organizações mais fechadas, também denominadas instituições totais e nelas o a socialização é um processo pelo qual o funcionário poderá vir a construir um novo posicionamento, no qual tende a adotar valores e comportamentos próprios da organização e que não integravam seu repertório antes de sua inserção organizacional.

Foucault (1988) e Goffman (1983) estudaram esta modalidade de organização e observaram que nelas os trabalhadores desligam-se de suas relações sociais e passam a assumir em primeiro lugar os posicionamentos da organização.

Segundo Van Maanen (1996) a socialização é bem sucedida quando o indivíduo é capaz de perceber e assimilar uma nova auto-imagem, valores, conceitos, e por fim captar a expectativa da organização.

A organização que constitui o objeto deste estudo é a Polícia Militar de Minas Gerais, uma organização que possui um processo de socialização muito marcante, mediante o qual será possível analisar as alterações e os novos valores oriundos de uma socialização bem conduzida.

A Polícia Militar do Estado de Minas Gerais é uma corporação altamente organizada, que visa a defesa pública, é prevista na Constituição Federal e possui regimento próprio; a vinculação à corporação é assegurada por meio de concurso público e a carreira do policial é adaptada a um sistema hierárquico próprio. Trata-se de uma organização bicentenária, que tem sido muito procurada por jovens que aspiram ter oportunidade de desenvolvimento e carreira.

Esta organização desempenha um papel social, promovendo a defesa pública e para que esta responsabilidade seja assumida, é necessário que os policiais sejam conscientizados da missão organizacional, dos valores que caracterizam a corporação e estejam alinhados com esses aspectos. O trabalho que os policiais militares devem executar precisa refletir os padrões pré-estabelecidos e, para tanto, a socialização precisa ser bem estruturada, a fim de que alcance o sucesso e os resultados esperados.

Este trabalho apresenta uma pesquisa que foi desenvolvida com o objetivo de analisar o processo de assimilação de valores institucionais de sujeitos concluintes do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais a partir da socialização organizacional.

Foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa, de caráter descritivo, que constituiu um estudo de caso desenvolvido na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. A intenção era usar o universo dos alunos que concluíram em 2013 o Curso de Formação de Oficiais e por isto um questionário composto de questões abertas e fechadas foi encaminhado por meio eletrônico a todos os concluintes, com recomendação do comando da Academia, para que fosse respondido. No prazo estipulado, que era de 10 dias, foram devolvidos 124 questionários devidamente respondidos pelos cadetes. Deve-se realçar que a solicitação foi feita em datas que coincidiam com a formatura dos cadetes e a resposta dada dentro das condições em que se encontravam já constitui uma evidência de disciplina. A parte quantitativa do questionário foi submetida a análise estatística e a parte qualitativa foi submetida a análise de conteúdo.

O perfil da amostra foi o seguinte: O percentual de participantes no curso CFO é predominantemente masculino com 87,9%. A faixa etária inferior a 30 anos representa 63,7%. O estado de origem é predominantemente o estado de Minas Gerais, com 76,6% dos participantes, Cerca de 71,35 dos participantes estão no curso com duração de 3 anos; os outros, que já pertenciam ao quadro da PMMG, fizeram o curso de 18 meses. Da amostra, apenas 30,75% dos participantes entraram na PMMG após o ano de 2010.

Para avaliar a consistência interna do questionário e o conjunto de fatores que avaliam o que é ofertado no curso, utilizou-se o coeficiente Alpha de Cronbach.

Os resultados apresentados indicam consistência interna do questionário, e também dos fatores estabelecidos para avaliação do CFO.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico deste trabalho tem como seu principal suporte a questão da socialização organizacional. Para entendê-la, aborda-se o conceito de cultura organizacional, uma vez que é este aspecto da organização que deve ser socializado, repassado a todos os membros que nela atuam.

O dicionário Aurélio Ferreira (1988), apresenta o seguinte conceito de cultura:

“cultura é o complexo de padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais, transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade, civilização.” (FERREIRA,1988.p.191)

O conceito tem sido construído e tem evoluído tendo como base a Antropologia Cultural e mais recentemente, contudo, o tem sido enriquecido com contribuições advindas da Sociologia, da Etnografia, Política, Psicologia e especialmente da ciência cognitiva.

A cultura distingue as sociedades, já que é constituída de elementos que as tornam particulares, inconfundíveis, em razão das peculiaridades das pessoas que vivem nela e das formas de relacionamento estabelecidas entre essas pessoas. Aspectos econômicos de uma sociedade, ou seja, como ela lida com o dinheiro, também são determinantes da cultura. Do mesmo modo, a arte, a história, os aspectos políticos que influenciam as relações entre as pessoas são influenciadores da cultura de uma sociedade. Reunindo esse conjunto de fatores, Chanlat (1993, p.51) considera que *“A cultura é um complexo coletivo feito de ‘representações mentais’ que ligam o imaterial e o material”*.

Concluindo as considerações sobre o conceito de cultura, deve-se realçar alguns pressupostos que se estenderão ao conceito de cultura organizacional:

1º- A cultura é uma construção coletiva, que se faz mediante processos de interação entre seres humanos.

- 2° - A cultura é um fenômeno dinâmico, isto é, seus elementos constitutivos tem uma duração limitada, já que as interações sociais continuam a se processar no ambiente social e determinam mudanças que se operam constantemente. Geralmente, as pessoas imersas em um ambiente cultural não percebem tais mudanças, pois elas têm um conteúdo inconsciente. Para explicar esta inconsciência ou semi-consciência a parábola do sapo fervido, animal que não percebe as alterações da temperatura da água quando imerso nela, chegando a morrer fervido parece adequada.
- 3° - A cultura exerce um papel muito importante em qualquer sociedade humana, sendo responsável pela aceitação ou não de mudanças, pela inclusão ou exclusão de novos membros, pelo sentimento de “nós” que deve existir num grupo. É por este motivo que nas organizações, onde a cultura é gestada de forma particular, deve-se buscar administrar a cultura e conseguir, com isto, otimizar o desempenho organizacional. Entretanto, para se administrar a cultura, é preciso, antes de tudo, compreendê-la.

Durham (1984) considera que não se pode excluir a dimensão política no estudo dos processos culturais, embora os padrões culturais não sejam concebidos como instrumentos de dominação, a não ser no sentido genérico de que a cultura é um instrumento de domínio das forças naturais.

“É importante investigar de que modo grupos, categorias ou segmentos sociais constroem e utilizam um referencial simbólico, que lhes permite definir seus interesses específicos, construir uma identidade coletiva, identificar inimigos e aliados, marcando as diferenças em relação a uns e dissimulando-as em relação a outros.” (DURHAM, 1984, p.87).

Uma vez esclarecido o que significa a cultura em sentido geral, passa-se a analisar o conceito de cultura organizacional.

Para Freitas (1991) a cultura organizacional surge a partir da necessidade de reintegrar a sociedade, formando valores, crenças e formatos padrões de comportamento.

Para Alvesson (1992) a cultura organizacional é um excelente mecanismo de controle, na medida que padroniza e compõe condutas, capazes de moldar e introjetar valores, além de uma imagem positiva de tais crenças, e por se tornar comum não permitindo a reflexão e questionamentos.

Motta (1997), confirmando o ponto de vista de Alvesson (1992), considera que a cultura é uma linguagem, um código particular e não universal adotando assim a característica de mecanismo de controle, capaz de dominar de forma muito discreta o senso comum dos sujeitos que convivem em determinada sociedade.

Schein (2001) é um autor que tem se dedicado ao estudo da cultura organizacional e seu trabalho tem servido de suporte a vários estudos e pesquisas. Ele define formalmente a cultura organizacional como uma forma de ajuda ao entendimento dos problemas que existem no grupo ou na organização, e assim a cultura organizacional se torna um ponto primordial já que influenciará no sucesso ou no fracasso de uma organização.

De acordo com Schein (2001), a cultura se apresenta em três níveis:

- 1- Nível Externo: Ligado aos **artefatos visíveis** e criações (tecnologia, arte, padrões comportamentais visíveis). Embora sejam visíveis, esses artefatos nem sempre são decifráveis, sendo simbólicos.
- 2- Nível Intermediário: Ligado aos valores e as normas, que possuem maior entendimento e conscientização; são os **valores compartilhados**, que a organização ou o grupo entende como os ideais, compartilhados pela organização.

3- Nível Interno: Trata-se dos **pressupostos básicos**, o relacionamento com o ambiente, as relações humanas, a realidade do tempo e do espaço, são os reconhecidos como certos, invisíveis e está ligado aos recursos disponíveis para lidar com o ambiente.

A cultura organizacional deve ser transmitida aos membros de uma organização, para que todos estejam alinhados com os valores, crenças, rituais, heróis e mitos considerados relevantes naquele espaço de trabalho. O processo pelo qual se preserva a cultura é a socialização organizacional.

Schein (1968) considera que a socialização organizacional é a compreensão de regras que preservem e definam a identidade da organização. Embora se trate de um texto antigo, o autor é um clássico e sua visão de cultura organizacional e de processo de socialização gozam de uma atualidade que o faz responsável pela postura teórica de autores contemporâneos.

Para Martin-Baro (1985), o processo de socialização é o meio pelo qual a identidade é construída e divide em primária e secundária. A socialização primária se refere a infância, trata-se da identificação inicial dos valores e crenças que são apresentados pelos pais. A secundária é a inserção do sujeito ao mundo, por meio de valores sociais e institucionais.

Para Morinson (1993), socialização organizacional é o processo de aprendizagem de comportamentos para assumir papel em uma determinada organização. Na mesma linha, Van Maanen (1996) afirma que socialização organizacional é a experiência de aprendizagem adquirida pelos indivíduos dentro de uma organização. Trata-se do conhecimento e experiências adquiridas e necessárias para a realização do trabalho.

Para Chao *et al.*(1994), socialização é formalmente definida como o processo que possibilitará o aprendizado que ajustará a um papel específico na organização.

Shinyashiki (2002) amplia a idéia de que socialização possui quatro componentes: o agente, que é a fonte do que deve ser aprendido; o processo de aprendizagem que deve acontecer; o alvo, a pessoa que está sendo socializada e o resultado, algo que está sendo aprendido.

Borges e Albuquerque (2004) apresentam a socialização como possuindo caráter sistêmico e processual, sistêmica envolvendo a inter-relação entre os diversos setores da organização e processual se referindo aos resultados construídos. O foco nas ações da organização possibilita a leitura da realidade da organização por meio da socialização.

Os sujeitos que participam de uma socialização organizacional bem realizada possuem grandes chances de serem promovidos e crescerem juntamente com a organização. Já os sujeitos que participam de uma socialização que não possui a mesma eficácia, não têm as mesmas chances. (CHAO *et al.* 1994).

Schein (1968) afirma que falhas na condução do processo de socialização dos empregados provocam rejeição, possibilitando assim que o empregado seja excluído, aumentando a rotatividade e o absentismo.. Sendo assim, o autor realça a importância da socialização para o cotidiano organizacional.

Para Borges e Albuquerque (2004) existem três enfoques de socialização organizacional, que não são excludentes, mas complementares: o enfoque das táticas organizacionais, o que se baseia na informação e nos conteúdos e ainda o enfoque nas tendências integradoras.

Van Maanen (1996) afirma que o termo tática de socialização é utilizado para descrever os aspectos do processo de transição a ser analisado. De acordo com este autor, as táticas de socialização organizacional constituem um conjunto de ações que transformam um indivíduo em membro efetivo da organização. Ainda de acordo com Van Maanen (1996) as táticas individuais e coletivas de socialização marcam a profundidade e o nível de socialização pelo qual os indivíduos são socializados individual ou coletivamente. Assim, quando um grupo é introduzido em um programa de socialização é desenvolvido um sentimento de coletividade que enquadra todos os indivíduos do grupo em um reconhecimento de que os problemas são coletivos e não individuais. As táticas de socialização poderão ser fixas ou variáveis: as fixas

permitem a um individuo novo no grupo conhecimento pontual e preciso do tempo que necessitará para conhecer e aprender o que é necessário, as táticas variáveis não apresentam idéia do avanço da socialização.

O enfoque da informação e conteúdo é considerado por Chao et al., (1994) como aquele em que a socialização organizacional foca na aprendizagem de conteúdos e processos para que o individuo se ajuste e adéqüe ao seu papel na organização. Os autores identificam seis dimensões da socialização organizacional: a) a proficiência de desempenho; b) a familiaridade ou o domínio da linguagem (termos técnicos, slogans, linguagem informal); c) a integração com as pessoas ; d) a incorporação dos objetivos e valores da organização; e) o sucesso em ter informações sobre a estrutura de poder da organização; f) o conhecimento da história da organização.

Griffin et al. (2000) apresentam táticas para que os indivíduos empreguem sua própria socialização, e as definem como sendo feedback e informação; construção de relacionamentos; negociação de mudança; estruturação positiva; envolvimento em atividades relacionadas ao trabalho; autogerenciamento e observação.

Ostroff e Kozlovski (1992) consideram que quatro domínios de conteúdo abrangem os principais aspectos do processo de socialização: tarefas do emprego; papéis de trabalho; processos de grupo e atributos organizacionais. (OSTROFF; KOZLOVSKI 1992, apud BORGES; ALBUQUERQUE, 2004)

Borges e Albuquerque (2004) acrescentam que as tendências integradoras abordam as táticas organizacionais e pró-atividade dos sujeitos, classificando os comportamentos dos indivíduos analisando como as táticas organizacionais afetam a ocorrência do comportamento do individuo.

Na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais o processo de socialização do futuro oficial inclui um curso regular, com a duração de 3 anos e outro com a duração de 18 meses. Além das disciplinas que compõem o curso, atividades em classe e extra-classe reforçam o processo de socialização. Das atividades em classe, merece destaque o sistema disciplinar, graças ao qual um aluno, que recebe o título de Xerife da turma, é responsável por manter a disciplina e a ordem entre a alunos e se torna um elo entre a instituição e a turma. Acresce a isto a exigência do cumprimento do horário de início e finalização das aulas, a frequência integral às aulas.

ANÁLISE QUANTITATIVA DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Para o desenvolvimento da análise dos resultados referentes aos motivos da escolha do curso e também dos fatores de avaliação do CFO, utilizaram-se os resultados das pontuações médias, considerando o intervalo de avaliação de 1 a 5. Na tabela 1, estão apresentados os valores das médias e a moda (valor mais freqüente), apontado na pesquisa.

Tabela 1 – Estatística Descritiva

Fatores/Questões	Media	Moda
Motivo que o levou a Escolher o CFO		
Estabilidade	4.09	5
Salário	4.07	4
Vocação militar	4.20	5
Vocação policial	4.45	5
Histórico familiar	2.41	1
Prestígio	3.15	3
Desconhece o motivo	1.19	1

Fator 1– O curso realizado trouxe-lhe

Ensinaamentos teóricos	3.94	4
Formação prática	3.80	4
Assimilação de novos valores	4.13	4
Desenvolvimento da ética	4.10	5
Respeito aos direitos humanos	4.26	5
Disciplina no seu cotidiano	4.19	5
Responsabilidade social	4.23	5

Fator 2 – O Curso o preparou para o policiamento

Ostensivo	4.08	4
Comunitário	4.19	5
Repressivo	3.34	3
Preventivo	4.19	5

Fator 3 – A Gestão por Resultados significa

Foco nos objetivos	4.31	5
Foco nas ações de repressão	2.64	3
Foco na identidade profissional do policial	3.95	5
Foco nas ações defensivas	3.42	4
Foco no alcance de objetivos pré-determinados	4.36	5

Fator 4 – Aspectos Desenvolvidos no curso

Relações interpessoais	4.12	5
Respeito aos cidadãos desenvolvimento social	4.29	5
Interesse por pesquisa	3.26	4
Assimilação de valores da cultura organizacional	4.29	5

Fonte: Dados da Pesquisa

Para analisar as médias apresentadas, tomou-se como referência a escala de classificação que varia de 1 a 5. Quanto mais próximo de 1 menos importante é o item e quanto mais próximo de 5, mais importante é o item. Desta forma, utilizou-se como referência a pontuação 3,0 (três), que divide a tendência para mais importante quanto para menos importante.

Entre os motivos da escolha do CFO, cinco itens apresentaram-se com pontuações maiores que três, que em ordem decrescente são os seguintes: vocação policial, vocação militar, estabilidade, salário e prestígio, conforme apresentado no gráfico 1 . Observa-se que a questão que aponta Histórico familiar como motivo para escolha do curso apresentou pontuação média inferior (2,41) sinalizando pouca importância deste motivo para a escolha.

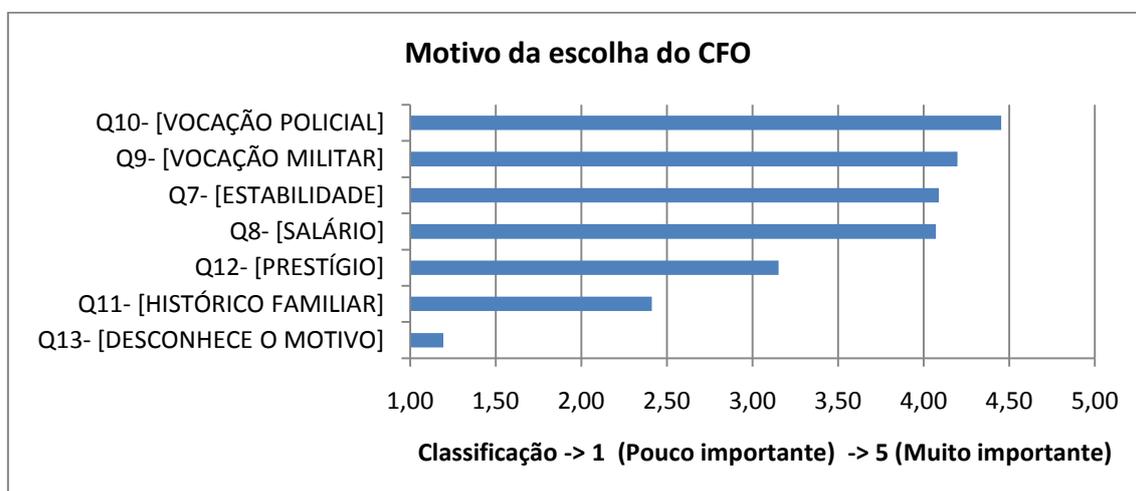


Gráfico 1 – Grau de importância dos motivos para a escolha do CFO

Analisando a resposta ao que o curso feito trouxe ao participante e para que o preparou foram identificados os seguintes fatores:

Fator 1 - O que o CFO trouxe ao participante

O fator 1 é formado por sete itens, que conforme gráfico 2 , apresentam-se de forma ordenada decrescente de pontuação obtida. Todas as questões apresentam-se com pontuação média superior a três, ressaltando que o respeito aos direitos humanos e a responsabilidade social foram os que mais se destacaram em pontuação de importância.

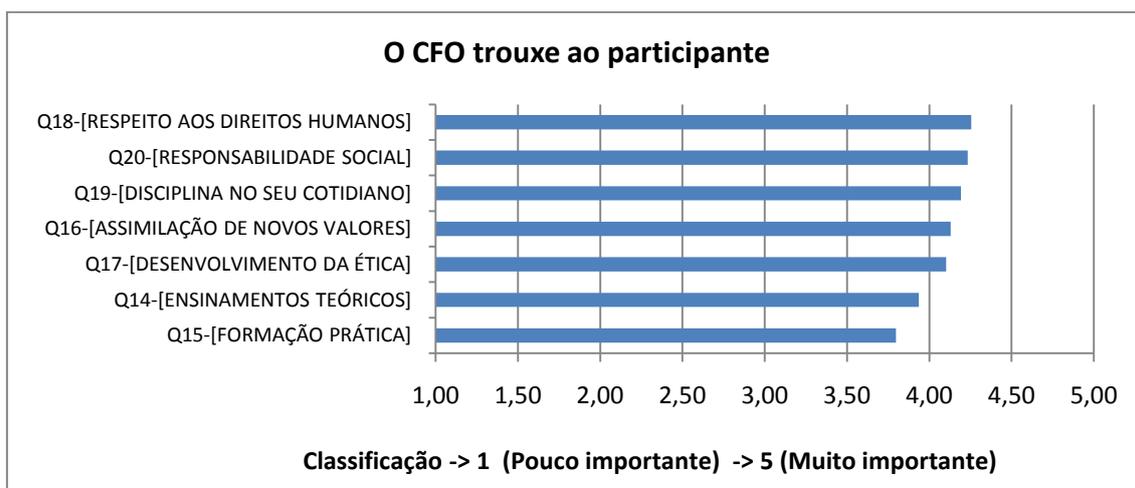


Gráfico 2- Grau de importância percebido em alguns dos itens ofertados no CFO

Fator 2 - O CFO preparou o participante para qual policiamento

Este fator é composto de quatro tipos de policiamento, sendo que todos se apresentaram com classificação tendendo a muito importante, segundo a percepção manifestada pelos participantes. O tipo de policiamento que apresentou menor tendência à importância foi o policiamento repressivo. No gráfico 3, observa-se o comportamento da distribuição dos pontos médios em ordem decrescente por tipo de policiamento.

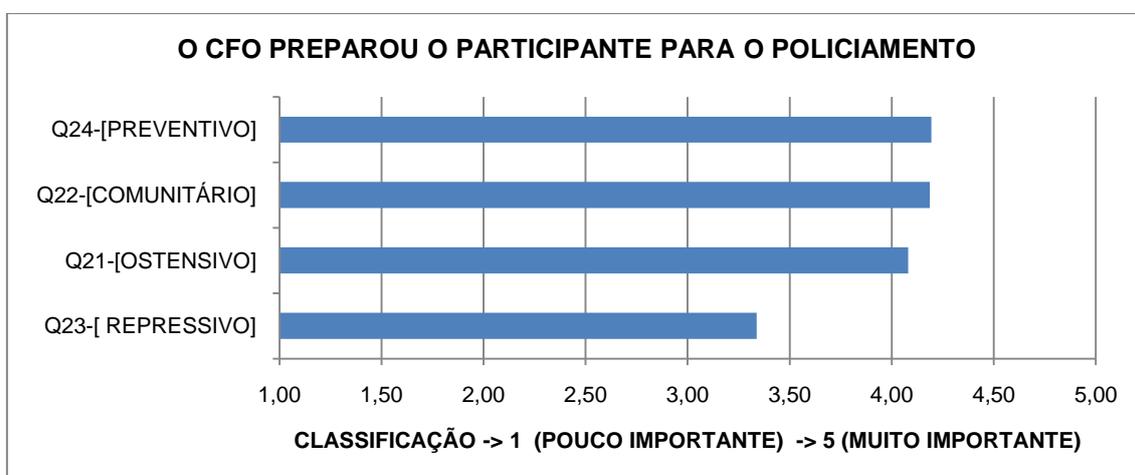


Gráfico 3 – Grau de importância percebido nas modalidades de policiamento no CFO

Fator 3 – Percepção da Gestão por Resultados

Dentre as interpretações sugeridas em relação ao que se entende da Gestão por Resultados, observa-se que o foco no alcance dos objetivos pré-determinados e o foco nos objetivos apresentaram maior grau de importância. Por outro lado, conforme gráfico 4, não há evidência de que o foco nas ações de repressão tenha se apresentado com importância na Gestão por Resultados.

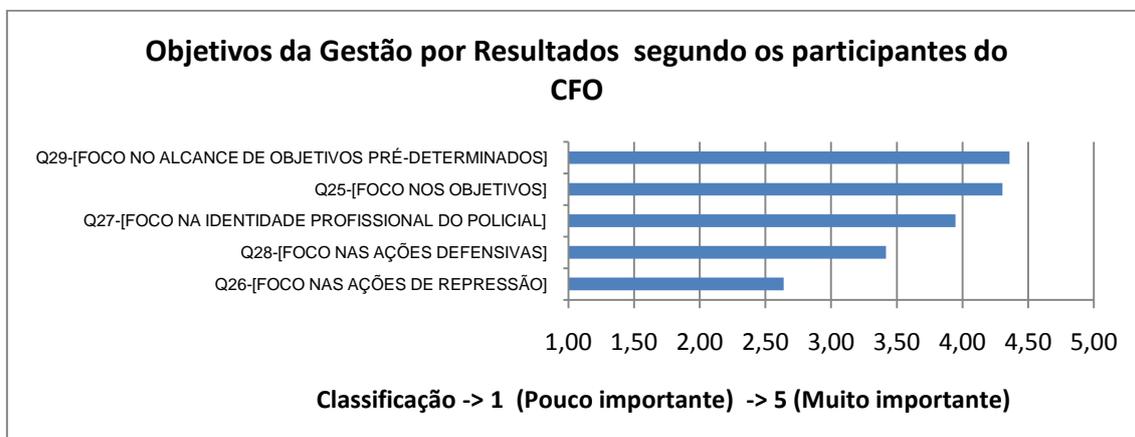


Gráfico 4 – Grau de importância da percepção do que é o objetivo da Gestão por Resultados

Fator 4 - Aspectos desenvolvidos no curso

Também neste fator, todos os itens foram apontados com uma tendência a muita importância. No gráfico 5, pode-se observar o comportamento dos itens de maior índice, sendo que aqueles que mais se destacam são o respeito ao cidadão e o desenvolvimento social e a assimilação de valores da cultura organizacional.

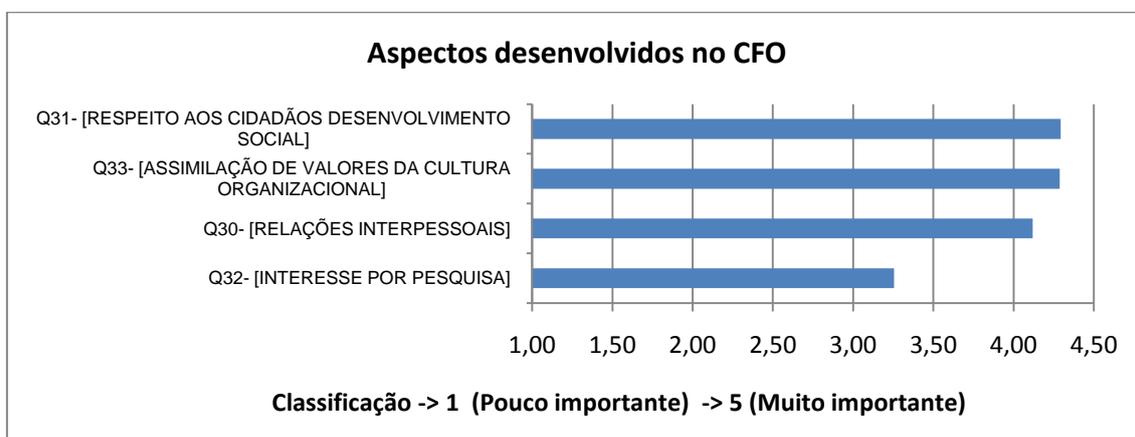


Gráfico 5 – Grau de importância dos aspectos desenvolvidos no CFO.

Em síntese, os fatores apresentaram-se sintetizando um perfil de participantes no CFO, no qual se ressalta uma vocação policial. Por outro lado, os respondentes realçam que o curso lhes trouxe valorização dos **direitos humanos, responsabilidade social e disciplina**, preparando-os também especialmente para o policiamento preventivo e comunitário.

No entendimento da Gestão por Resultados, ressaltam-se os objetivos pré-determinados e quanto aos aspectos desenvolvidos no CFO, destacam-se **o respeito aos cidadãos e o desenvolvimento social**, associado também à **assimilação da cultura organizacional**.

Analisando-se esses resultados, verifica-se que o curso atendeu ao objetivo da Polícia Militar após os anos 2000, quando se enfatizou o respeito aos direitos humanos e se passou a

valorizar o papel preventivo da Polícia, dando-se realce ao policiamento comunitário em Minas Gerais.

ANÁLISE QUALITATIVA DAS RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

A análise das respostas dadas às questões abertas do questionário foi feita mediante agrupamento dessas respostas em categorias, que foram definidas com base no objetivo de se caracterizar os seguintes aspectos:

Valores da PMMG apontados pelos cadetes

Visão do policial militar antes do curso

Mudanças que o curso trouxe à sua visão do policial militar

Mudanças que o curso trouxe à vida pessoal, familiar, social do cadete

Atitudes assumidas após a conclusão do curso

Sentimento em relação ao pertencimento aos quadros da PMMG

Categoria 1: Valores apontados pelos cadetes

Quanto aos valores da PMMG, foram destacados a Ética, Lealdade, Respeito, Representatividade, Justiça, Disciplina e Hierarquia. Esses valores tiveram a confirmação de assimilação em 50,0% dos respondentes. Observa-se que 10,0% dos participantes não apresentaram resposta nesta questão.

Algumas das expressões utilizadas pelos respondentes foram as seguintes:

“Respeito aos direitos fundamentais e Valorização das pessoas; Ética e Transparência”

“Excelência e Representatividade Institucional; Disciplina e Inovação; Liderança e Participação; Coragem e Justiça; Com certeza sim”.

“Ética, Lealdade, Respeito, Representatividade, Justiça, Disciplina e Hierarquia. Acredito que tenha os assimilado em sua grande maioria.”

Embora varie a ordem em que esses valores são apontados, verifica-se que eles se repetem nas respostas, permitindo inferir que a idéia de disciplina e respeito ao outro está presente na maioria das respostas. Alguns dos cadetes já eram policiais quando realizaram o curso e sua resposta confirma a assimilação de valores que caracterizam a Polícia Militar.

“Acredito que aprendi a respeitar ainda mais a hierarquia e disciplina após a realização do curso.”

“Como já era militar, conhecia e cultuava todos os valores apregoados pela PMMG desde o ingresso na Instituição.”

Tomando os documentos consultados – Regimento da PMMG, Objetivos da Academia de Polícia Militar, objetivos do curso realizado, pode-se concluir que os valores mencionados nesses documentos foram enfatizados pelos respondentes, mostrando sua identificação com a organização. Estes resultados confirmam o exposto por Van Maanem e Schein (1979), segundo os quais as táticas de socialização organizacional constituem um conjunto de ações que transformam um indivíduo em membro efetivo da organização.

Categoria 2 – Visão do policial militar antes do curso

A maioria das respostas dadas a esta questão tiveram caráter positivo, havendo uma tendência a enaltecer o profissional. Os cadetes afirmaram que antes de fazerem o curso viam o policial como um profissional dedicado, comprometido, e entre as características destacaram a ética, preparação para atuar, disciplinado. Algumas das respostas, que se repetiram na fala de muitos dos respondentes, merecem ser citadas:

“A minha visão de um Policial Militar é muito positiva, pois minha família ha muito tem um vínculo muito grande com a atividade.”
“Com sinal de respeito, de representante do estado, garantidor da ordem pública.”
“Como já era militar, via o policial militar como um cidadão diferenciado com missão de servir e proteger a sociedade.”
“Como profissional comprometido e dedicado à segurança pública.”

Alguns dos respondentes apontaram aspectos negativos da visão anterior ao curso, como se depreende dos depoimentos que se seguem:

“Acreditava que era uma pessoa com pouco estudo”
“Antes, via o policial apenas como executor”
“Carente de conhecimentos profissionais”

Deve-se lembrar que as manifestações partem de oficiais recém formados, que precisam valorizar a carreira que escolheram. Além disso, por ser a PM uma instituição que exige de seus membros alinhamento com seus princípios, não é comum os cadetes mencionarem a visão negativa do profissional avaliado.

Categoria 3 – Mudanças que o curso trouxe à sua visão do Policial Militar

Com relação às mudanças que o curso trouxe, algumas respostas foram:

“A mudança para mim foi de executor para gestor. Nesta premissa, acredito que o Oficial sempre deverá ser exemplo para os subordinados.”
“A necessidade do policial ter compromisso para com sua missão e com a instituição.”
“Após ingressar na PMMG, percebi o valor do policial militar como profissional comprometido e dedicado para com o cumprimento da missão institucional da PMMG e conseqüentemente preocupado em servir bem à sociedade.”

Observa-se que 16,15 dos respondentes não apresentaram respostas sobre o tipo de mudança acontecida após a realização do curso e 11,3% responderam que não houve mudança sobre a visão do que é um policial militar, uma vez que já participavam das atividades policiais; logo, tal visão já era do seu conhecimento. A ausência de respostas se justifica porque para muitos o contato com a PMMG se iniciou muito antes do curso que estava se completando quando os dados foram coletados para a pesquisa.

Categoria 4 - Mudanças que o curso trouxe à vida pessoal, familiar, social do cadete

Esta questão pretendia avaliar em que medida a experiência vivida durante o curso alterou sua vida pessoal, familiar e social. Para ilustrar este tipo de mudança, podem ser citadas algumas respostas:

“Conhecimento de diversas áreas tanto do direito quanto da gestão pública.”
“Cortou ou enfraqueceu laços familiares em geral ao passo que me garantiu novos círculos de convivência.”
“Diminuição de tempo para ficar com a família”
“Mudança de hábitos em geral, desde a forma de assentar num bar.”
“Minha vida mudou, não tenho mais contato com os amigos antigos, permitiu fazer novos amigos, a família ficou um pouco carente devido não ter tempo suficiente.”
“Me tornei melhor filho e marido. Uma reviravolta completa em minha vida.”

As respostas apresentadas apontam alteração no meio social e familiar, sendo que em função da ocupação de grande parte do seu tempo, o policial teve que reavaliar os meios de convivência. Ainda que a maioria cite um distanciamento no contato familiar, ressalta-se a melhoria da condição financeira e bem estar dos familiares.

Categoria 5 - Atitudes assumidas após a conclusão do curso

Também esta categoria aponta aspectos da identidade pessoal que foram afetados pelo processo de socialização vivenciado. Mudança de atitude é um aspecto de caráter emocional e, por isto, implica não apenas uma mudança de comportamento, mas uma mudança na maneira de ver o mundo e de sentir-se em relação a ele.

“Busco agora acertar o que errei no curso.”
“Chefia e liderança.”
“Comprometimento com os objetivos e missão da Instituição, no sentido de ser uma oficial responsável pelo bom atendimento que deve ser prestado à sociedade, pautando pela ética e presteza no atendimento.”
“Comprometimento Institucional.”
“Comprometimento, Liderança, gestão e respeito para com as pessoas.”

Observa-se que maior comprometimento, responsabilidade, confiança foram apontados entre os concluintes do CFO. Entretanto, 17,8% não responderam a esta questão e 4,0% não apresentaram definições sobre as atitudes.

Categoria 6 - Sentimento relativo ao pertencimento aos quadros da PMMG

Respondendo sobre o sentimento experimentado pelo cadete em relação ao pertencimento ao quadro da PMMG a maioria dos respondentes falou do seu orgulho. Mesmo obtendo a resposta positiva de todos os respondentes, deve-se levar em conta que a questão foi levantada numa corporação militar e que, mesmo havendo a promessa de sigilo em relação à resposta, um cadete não se aventuraria a correr o risco de ser descoberto como profissional não identificado com a instituição.

Citando algumas respostas evidencia o que foi expresso pelos concluintes.

“Orgulho, por ser uma instituição bicentenária, referencia dentre as polícias militares brasileiras e prestadora de um serviço tão importante para a população.”
“Com certeza. É uma função nobre, em que há o contato com a sociedade e ao mesmo tempo com o público interno. Enfim, sinto orgulho de ser Oficial da PMMG”
“Honradez da profissão e postura da organização, além do prestígio junto à

sociedade mineira.”

“Me orgulho sim. Por se tratar de uma profissão de suma importância no estado democrático de direito, e conseqüentemente, nos direitos de uma forma em geral.”

Analisando as respostas às questões abertas, verifica-se que o cadete enxergava o policial militar como um profissional dedicado, comprometido e esta avaliação funcionou como elemento motivador para a escolha da carreira.

Entre as os valores identificados na PMMG, foram apresentados com maior frequência a ética, a disciplina e o preparo do profissional. Essas respostas mostram que a missão e os valores da instituição são evidentes não somente para aqueles que participam da socialização, mas são refletidos pelas atitudes e posturas assumidas pelos representantes. Tal inferência corrobora a observação feita por Borges e Albuquerque (2004), que afirmam que a socialização possui um caráter sistêmico e processual; sistêmico devido à relação entre os setores da organização e processual referindo-se aos resultados construídos.

Outro ponto observado reforça a afirmação de Vieira (2007) segundo a qual o processo de socialização transforma a pessoa, que passa a se construir e ao mesmo tempo transforma o meio em que está inserida. Isto ficou evidenciado na resposta quanto à mudança referente à vida pessoal, social e familiar dos participantes da pesquisa, que relatam que a falta de tempo os afastou do convívio familiar, no entanto alguns mencionam que este distanciamento proporcionará segurança financeira e que passaram a valorizar mais a família, mencionam filhos e cônjuges. Mencionam ainda que devido a preocupação com a nova postura que devem assumir, foi necessário o afastamento do convívio social, para preservação da imagem, além também da falta de tempo.

As respostas que se referem às atitudes assumidas após o curso deixam evidente que os valores são percebidos de forma bastante clara, uma vez que a maioria das respostas aponta a responsabilidade e a ética, valores que fazem parte daqueles que são mais valorizados pela PMMG.

A pesquisa apontou que após o curso, o aluno tem a percepção de que este lhe proporcionou respeito aos direitos humanos, seguido pela responsabilidade social e também de forma importante a disciplina no seu cotidiano. Essas respostas sugerem a assimilação tanto da missão da PMMG quanto de posicionamentos mais recentes da corporação. Na mesma linha de raciocínio, ao responderem quanto aos aspectos desenvolvidos pelo curso, a variável percebida como de maior importância foi o respeito ao cidadão e o desenvolvimento social, reforçando que após a socialização os alunos assimilaram a missão da instituição que é “Promover segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social em Minas Gerais”, conforme se verificou no site da PMMG (disponível em <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/conteudo.action?conteudo=1285&tipoConteudo=itemMenu>, acessado em 15/03/2015).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional é um excelente mecanismo de controle, padronizando e compondo condutas capazes de moldar e introjetar valores, além de oferecer uma imagem positiva das crenças de uma organização e posteriormente construindo a identidade organizacional. (ALVESSON, 1992). O repasse desta cultura organizacional, conforme Vieira (2007), constitui uma construção histórica, que se desenvolve a partir do compartilhamento de um conjunto de valores. Este processo, que é denominado socialização organizacional, vem ganhando importância crescente no âmbito da organização e tem gerado muitas pesquisas no meio acadêmico.

O objetivo da pesquisa realizada foi analisar o processo de assimilação de valores institucionais de sujeitos concluintes do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais a partir da socialização organizacional. Foram analisados documentos da organização e os concluintes do curso responderam um questionário composto de questões abertas e fechadas, encaminhado por meio eletrônico.

A análise documental, a análise estatística das questões fechadas e a análise de conteúdo das questões abertas do questionário mostraram que as táticas utilizadas pela organização surtiram o efeito desejado, uma vez que os novos cadetes assimilaram os valores organizacionais, evidenciaram identificação com a corporação e afirmaram sentir orgulho pelo pertencimento a ela.

Por se tratar de um estudo de caso, a generalização é limitada, não sendo possível afirmar que em outras organizações o resultado seria similar a pesquisa realizada na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais. Além disso trata-se de um fator dificultador a coleta de dados, devido a preocupação que as organizações policiais possuem em disponibilizar informações e dados que possam comprometer a ordem e a estrutura organizacional.

Apesar de os resultados se apresentarem convergentes com o referencial da pesquisa, sugestões para pesquisas futuras são consideradas, com o objetivo de preencherem lacunas que eventualmente não tenham sido esclarecidas e elucidadas, no presente trabalho. Outros cursos da PMMG poderiam ser avaliados, novas turmas poderiam ser analisadas, estudos que diferenciassem os concluintes de curso com duração de 18 meses e de 3 anos poderiam ser desenvolvidos e responsáveis pelo planejamento dos cursos seriam sujeitos de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. e BERG, P. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlin : de Gruyter, 1992.
- BORGES, L. de O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. de. Socialização Organizacional. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- CHANLAT, Jean-François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações**. In: --o (org.) O indil'Íduo na organização -dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo, Atlas, 1993.
- CHAO, G.; O'LEARY-KELLY, A. M.; WOF, S.; KLEIN, H.;GARDNER, P. D. **Organizational socialization: its content and consequences**. Journal of Applied Psychology, v.79, n.5, p. 730-743, 1994.
- DURHAM, Eunice Ribeiro. **Movimentos sociais: a construção da cidadania**. Novos Estudos, no. 10, São Paulo, CEBRAP, 1984.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988, p. 214.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2005.
- FREITAS, de, Maria Esther. **Cultura organizacional- Grandes temas em Debate**. São Paulo. Revista de Administração de Empresas - Brasil, 1991 p.74.
- GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Trad. Maria Célia Santos Raposo. 2ª. Ed. Petrópolis, Vozes, 1983.
- GOULART, Iris Barbosa; VIEIRA, Adriane. **Identidade e subjetividade na gestão de pessoas**. Curitiba: Juruá, 2007.
- GRIFFIN, A. E. C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. **Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective**. Human Resource Management Review, v.10, n°.4, p.453-474, 2000.

- MARTIN-BARO, I. **Acción e ideología: psicología social desde Centro américa.** El Salvador: UCA, 1985.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe. **Longitudinal Study of the Effects of Information Seeking on Newcomer Socialization.** Journal of Applied Psychology. v. 78, nº2, p.173-183, 1993.
- MOTTA, Fernando C.Prestes e CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** S.Paulo, Atlas, 1997.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational socialization and professional of management.** **Industrial Management**, v.9, p. 1-6, Winter 1968.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.**Rio de Janeiro: José Olimpio, 2001.
- SHINYASHIKI, Gilberto. **O processo de socialização organizacional In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. As pessoas na organização.** S.Paulo, Editora Gente, 2002.
- VAN MAANEN, J. **Processando as pessoas - estratégias de socialização organizacional.** In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Coord.) **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.