Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar*

Mozar José de Brito**
Valéria da Glória Pereira***

Sumário: 1. Introdução; 2. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica; 3. Socialização organizacional: conceitos, estratégias e processo; 4. Estratégia metodológica; 5. A iniciação na cultura militar: as estratégias de socialização e seus rituais; 6. Considerações finais.
Palavras-chave: cultura organizacional; socialização; rito de passagem.

Este artigo estuda o programa de treinamento como parte do processo de socialização de recrutas, privilegiando ritos organizacionais e estratégias de socialização na cultura organizacional de uma corporação militar.

Organizational socialization: an initiation in military culture

The aim of this paper is to study a training program as part of the *recruits'* socialization process, emphasizing the organizational rites, and the socialization strategies in the organizational culture of a military corporation. The analysis limits itself to a particular training course, and details the subjective aspects of the process experienced by the *recruits* initiating in the military culture. Initiation in the military culture is somewhat of a cultural shock marked by several organizational rituals, which begins with the strong ritual of the applicants' selection. It is through these socializing rituals that the recruits learn the rules, the values, and the behaviors that are adequate to the military culture. Introjecting and strengthening these values inevitably requires getting rid of the civilian ones. In this process, it occurs the loss of part of the recruit's civilian identity, and it begins the construction of the military one. Brief, the soldiers formation course, as part of the process of socialization in the military culture, has its pedagogical role, and implies several ritualized strategies, resembling, at least in terms of structure, a passage rite. From the symbolic point of view, this process represents for the corporation and its members the civilian's death and the military's birth.

1. Introdução

A compreensão da cultura organizacional passa pelo conhecimento do processo de socialização dos indivíduos, que é uma das estratégias de transmissão e fortalecimento dos aspectos simbólicos que estruturam a dinâmica organizacional.

* Artigo recebido em nov. 1995 e aceito em maio 1996.
** Professor da Universidade Federal de Lavras e doutorando em administração pela USP.
*** Professora visitante da Universidade Federal de Lavras e mestre em administração (organizações e recursos humanos) pelo Cepead/UFMG.

O objetivo deste artigo é estudar um programa de treinamento, como parte do processo de socialização de recrutas, privilegiando os ritos organizacionais e as estratégias de socialização na cultura organizacional de uma corporação militar. A análise limita-se a um curso específico de treinamento, particularizando os aspectos subjetivos da experiência vivenciada pelos recrutas iniciantes na carreira militar.

A pouca produção científica sobre o processo de socialização organizacional no Brasil, por si só, justifica a realização deste artigo. Reconhece-se, portanto, as suas limitações, que vão desde as do próprio pesquisador em apreender o fenômeno em questão, passando pelo corte metodológico realizado, até as restrições de acesso a informações, justamente por se tratar do processo de socialização de novos integrantes de uma organização militar.

2. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica

A cultura é um fenômeno social que tem despertado o interesse de diversos pesquisadores, entre eles antropólogos, psicólogos, sociólogos e, em particular, alguns teóricos que estão envolvidos com a construção da teoria das organizações. As literaturas brasileira e internacional apontam as mais diferentes perspectivas de análise deste fenômeno. Esses diferentes enfoques são próprios do exercício da construção do conhecimento, o que pressupõe a relativização de conceitos e até mesmo de posturas teórico-metodológicas bastante distintas e muitas vezes antagônicas.

Sem o intuito de discutir as variações teórico-metodológicas das pesquisas sobre cultura organizacional, este artigo parte do pressuposto de que as organizações são uma cultura. A compreensão da noção de cultura organizacional requer o exame de algumas questões conceituais: exclusividade das culturas organizacionais; dimensões objetiva e subjetiva da cultura organizacional; contracultura e subculturas organizacionais, que envolvem a necessidade de se politizar o constructo cultura organizacional.

A noção de cultura organizacional resgata a idéia de identidade, de distinção, enfim, daqueles caracteres que particularizam e distinguem uma organização da outra (Tavares, 1991:58). Algumas pesquisas mostram que a formulação de estratégias e a organização do processo de trabalho, entre outros aspectos importantes da vida organizacional, são reflexos da cultura específica da organização em questão.

A dimensão objetiva da cultura organizacional refere-se aos artefatos visíveis criados pela organização. Esse nível de manifestação é o mais emergente, onde a cultura organizacional se expressa "começando com os artefatos visíveis, o ambiente da organização que foi construído, sua arquitetura, tecnologia, configuração do escritório, forma de vestir, padrões visíveis ou auditíveis de comportamentos e documentos públicos, como o contrato social, material para orientação dos membros, as histórias" (Schein, 1984:3).

Nessa dimensão, as expressões culturais são fáceis de serem observadas, mas difíceis de serem interpretadas nas suas significações reais. Para Schein, é possível descrever como um grupo constrói seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os membros, mas muitas vezes não se consegue entender a lógica subjacente, o porquê de um grupo comportar-se de determinada forma.

A dimensão subjetiva da cultura organizacional envolve os significados que os indivíduos atribuem à realidade. A noção de significado pertence ao universo do simbólico, que, na maioria das vezes, tem a aparência de intangível e requer uma abordagem interpretativa. Essa dimensão envolve elementos culturais como os mitos, os ritos, os rituais, as lendas, o folclore, os valores, as crenças, as expectativas e os heróis organizacionais, que serão abordados posteriormente.

Na proposta de Schein (1984:3), a subjetividade da cultura organizacional se expressa no nível dos valores e dos pressupostos básicos. Entre os pressupostos básicos, esse autor destaca o relacionamento da organização com seu ambiente, a natureza da realidade e da verdade, tempo e espaço, a natureza humana, a natureza da atividade humana e a natureza dos relacionamentos humanos que apresentam um alto grau de subjetividade.

O afastamento da concepção da cultura organizacional como um fenômeno monolítico leva à admissão da heterogeneidade cultural das organizações. Os diferentes grupos em uma organização estabelecem uma batalha simbólica, com o propósito de impor uma realidade social que satisfaça seus interesses. Alguns grupos podem aceitar os valores básicos da cultura dominante, mas divergindo em termos marginais (subculturas), e outros, mais radicais, podem divergir no que se refere aos valores básicos e implementam estratégias de desestabilização da cultura vigente ou dominante (Bourdieu, 1983).

Analogamente às sociedades, as organizações podem ter grupos, cujas normas, valores e comportamentos contradizem frontalmente aquilo que a cultura dominante ou organização representa. Nesse caso, esses grupos constroem uma cultura alternativa (contracultura) na tentativa de preencher espaços e até mesmo desestabilizar a cultura dominante. É nesse sentido que Fleury (1989:58) defende a politização do conceito de cultura.

Uma vez abordadas as questões conceituais (exclusividade, dimensão objetiva e subjetiva, subcultura e contracultura), apresentam-se alguns conceitos de cultura.

A abordagem da cultura corporativa interpreta a cultura como um fenômeno integrado, consistente e uniforme. Portanto, é possível alcançar um consenso organizacional, através do gerenciamento dos produtos culturais, como os símbolos, mitos e heróis. Nessa abordagem, a cultura organizacional é um conjunto de significados coletivamente aceitos por determinado grupo, ou melhor, é um conjunto ideológico de símbolos, discursos, crenças, rituais e mitos (Pettigrew, 1979). Nesse caso, a ideologia revela o que é correto na ação social: o mito refor-

ça a cooperação no sistema e o ritual rotiniza a experiência compartilhada do pertencer ao grupo.

Ao discordar dessa homogeneidade, Schein (1985:9) define a cultura como um produto aprendido nas experiências vivenciadas pelo grupo. Esse autor define a cultura como "um padrão de pressupostos básicos — inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna — que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e então para se ensinar a novos membros o modo correto de pensar, perceber e sentir em relação a esses problemas".

Nessa concepção, as organizações caracterizam-se pela heterogeneidade cultural, onde os indivíduos se tornam membros de certos grupos e desenvolvem diferentes lealdades e valores (Gregory, 1983). Mesmo discordando da idéia da homogeneidade, esse conceito não agrega a dimensão política ou do poder inerente aos sistemas simbólicos, revelada na definição de Fleury (1986:117). A autora conceitualiza a cultura como "um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, os quais, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação".

Pelas considerações até aqui apresentadas, pode-se inferir que desvendar a cultura de uma organização é um processo cuja natureza é altamente interpretativa e subjetiva. Tal fato exige uma visão histórica da organização e uma leitura da realidade atual do ambiente organizacional. Nessa interpretação, o pesquisador não deverá confiar simplesmente nos relatos verbais dos "nativos" ou membros da organização sobre a cultura da organização. Embora esses relatos expressivos sejam importantes, outros elementos culturais podem contribuir para a interpretação da cultura exclusiva de uma organização.

Os valores, os mitos, os símbolos e os ritos organizacionais

Pelas definições referenciadas, percebe-se que a cultura é conceituada a partir de seus elementos constitutivos. Freitas (1991) afirma que a descrição desses elementos, suas formas de expressão e as mudanças comportamentais que eles provocam são formas de abordar a cultura organizacional de maneira mais concreta, facilitando, assim, sua interpretação.

A partir da análise dos valores, pode-se identificar e desvendar as possíveis subculturas e contraculturas (que se diferenciam da cultura dominante) de uma organização. Portanto, os valores são elementos definidores e identificadores dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais, uma vez que eles determinam comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e próprias de um determinado grupo (Tavares, 1991:52).

O interesse deste artigo centra-se na questão de como os valores são transmitidos aos novos membros de uma organização. Para tanto, é importante verificar como os valores são expressos nos símbolos, nas histórias, nos mitos e nos rituais organizacionais.

Os símbolos são as maiores manifestações da cultura, pois são referências por si sós. Os símbolos são objetos, atos, eventos, qualidades ou relações, e formações lingüísticas que apresentam diversos significados (Beyer & Trice, 1984) e que evocam emoções e impelem pessoas a agirem. A construção simbólica serve como meio para a formação da identidade organizacional (Tomei & Braunstein, 1993).

As histórias são narrativas que organizam as crenças sobre a organização e seu sistema de valores, funcionando como um guia, que ajuda os membros de uma organização a compreenderem como as "coisas são feitas". As histórias são filtradas por uma rede cultural que continua a reforçar e lembrar aos membros da organização "o porquê fazemos as coisas assim". Dessa forma, as histórias operam de tal modo que os membros tenham suas ações coordenadas para o objetivo comum, ao mesmo tempo em que conformam o comportamento ou a ação. As histórias são simbólicas e flexíveis, podendo ser reinterpretadas e mudadas de acordo com a situação em que serão aplicadas (Freitas, 1991:27). Em síntese, as histórias são representações de fatos relacionados aos valores e crenças organizacionais, que estão sujeitos a alterações que podem ocorrer em função do interesse circunstancial, visando à solidificação desses valores e crenças (Beyer & Trice, 1987).

Para Beyer e Trice história é "uma narração que traz uma mistura de eventos verdadeiros e mensagens de ficção", enquanto "o mito seria uma narração dramática de eventos imaginados, geralmente utilizada para explicar as origens ou as transformações de alguma coisa".

O mito é um dos elementos importantes no desvendar da cultura de um grupo social que esteja sendo objeto de algum estudo. Ele é uma expressão da cultura que representa a ligação entre o presente e o passado. A criação dos mitos é uma forma encontrada para estabelecer o comportamento correto e valorizado contra atitudes inaceitáveis. Os mitos exercem um papel importante na formação da cultura, pois são rapidamente criados e facilmente percebidos pelos membros da organização (Fleury, 1987). Fleury afirma, ainda, que "a tentativa de interpretar o mito é crucial para a compreensão do universo simbólico, tanto como elemento integrador, definidor da identidade da organização, como revelador dos mecanismos de poder nela engendrado". Portanto, o mito pode ter um papel político nas organizações. Ao expressar os comportamentos idealizados e aceitáveis socialmente, ele reforça a idéia da cooperação e estabilidade organizacional.

Nas organizações como grupo social delimitado, o mito também resgata e torna viva a imagem de heróis e de indivíduos carismáticos, e memoriza as façanhas da organização e dos atores produtores das ideologias organizacionais. Os heróis organizacionais são indivíduos que desempenham papéis organizacionais

que personificam o sistema de valores e até mesmo definem o conceito de sucesso da organização. Esses heróis podem ser identificados por toda a organização, mas, freqüentemente, eles desempenham papéis de gestores. Na realidade, esses atores sociais representam o que a organização defende e reforçam seus valores. A ação desses heróis espelha modelos a serem seguidos por outros membros (Deal & Kennedy, 1982).

Como os mitos e as histórias, os ritos e rituais organizacionais também expressam valores estabelecidos no passado e ratificados ou reiteirados no presente. Na literatura sobre cultura organizacional, Beyer e Trice (1984) destacam-se pelo grande esforço dedicado à compreensão, definição e tipificação dos ritos e rituais organizacionais, como formas de expressão da cultura organizacional. Para os autores (1984:6), o rito pode ser entendido como "um conjunto de atividades relativamente elaboradas, dramáticas e planejadas, que combinam várias formas de expressões culturais, as quais têm conseqüências práticas expressivas" e o ritual como "um conjunto de técnicas e comportamentos padronizados, que lida com ansiedades, mas raramente produz conseqüências práticas intencionais de qualquer importância".

Ao realizarem um resgate da noção antropológica dos ritos das sociedades primitivas e compará-los com os ritos das organizações contemporâneas, Beyer e Trice (1984) sistematizam seis tipos de ritos organizacionais que se destinam a manter a unidade e a identidade organizacional: os ritos de passagem, a integração, a degradação ou exclusão, o reforço, a renovação e a mediação de conflitos.

O trabalho de Van Gennep (1978, publicado originariamente em 1908) é um dos estudos antropológicos pioneiros que abordaram o tema ritos de passagem. Nessa obra, o autor sistematiza, numa perspectiva estrutural, uma tipologia dos ritos de passagem. Isto é: ritos simpáticos ou de contágio; ritos animistas ou dinamistas; ritos positivos ou negativos; ritos de ação direta ou indireta.

Este artigo não tem a pretensão de empregar essas tipologias. Entretanto, é relevante resgatar a obra de Van Gennep, dadas as contribuições que este antropólogo oferece para análise das estruturas dos ritos de passagem, como manifestações culturais. Van Gennep (1978), ao interpretar os ritos de passagem nas sociedades primitivas, identifica três fases distintas: *ritos preliminares ou de separação; ritos liminares ou de margem; ritos pós-liminares ou de agregação.*

Essas fases marcam não só o indivíduo, mas, também, toda a sua comunidade. "Elas modificam um determinado estado do indivíduo — ele não é mais o ser que era — Ele faz parte de outro estado, sendo outro ser". Para Van Gennep (1978:31), a análise de um rito de passagem poderá assumir uma menor ou maior complexidade; as dificuldades referem-se ao fato "destas etapas não serem totalmente desenvolvidas em uma mesma população, nem em um mesmo conjunto cerimonial". O desvendar dos ritos requer uma transposição dessas dificuldades e a compreensão de que eles se referem a um conjunto de ações que "encaminham" os indivíduos para seu destino certo. Para esse autor, ao se tratar dos ritos, deve-se ter em mente as três etapas mencionadas a seguir.

A *fase de separação ou preliminar* representa o afastamento do indivíduo de seu grupo de semelhantes. Essa separação ocorre, necessariamente, no seu espaço territorial. O indivíduo que realiza a passagem deve afastar-se de seus antigos semelhantes, o que normalmente significa o afastamento dos locais de convívio da tribo. É uma espécie de "morte iniciática", simbolizando o fim da infância e da ignorância (Eliade, 1975:13).

A fase de margem ou liminar é aquela onde ocorrem as transformações propriamente ditas. O indivíduo já se encontra isolado do seu espaço territorial inicial, mas pertence ao meio futuro e, assim, as características dos indivíduos são necessariamente de natureza ambígua, pois não se referem nem a um estado nem a outro. Esta fase "consite no enfraquecimento corporal e mental, destinado a fazê-los perder a memória da vida infantil, para depois serem introduzidos nos novos valores" (Van Gennep, 1978:77). Esta é a fase mais duradoura, e os ritos assumem um contorno de degradação, humilhação, flagelamento, mutilações físicas e até mesmo alguns tipos de tortura (Eliade, 1975:103).

A fase pós-liminar ou de agregação ao novo mundo é freqüentemente acompanhada de festividades, cerimônias que acompanham o "nascimento" do novo membro da comunidade. Muitas vezes, este nascimento pode envolver perigo de vida. Ele não deve ser confundido com o nascimento biológico, de ordem natural; seu caráter é social, implicando o nascer simbólico para o grupo (Eliade, 1989:150). A partir desse momento (nos ritos de puberdade), reconhece-se o indivíduo como membro responsável pela sociedade, uma vez que os valores espirituais foram introduzidos. O envolvimento nesses ritos é tão forte que, às vezes, as mães "não reconhecem" seus próprios filhos, chegando até mesmo a agredi-los, como se fossem estranhos (Eliade, 1975:33-5).

Os ritos como produtos culturais não dividem nem separam, mas juntam e integram.[1] Eles são construções sociais específicas de um determinado grupo, simbolizando o elo entre "mundos separados", sendo, ainda, necessários à sobrevivência do indivíduo social. Esse elo representa a passagem que é realizada de forma amena frente a um rito que cria experiência, de modo a tornar a vivência de um conflito a menos drástica possível, fortalecendo, assim, a coesão social via reprodução dinâmica (Eliade, 1989).

No contexto organizacional, *os ritos de passagem* facilitam a transição de pessoas para estados e papéis, seja no caso de iniciação nas organizações, seja no retreinamento de pessoal. Esses ritos trazem como conseqüências latentes a minimização das resistências à incorporação dos novos papéis sociais e o restabelecimento do equilíbrio das relações sociais em processo.

Os *ritos de degradação ou exclusão* possibilitam a dissolução de identidades sociais e a redução de seu poder, especialmente quando os indivíduos transgridem as normas de conduta da organização. Os ritos de degradação trazem, como conseqüências ocultas, o conhecimento público dos problemas existentes, seus

---

[1] Essa afirmação é do antropólogo Roberto Da Matta ao apresentar a obra de Van Gennep.

detalhes e a defesa das fronteiras do grupo, através da redefinição e reforço da importância de pertencer ao grupo e dos valores traduzidos nas regras envolvidas.

Os *ritos de reforço* celebram publicamente os resultados positivos e reforçam as identidades sociais e seu poder. Esses ritos, conseqüentemente, difundem as "boas novas" da organização, tornam público o reconhecimento dos méritos individuais, estimulam esforços similares e enfatizam o valor social da observância das regras.

Por sua vez, os *ritos de renovação* têm como propósito renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar sua dinâmica. Eles trazem, como conseqüências latentes, a reafirmação da busca de soluções para problemas, procurando identificar a natureza destes, sugerindo prioridades e alternativas de soluções e, principalmente, legitimando e reforçando as relações de poder e de autoridade existentes.

Os *ritos de mediação de conflitos* procuram, de certa forma, reequilibrar as relações sociais, através de estratégias de mediação de conflitos, a exemplo do processo de negociação coletiva. Eles trazem, como conseqüências latentes, o desvio da atenção do foco de problemas, a compartimentação do conflito e a possibilidade de se restabelecer o equilíbrio das relações *a priori* conturbadas. Na realidade, esses ritos confirmam a hierarquia e mostram ao indivíduo qual é seu lugar na organização.

Finalmente, os *ritos de integração* estimulam e possibilitam o reviver dos sentimentos comuns e a manutenção do envolvimento das pessoas com o sistema social. Conseqüentemente, eles permitem a liberação de emoções, a ruptura momentânea das regras e da disciplina e reafirmam a moral das regras.

Essa tipologia de Beyer e Trice (1984) é uma referência obrigatória, como categoria de análise, para os estudos de cultura organizacional. Assim como existem esses ritos, existem, também, aqueles que comunicam formal ou informalmente as normas disciplinares e as relações hierárquicas e reafirmam, pedagogicamente ou coercitivamente, as transgressões do código normativo e as premiações pelo atendimento e conformidade a estas mesmas normas. Para Bourdieu (1990), os ritos e rituais possibilitam um duplo sentido para a determinação ideológica, à medida que eles naturalizam o mando para os superiores e a obediência para os subordinados.

Nas organizações, com fortes padrões culturais, existe um processo de socialização ritualizado dos novos membros, que reforça a identidade organizacional, bem como possibilita uma certa coerência de pensamento e percepção da realidade, oferencendo uma "espécie de mesma direção" ou de que todos estão no "mesmo barco". Esse processo será objeto das considerações teóricas a seguir.

3. Socialização organizacional: conceitos, estratégias e processo

A cultura de uma sociedade ou de uma organização não muda de forma abrupta. A cultura é produto perpetuado através de gerações, que constroem e se-

dimentam formas de atribuir valores, de expressar sentimentos e emoções, e de vigiar e punir os transgressores do código normativo. Esse processo de construção cultural passa pelas estratégias de socialização dos indivíduos e de integração dos mesmos ao processo cultural em curso. Portanto, não se pode afirmar que existe uma única forma de socialização. Na realidade, cada cultura tem sua própria "pedagogia" de socialização (Costa, 1994).

Para Beger e Beger (1977), a socialização se realiza numa contínua integração do indivíduo com outros. Ao se reportarem a Mead, esses autores afirmam que, utilizando o processo de socialização, os "comandos" e "proibições" dos "outros significativos", uma vez internalizados, passam a ser válidos para uma generalidade de outros, entendidos como o "outro generalizado". Desse processo surge o que os autores denominam "interiorização", que possibilita uma visão "policialesca". Nessa internalização, ocorre a superação do "eu" pelo "me". Enquanto o primeiro refere-se à consciência da individualidade, o segundo refere-se àquele que foi moldado pela sociedade. Para os autores, esse processo de socialização vivido pelos indivíduos ocorre em duas fases: a socialização primária é a fase do processo pela qual o indivíduo aprende a ser membro de uma sociedade; a socialização secundária é aquela que compreende "todos os processos posteriores" por meio dos quais o indivíduo é introduzido num mundo social específico.

A socialização secundária se dá em função da complexidade da divisão do trabalho que ocorre concomitantemente à distribuição social do conhecimento. Na ótica de análise de Beger e Luckmann (1985), a socialização secundária (aprendizado do "outro generalizado") representa a internalização de "submundos" institucionais. Esses "submundos" são "realidades parciais" em contraposição ao mundo básico adquirido na socialização primária (aprendizados dos "outros significativos"). No entanto, esses "submundos" também são realidades mais ou menos coerentes, que implicam componentes cognitivos, normativos e afetivos.

O processo de socialização se realiza através da aprendizagem, que, por sua vez, determina a estruturação e organização, no nível inconsciente, das posições, restrições e proibições dos mais diferentes desejos e necessidades dos indivíduos. Em outros termos, é através do processo de aprendizagem que os indivíduos internalizam uma série de valores e normas que são socialmente estabelecidos e tomados como verdade.

A noção de socialização secundária é fundamental para a análise do processo de integração dos indivíduos às organizações (Fleury, 1987). A interação entre o indivíduo e uma organização é um processo dinâmico e bidirecional, que depende de diversos fatores, incluindo, aí, a forma como os indivíduos são aculturados ou socializados nos valores e normas da organização, as relações de poder e as disposições institucionais empregadas pela organização.

Os estudos que tratam da socialização organizacional, considerando a literatura consultada, foram realizados por duas perspectivas. Na primeira, estão os

que se preocupam com o conteúdo da socialização (Schein, 1988; Fisher, 1986; Feldman, 1981); na segunda, os estudos cuja preocupação centra-se no processo de adaptação do indivíduo a um papel específico em uma organização, (Chao, 1988; Reichers, 1987; Dubinsky, Howell, Ingram & Bellenger, 1986; Buono & Kamm, 1983; Wanous, 1980; Louis, 1980; Van Maanen e Schein, 1979; Weiss, 1977; Feldman, 1981; Porter, Lawler & Hackman, 1975). Assim, as definições de socialização organizacional envolvem desde os conceitos mais genéricos de aprendizagem até conceituações mais detalhadas, ao considerá-la como um processo.

Como processo, a socialização organizacional é entendida como a fase de adaptação durante a qual os novos membros aprendem os valores, normas, expectativas e procedimentos estabelecidos, para assumirem papéis específicos e se tornarem membros de um grupo ou organização (Schein, 1988:53-65; Feldman, 1981:309-18; Louis, 1980:229-30).

Por essa ótica, Van Maanen (1975) é o autor que apresenta uma definição mais completa. Para ele, a socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que permitem a ele participar como membro de uma organização, sendo um processo que ocorre durante toda a carreira do indivíduo dentro da organização. A socialização organizacional implica, também, renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos.

Entretanto, a socialização organizacional limita-se ao ensino daqueles valores, normas e padrões de comportamento que, do ponto de vista organizacional ou do grupo, devem ser aprendidos pelos novos membros. Normalmente, esse processo envolve o conhecimento dos objetivos básicos da organização, as estratégias para seu alcance, as responsabilidades básicas do papel, os padrões de comportamento necessários para o efetivo desempenho no papel e uma série de regras ou princípios inerentes à manutenção da identidade e integridade da organização (Schein, 1988:54). Do ponto de vista organizacional, o processo de socialização gera uniformidade comportamental e aderência aos valores, desenvolvendo, assim, uma base para a cooperação e estabilidade do sistema. Do ponto de vista dos novos integrantes, o processo reduz a ambigüidade de papéis, e aumenta a sensação de segurança (de fazer parte), visto que as expectativas da organização são atendidas e há uma redução do estado de ansiedade, à medida que os indivíduos aprendem as exigências organizacionais (normas e valores) e ultrapassam as fronteiras organizacionais.

Na socialização organizacional ou "processamento de pessoas", como acredita Van Maanen (1989), várias são as estratégias empregadas pelas organizações. O importante, no entendimento dessas estratégias de socialização organizacional, é estar consciente de que elas podem produzir efeitos que são cumulativos e nem sempre compatíveis, em termos de resultados. Esse autor apresenta sete estratégias que não são mutuamente exclusivas e que, na prática, estão combinadas de diversas formas:

• *Estratégias formais e informais de socialização* — A formalização do processo de socialização caracteriza-se pelo grau de separação entre o local de sua realização e o contexto da progressão no trabalho, e pela intensidade da ênfase e explicitação do papel do novato. Ao novato é atribuído um destaque com relação aos outros membros. Ao traçar um confronto entre as estratégias formais e informais, Van Maanen afirma que, na socialização informal a diferenciação não ocorre, e o processo de aprendizagem do novato se realiza no interior das estruturas sociais da organização, através da execução do trabalho em si. Nessa informalidade, o novo membro passa a negociar sua adaptação, procurando reduzir sua ansiedade, enquanto as estratégias formais atuam na preparação do novo membro para ocupar um *status* específico. A formalização do processo gera maior tensão, influenciando de forma significativa as atitudes e valores dos novos integrantes, podendo gerar, ainda, um período de estagnação pessoal e sentimentos de isolamento e de proibição de assumir relacionamentos com pessoas mais experimentadas.

• *Estratégias individuais e coletivas de socialização* — Ao efetuar uma analogia entre os processos de produção em massa e por unidade, o autor chama a atenção para as diferenças entre essas estratégias. No sistema coletivo, os novos integrantes são processados conjuntamente, através de experiências coletivas e idênticas, com resultados bastante similares. Entretanto, essa estratégia possibilita a emergência de resistências por parte dos novatos, ou incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os do grupo. Nestas circunstâncias, os indivíduos enfrentam uma ambigüidade ao atenderem as demandas sociais do grupo do qual fazem parte e as da organização, com fortes tendências a satisfazer as demandas do grupo com o qual eles passam a maioria do seu tempo. As estratégias coletivas de socialização, devido à comodidade, à eficiência e ao prognóstico, tendem a subtrair o modo tradicional de socialização da aprendizagem. As estratégias individuais, por sua vez, também geram mudanças, mas, quando comparadas às coletivas, perdem em termos de homogeneidade de resultados. As mudanças são isoladas e dependem, em grande parte, da relação estabelecida entre o agente socializador e o novato. Esse processo, dado o caráter da individualidade, pode gerar uma orientação de valores. O novo integrante assume apenas a visão de mundo do seu modelo de papel. Van Maanen ressalta, ainda, a necesidade afetiva que esse processo exige ao estabelecer as relações entre o mestre e o aprendiz, para o custo, fracassos e incoveniência da estratégia individual de socialização para as grandes corporações.

• *Estratégias seqüenciais e não-seqüenciais de socialização* — A estratégia seqüencial caracteriza-se por processos transitórios, marcados por uma série de táticas discretas e identificáveis, por meio das quais o indivíduo deve passar para ocupar uma posição ou um papel na organização. Um ponto importante dessas estratégias refere-se ao grau em que um estágio do processo se fundamenta sobre o estágio anterior. É necessário, contudo, que exista um programa seqüencial

para que o processo de aprendizagem seja facilitado. Por sua vez, as estratégias de socialização não-seqüenciais são realizadas em um estágio transitório e sem uma relação com outras etapas anteriormente realizadas.

• *Estratégias fixas ou variáveis de socialização* — As diferenças entre os processos de socialização podem ser delineadas a partir das dimensões tempo e volume de informação. Quando o novo integrante da organização tem pleno conhecimento do tempo padronizado necessário à complementação de um determinado estágio, essa estratégia é tida como fixa. Nesses processos, são repassadas concepções rígidas de desenvolvimento que são consideradas normais, e aqueles que não se enquadram no programado são considerados como "desertores". Ao comparar os processos fixos e variáveis, Van Maanen (1989:55) afirma que "os fixos proporcionam pontos de referência temporais que permitem aos indivíduos, tanto observar cerimonialmente as transições, como sustentar juntos os relacionamentos esquecidos durante as experiências".

Nas estratégias de socialização variáveis, os indivíduos desconhecem a dimensão tempo do período de transição. Esses processos podem gerar ansiedade e frustrações naqueles indivíduos que objetivam avançar na carreira dentro da organização, exatamente pelo desconhecimento do período de passagem ou de transição.

• *Estratégias de socialização por competição ou por concurso* — As estratégias competitivas caracterizam-se pela separação dos novos integrantes em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições dos indivíduos. Reportando-se ao sociólogo James Rosenbaum, Van Maanen relata a regra da socialização competitiva: "quando você ganha, ganha apenas o direito de seguir até a próxima etapa e quando você perde, perde para sempre". Na socialização competitiva, cada indivíduo atua por conta própria e dificilmente procura o apoio do grupo para as ações de sintonia, contra ou a favor da organização. Por outro lado, as estratégias por concurso possibilitam uma certa participação e uma cooperação entre os indivíduos.

• *Estratégias de socialização em série e isoladas* — No processo de socialização em série, os novos integrantes são preparados para assumir diversos papéis organizacionais similares, sendo talvez a maior garantia de que a organização não sofrerá qualquer mudança ao longo do tempo. Essas estratégias desenvolvem grupos de indivíduos com as mesmas capacidades e habilidades. Tal fato possibilita manter o conhecimento, reduzir a dependência da organização em relação a certos indivíduos e facilitar a substituição dos indivíduos. Nas estratégias isoladas, o indivíduo é socializado a partir de sua iniciativa e não por qualquer padrão a ser seguido. Essa estratégia apresenta um elevado risco, pois o novo integrante poderá ficar confuso e se perder durante o processo de socialização. Por outro lado,

essa estratégia poderá estimular a criatividade e a iniciativa dos novos integrantes.

• *Estratégias de socialização por meio de investidura e despojamento* — Estas modalidades referem-se ao grau pelo qual um processo de socialização é realizado. Isto é, elas objetivam confirmar ou destruir a identidade do novo integrante na organização. Esses processos de posse ou investidura procuram ratificar e estabelecer a viabilidade e utilidade dos valores pessoais dos indivíduos empossados. De maneira genérica, a organização facilita a sua entrada. O indivíduo é bem-vindo da forma como ele é. Por sua vez, os processos de despojamento procuram destruir e despojar certos valores e crenças dos novos integrantes. O novato, geralmente, é submetido a uma série de "testes" rigorosos para obter acesso privilegiado na organização. O sofrimento durante o processo de despojamento promove, por si só, uma forte solidariedade entre aqueles que se submeteram ao mesmo processo, para se tornarem membros da organização. Prosseguindo, Van Maanen (1989:60) ressalta que "as estratégias de despojamento, no lugar das estratégias de investiduras, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos. E deve-se colocar em mente que os aspectos de provação do processo de despojamento representam um processo de concessão e destruição da identidade. A coerção não é necessariamente uma investida contra a pessoa. Isso pode também ser um artifício para estimular mudanças pessoais que são avaliadas positivamente pelo indivíduo" .

Van Maanen (1989) enfatiza, ainda, que grande parte do controle sobre o comportamento dos indivíduos nas organizações é produto da forma pela qual as pessoas são processadas. Portanto, é através das estratégias de socialização que os valores e comportamentos são transmitidos, internalizados ou introjetados pelos indivíduos. *O momento da socialização organizacional é crucial para a reprodução do universo simbólico* (Fleury, 1989:23). Portanto, a cultura organizacional é transmitida aos novos integrantes a partir dos rituais de socialização organizacional, que podem assumir um papel de duplo sentido. À medida que esse processo integra alguns indivíduos à organização, exclui aqueles que não se ajustaram à cultura organizacional em questão.

Ao estudar o processo socialização, como forma de aculturação dos novos membros, Pascale (1985:26-41) sistematiza uma proposta teórica, que é aqui reproduzida. O autor destaca sete passos inter-relacionados, que estruturam o processo de socialização dos indivíduos na cultura organizacional:

• *A seleção* — A seleção cuidadosa dos candidatos iniciantes é orientada por recrutadores treinados, que usam procedimentos padronizados para buscar traços específicos que atendam os interesses organizacionais. Esta fase é dirigida a atrair candidatos "certos" e predispostos a aceitar as crenças e valores da organização.

Outros estudos também têm considerado o processo de seleção como a oportunidade inicial de atrair indivíduos que se identifiquem com os valores organizacionais e que reforcem a cultura da organização (Chatman, 1991; Rynes & Boudreau, 1986; Holland, 1985; O'Reilly & Caldwell, 1981). Outro aspecto que merece destaque no processo de seleção é o reforço do sentimento de ultrapassar barreiras e de forte identificação do indivíduo com a organização na qual ele está ingressando, como mostra Pagés e outros (1987:114). Para os autores "a seleção é bastante rígida (...) aquele que for escolhido terá tendência a considerar-se como entrando numa elite. Exceto a satisfação narcísica que isso provocou, isso cria uma ligação tão sólida que não se consegue abandonar o que foi conseguido com tanta dificuldade".

A seleção é de natureza complexa e excludente, envolvendo várias fases eliminatórias. Ao ultrapassar uma barreira, o indivíduo tem a oportunidade de participar da fase seguinte. Esse processo é profundamente angustiante, dadas as expectativas geradas e a apreensão dos candidatos com relação aos resultados. Aos excluídos do processo resta o questionamento de suas próprias capacidades e um sentimento de profunda frustração e de derrota.

• *Experiências indutoras de hulmidade* — Particularmente nos primeiros meses, a organização procura criar condições para que os novos integrantes passem a questionar seus comportamentos, crenças e valores. Através de "experiências indutoras de humildade", tais como atribuir metas difíceis de serem cumpridas, ou designar trabalhos que exigem pouca qualificação a indivíduos mais qualificados, a organização procura reduzir a autocomplacência do indivíduo, de modo a promover uma maior abertura para as normas e valores da organização. Essa fase procura evocar uma auto-análise que facilite a aceitação dos valores da organização, e assemelha-se às estratégias de despojamento relatadas por Van Maanen (1989).

• *Treinamento na linha de fogo* — Os esforços de treinamento específico para o trabalho voltam-se para o domínio das disciplinas básicas da organização. Essas experiências extensivas e cuidadosas têm por objetivo inculcar no novo integrante os valores da organização.

O treinamento é uma espécie de materialização da cultura. Entretanto, a introjeção de novos valores não é de natureza passiva, não ocorre como uma lei absoluta. Esse processo não é uma via de mão única. A organização exerce um forte domínio, mas o indivíduo carrega consigo valores e crenças. Portanto, por mais forte que seja a identidade de valores, a compatibilidade não é total. Para mediar os possíveis conflitos de identidade, ocorre um processo de negociação de significados, de experiências e de interpretações. É um processo altamente sedutor, quando os significados são compartilhados na tentativa de dar início à construção de uma identidade comum. Vale lembrar que o processo ultrapassa os limites da organização e alcança outras esferas da vida dos indivíduos.

O processo de treinamento, além dessa dimensão valorativa, que trata da reprodução dos valores de uma determinada cultura organizacional, geralmente aborda os aspectos técnicos necessários à realização das tarefas dentro do processo de trabalho. Em outros termos, o treinamento visa, além do repasse do conhecimento técnico necessário à realização do trabalho, à construção da subjetividade dos indivíduos que estão a ele submetidos.

• *Uso de sistemas de recompensa e controle* — A organização dedica um extremo cuidado à criação de sistemas abrangentes e consistentes, com o propósito de medir os resultados operacionais e recompensar o desempenho individual. O enfoque se dá particularmente nos aspectos relacionados ao sucesso competitivo e aos valores da organização.

Não há como falar de sistemas de recompensa e de controle sem tratar da questão do poder nas organizações. Para Mota (1991:8), os indivíduos podem ser aprisionados pelas estruturas de poder nas organizações, e também pela sua própria conduta. Eles devem dar provas constantes de sua competência, a fim de serem reconhecidos e recompensados. Nas organizações, os indivíduos "nunca podem ou devem perder a sua posse, devem dar prova de coerência e persistência de seus pensamentos".

Dessa forma, as organizações exercem um controle muito forte sobre os indivíduos, através de um poder disciplinar presente nas suas práticas sociais cotidianas. Esse poder de restrição e de opressão controla corpo, gestos e risos (Foucault, 1989) e até mesmo a memória. O poder disciplinar é um aspecto essencial de qualquer organização formal, e é retratado por Mota (1981:41) ao afirmar que "enquanto aparelho, a organização se caracteriza como um modo de ação do poder que podemos chamar de poder disciplinar. Esse modo de ação se concretiza na organização do espaço, na organização do tempo, na vigilância, nos exames e recompensas periódicos (...) Quaisquer que sejam as modalidades e a intensidade do poder disciplinar, porém ele tem sempre o mesmo objetivo: formar corpos dóceis e produtivos". As organizações formais estabelecem um posicionamento para o indivíduo, um *status*, alocam seu tempo, delimitam seus limites de ação, dirigem sua percepção e os induzem à construção de experiências únicas (Deetz, 1992:33).

• *Aderência aos valores centrais da organização* — A identificação com as crenças e valores comuns capacita os indivíduos a reconciliarem os sacrifícios pessoais, freqüentemente necessários para o sucesso da organização. Essa fase essencial cria uma base de confiança entre a organização e o indivíduo, através do comprometimento contínuo com os valores compartilhados que mantêm a organização em sintonia com a sociedade. Essa meta é alcançada ligando-se o propósito da organização a valores significativos mais elevados, tais como prestar um serviço de alto nível à sociedade, ou mesmo servir à humanidade, que representem uma missão importante para os indivíduos que a realizam. Para Enriquez

(1992), o que se impõe ao ambiente externo da empresa, como imagem e mensagem, fortalece a identificação dos membros com os valores da organização, bem como o que se comunica no nível interno reforça a imagem externa.

• *Folclore do reforço* — As histórias, mitos, ritos, rituais e símbolos da organização oferecem imagens fortes da empresa, que influenciam a maneira como as pessoas vêem a organização. Nesse ínterim, o folclore reforça o código de conduta sobre "como realizamos as coisas por aqui".

Ritti e Funkhouser (1987) descrevem como as tradições, as histórias, os ritos e rituais são usados na transmissão de normas e conhecimentos, ou para socializar os membros da organização. A importância das sagas e histórias organizacionais é enfatizada por Fisher (1986) e Schein (1988) como formas de expressão através das quais os membros de uma organização aprendem os pressupostos básicos da organização. Compartilhando dessa visão sobre o folclore organizacional, Enriquez (1992:36) destaca que "uma organização não pode viver sem elaborar um ou mais mitos unificadores, sem instituir ritos de iniciação, de passagem e de realização, sem se atribuir heróis tutelares (tomados muitas vezes entre fundadores reais e os fundadores imaginários da organização), sem contar e/ou inventar uma história que permanecerá na memória coletiva; mitos, ritos, heróis, sagas cujo propósito é sedimentar a ação dos membros, servir-lhes de sistema de legitimação e dar sentido às práticas e às suas vidas. A organização pode então se oferecer como objeto ideal a ser interiorizado, que dá a vida, ao qual todos devem manifestar sua lealdade, e até mesmo se sacrificar. Ela apresenta exigências e obriga a todos a se moverem pelo orgulho do trabalho a realizar: verdadeira missão de vocação salvadora".

• *Modelos consistentes de papéis* — Os processos de socialização organizacional abrangentes oferecem modelos consistentes de papéis a desempenhar. Particularmente, para os novos integrantes, a organização comunica as maneiras como reconhece formal ou informalmente seus "vencedores", que carregam de maneira bem forte os traços e atributos que a organização valoriza.

Finalmente, Pascale (1985) advoga que essas fases, quando bem gerenciadas, proporcionam uma forte identidade organizacional. Para esse autor, o objetivo da socialização é estabelecer uma base de atitudes, atos e valores que favoreça a cooperação, a integridade e a comunicação.

4. Estratégia metodológica

A realização de qualquer trabalho científico requer uma discussão metodológica mínima. É necessário que o autor defenda sua opção metodológica. Portanto, pretende-se justificar a escolha do método e as técnicas de coleta de dados empregados na realização do trabalho.

Considerando o propósito deste artigo, optou-se por realizar um estudo de natureza exploratória. Esse tipo de pesquisa tem o objetivo de oferecer ao pesquisador maior conhecimento sobre o problema de pesquisa em questão. Geralmente, essa estratégia de pesquisa é adotada quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão de um fenômeno, por parte de um pesquisador, são insuficientes ou mesmo inexistentes (Kirk & Miller, 1986; Bayley, 1982; Tripodi et alii, 1981). A pesquisa exploratória permite, também, que o pesquisador tome conhecimento das inúmeras explicações alternativas para um mesmo fato, auxilia na elucidação de alguns conceitos, possibilita o estabelecimento de prioridades para futuras pesquisas e gera informações sobre as possibilidades práticas da condução de pesquisas específicas.

Neste artigo, o que se pretende é realizar uma incursão inicial no processo de socialização organizacional vivenciado por recrutas de uma organização militar. A justificativa para a escolha desse método é o pouco conhecimento disponível na literatura brasileira e a necessidade de familiarização com a especificidade do processo de aprendizagem de valores, atitudes e comportamentos apropriados à cultura militar.

Para tanto, procurou-se empregar meios diversificados para a apreensão do processo de socialização organizacional em uma organização militar. Ao se considerar como objeto de estudo o curso de formação de soldados, utilizar-se-á a análise documental, a observação não participante e entrevistas com 10 recrutas (de uma população de 32) submetidos a este curso. Como recomenda a própria ciência, nem a organização nem os entrevistados serão identificados.

5. A iniciação na cultura militar: as estratégias de socialização e seus rituais

O processo de socialização na cultura militar tem um caráter bastante distinto e peculiar, que se propõe a "transformar um civil em um militar". Essa transição, que se processa de forma abrupta, súbita, é uma espécie de choque cultural, um rito de passagem, que se inicia com a seleção.

Processo de seleção: a primeira fronteira

O recruta é submetido inicialmente ao ritual seqüenciado da seleção. Este inicia-se com um concurso público, onde os candidatos à carreira militar realizam provas de conhecimentos básicos de português, matemática e estudos sociais. No ato da inscrição para o concurso, exige-se dos candidatos escolaridade mínima de 1º grau completo, idade entre 18 e 30 anos e altura mínima de 1,60m. Uma vez realizada essa etapa do processo de seleção, os aprovados são submetidos a uma rigorosa triagem (Pascale, 1985), que envolve desde exames médicos até entrevistas pessoais com oficiais.

Nos exames médicos, a organização procura selecionar candidatos que tenham uma boa conformação física e gozem de plena saúde. Os candidatos passam por rigorosos exames físicos (oftalmológicos, abreugrafia, eletroencefalograma, eletrocardiograma, arcada dentária) e laboratoriais. Os exames físicos incluem, também, coordenação psicomotora e aptidão física de tempo padronizado (corridas de 2.400m em 13 minutos, de 200m em 25 segundos e flexões e abdominais). Por sua vez, os exames laboratoriais visam a identificar possíveis doenças infectocontagiosas, como Aids e hepatite.

Uma vez aprovados nesta segunda fase da seleção, os candidatos passam por uma entrevista coletiva com profissionais especializados. O objetivo da entrevista é selecionar indivíduos que se identificam com os valores militares e compor um grupo mais ou menos homogêneo. Essa homogeneidade é necessária ao exercício do poder disciplinar (Foucault, 1989). Durante esse processo, é realizada uma dinâmica de grupo e um levantamento da história de vida de cada um dos oito candidatos que participam da coletiva. Nessa dinâmica, são propostos vários temas e os candidatos escolhem o tema a ser debatido. Geralmente, os temas envolvem questões polêmicas (violência, aborto e corrupção, entre outros), mas que estão presentes no cotidiano vivenciado pelos recrutas.

Os selecionados pelos psicólogos são, ainda, entrevistados individualmente por oficiais com poder de veto e aprovação do candidato. Após essa etapa do processo de seleção, é executado um "rastreamento" da vida pregressa do candidato. Esse levantamento é realizado por um serviço especial de investigação da organização militar, que usa como fontes de informações as escolas pelas quais os candidatos passaram, os vizinhos residenciais e registros da própria organização.

As estratégias de socialização na cultura militar

Tomando como categoria de análise as estratégias de socialização propostas por Van Maanen (1989), é possível entender as especificidades da pedagogia da cultura militar. A iniciação na cultura militar, realizada através do curso de formação de soldados, é de natureza formal, com duração fixa de nove meses, onde os recrutas são processados de forma coletiva e por meio de estratégias de despojamento.

A formalização do processo é expressa nas regras básicas disciplinares da organização militar, nos procedimentos burocráticos, nas anotações sobre o desempenho e transgressões às normas. Todas as atividades exercidas pelos recrutas fora e dentro dos limites da companhia-escola são reguladas pelas normas disciplinares. Portanto, são normas que controlam o comportamento fora e dentro da organização. Essa formalização é também retratada na fala de um recruta: "tudo o que você faz aqui dentro e fora, é tudo avaliado, desde a ordem-unida, até o desempenho na sala de aula. Até na hora do lazer, tudo é anotado e cobrado".

Durante o período de formação (nove meses) os recrutas cumprem horários rígidos e cursam disciplinas, que, além do aspecto técnico necessário ao exercício da profissão, introduzem os valores e a ética militar e possibilitam "docilizar" os corpos, tornando-os úteis (Foucault, 1989). A análise documental revela que, entre as disciplinas de formação profissional, estão: policiamento (ostensivo, geral, guarda, florestal e de trânsito), operações de choque, manobras militares e tiros, armamentos e equipamentos, combate ao uso de drogas e incêndio e polícia comunitária. Entre as que procuram introduzir os valores e a ética militar, destacam-se: história militar, relações humanas, sociologia, básico de direito, etiqueta social, comunicação social, informações, instruções sobre a corporação, moral e cívica. E, finalmente, aquelas que se propõem a "docilizar" os corpos: educação física, defesa pessoal e ordem-unida (treinamento coletivo de marchas, continências e posturas militares).

Este artigo não centra seu interesse no conteúdo formal das disciplinas, e sim na subjetividade dos recrutas. Entretanto, não se pode negar a importância desses aspectos objetivos na construção da identidade militar. É através das disciplinas e dos rituais socializadores que os recrutas aprendem as normas e os valores apropriados à cultura militar. Para os recrutas entrevistados, a iniciação na carreira militar depende do aprendizado de dois princípios básicos: hierarquia e disciplina: "Na ética militar o mais importante é a hierarquia. A hierarquia é a obediência pronta a todos os cargos militares... Para você se dar bem na polícia militar, você tem que ter respeito à hierarquia e à disciplina, sem questionamento de ordem. A PM é cheia de valores que te levam à disciplina. A sobrevivência na PM depende da hierarquia e da disciplina.

Ou de outra forma, como retratado na fala de outro recruta: "A hierarquia e a disciplina é o mais importante que você tem que aprender. Você deve aprender quem é soldado, cabo, sargento, major e os outros oficiais".

A hierarquia militar sinaliza uma possível ascensão para todos. O civil, a partir da situação inicial de soldado aluno, realiza a passagem para soldado-praça. E, a partir daí, pode, supostamente, galgar ao cargo de oficial. Mas, falar de possibilidades de ascensão ao longo do tempo não significa que todos necessariamente ascenderão; significa dizer que todas as posições ocupadas por oficiais estão dispostas numa mesma dimensão de tempo social, portanto, posições que são possíveis de serem comparadas entre si. É uma trajetória de natureza ideológica, na medida em que acena com possibilidades de ascensão para todos, mas que, na prática, se concretiza para poucos. Ao sinalizar as possibilidades de ascensão, a organização estimula o recruta a pensar que o seu sucesso só depende do seu esforço e do respeito à hierarquia e à disciplina.

A hierarquia militar é retratada nas divisas de autoridade, que os recrutas devem aprender a reconhecer e diante das quais deve ter uma postura específica (continência). São símbolos que retratam o poder formal dos oficiais (coronel, tenente-coronel, major, capitão, primeiro-tenente, segundo-tenente) e dos praças (subtenente, primeiro-sargento, segundo-sargento, terceiro-sargento, cabo, soldado).

Ao mesmo tempo em que os símbolos expressam o poder formal, reforçando a identidade militar de quem comanda e de quem obedece, eles representam os modelos de papéis que os recrutas no futuro podem desempenhar. Ao reconhecerem essas expressões objetivas da cultura militar, os recrutas assumem a postura ritualizada da continência. O não-cumprimento do ritual significa transgressão às regras disciplinares; portanto, fato passível de punição. A extensão da punição é variável e depende da interpretação da autoridade, como revela um recruta: "Se um recruta deixar de fazer continência para um superior, o mínimo que acontece é a detenção. O prazo pode variar de acordo com o superior. Pode ser de duas horas, até um final de semana. É uma espécie de castigo para você não fazer de novo".

A natureza formal do curso de formação do soldado gera um estado de tensão, que influencia significativamente a visão de mundo dos recrutas (Van Maanen, 1989). Em todas as entrevistas realizadas, a expressão "pressão psicológica" é mencionada. Essa pressão é feita de diversas formas, desde "testes de vivacidade ou de maneabilidade" (na linguagem militar), que são comandos seqüenciados e rápidos, e revistas à tropa para verificar se a farda está bem passada e os coturnos engraxados, até mesmo agressões verbais e estímulo à competição, como evidenciado nos relatos dos recrutas a seguir.

"(...) A pressão psicológica é demais. Eles falam (os instrutores): 'aqui fica quem quer, quem gosta, ninguém é obrigado a ficar'. O esforço físico é muito grande, você agüenta e não sabe como. O esforço físico te ensina a superar aquilo que você é. Muitos que chegaram lá (na corporação), no primeiro esforço físico deram baixa e foram embora".

"(...) A pressão psicológica é muito forte. Você enfrenta uma vida totalmente diferente daquela que você tinha lá fora. O objetivo é você ter disciplina e obediência à hierarquia. Para quem gosta, é normal, para quem não gosta, é muito sofrido".

"(...) A pressão psicológica acima de tudo. Eles pressionam mesmo, fica quem quer. Eles dizem: 'manda quem pode e obedece quem tem juízo'. Eles falam isso toda hora. 'As portas estão abertas, você entrou, você pode sair'. A pessoa tem que aprender a gostar daquilo mesmo ou estar precisando muito, se não ela não agüenta".

O processo se realiza de forma coletiva e tem uma função pedagógica, na medida em que se propõe a testar a tolerância dos recrutas e a ensiná-los o autocontrole e, principalmente, a obediência à hierarquia militar. É importante lembrar que essa obediência não é "cega"; existem recrutas que oferecem resistências à disciplina. São indivíduos que não introjetaram os valores militares. No entanto, entram em cena os ritos de regulação de conflitos, como a prisão temporária, sessões terapêuticas (acompanhamentos psicológicos) e até mesmo a exclusão da corporação. O ritual de exclusão reforça, simbolicamente, a importância do atendimento à hierarquia e do cumprimento das regras (Beyer & Trice, 1984).

Nesse contexto, os recrutas são processados conjuntamente e de forma idêntica, através das experiências coletivas de treinamentos militares, *testes de vivacidade,* marchas coletivas. treinamentos físicos, revistas aos alojamentos, refeições coletivas e prestação de serviços militares à comunidade (Van Maanen, 1989). Desse processamento resulta um soldado ideal do ponto de vista da organização militar. Ao serem perguntados sobre qual seria o perfil de um soldado ideal, os recrutas responderam que é aquele que não questiona, é obediente às regras e oferece um retorno para sociedade: "O soldado ideal não pode questionar. O lema é escutar e cumprir as ordens. É o indivíduo que dá retorno à sociedade, vê a coisa errada e combate o erro".

As experiências coletivas vivenciadas pelos recrutas possibilitam o desenvolvimento de um sentimento coletivo, que, na linguagem militar, é o espírito de corpo. A solidariedade entre os recrutas manifesta-se de diversas maneiras e é formalmente estimulada por oficiais, ao ensinarem que a atuação da polícia possui natureza coletiva e que nenhum recruta ou integrante da corporação é um super-homem para enfrentar isoladamente os desafios da profissão. As formas de manifestação da solidariedade envolvem desde o empréstimo de objetos, divisão de alimentos, solidariedade nos exercícios físicos, até o desenvolvimento de uma linguagem própria dos recrutas, além da experiência da "pressão psicológica", comum a todos. O companheirismo é a solução coletiva encontrada para resistir à pressão, possibilitando o desenvolvimento do espírito de corpo e até mesmo o mito de que a Polícia Militar é uma família, como mencionado pelos recrutas:

"A pessoa que não for amiga não consegue suportar a pressão psicológica. Além dessa pressão, tem a física, esta você sente dor. Quarta feira, o sargento começou 'senta-levanta, senta-levanta...' Tem pessoas que não agüentam o esforço físico, elas têm que ser ajudadas. Aí todo mundo manera a barra para ajudar quem está em dificuldades. A ajuda é em todos os pontos."

"(...) o espírito de corpo é importante. É um ajudando o outro. Quando um quer desistir, nós damos a maior força para evitar a desistência. Se não existir a união, as pessoas desistem mesmo. A união evita a desistência."

"(...) nós somos irmãos de farda. Temos que estar prontos para ajudar o outro. Houve uma batida com a viatura, o pessoal fez uma ação entre amigos para pagar o conserto ao Estado. . Tem que ter espírito de corpo, tem que dar apoio à pessoa que está com problema. Os que ficam isolados acabam aprendendo que a PM é uma família. Se a gente não tiver um controle, a gente joga tudo para cima e dá baixa. A pressão é muito grande."

Essa estratégia coletiva do processo de socialização, na realidade, é marcada pelo sofrimento físico e mental e pela interdependência das pessoas que compartilham as mesmas experiências. Ao mesmo tempo que o espírito de corpo é estimulado, o curso de formação de soldado transmite valores meritocráticos e estimula uma competição tida pelos recrutas como sadia. Para os recrutas, tudo depende da força de vontade de cada um, pois as condições na PM são iguais para todos. O valores meritocráticos são repassados a partir da avaliação de desempe-

nho individual ao longo do treinamento e reforçados simbolicamente no momento da formatura. Os três primeiros alunos do curso são condecorados com medalhas de honra ao mérito e podem escolher a cidade na qual preferem servir ou trabalhar. As preferências, geralmente, recaem sobre a localidade onde vive a família do soldado ou sobre o local mais perto possível. Ressalta-se que entre os critérios de avaliação estão o atendimento às regras básicas de disciplina e o desempenho acadêmico ao longo do curso.

A solidariedade é fruto das estratégias de despojamento às quais os recrutas são submetidos. As estratégias objetivam destruir e despojar certos valores e crenças civis e inculcar ou introjetar os valores militares (respeito à hierarquia, disciplina). Tais estratégias, portanto, visam a iniciar um processo de concessão e de destruição da identidade do civil (Van Maanen, 1975;1989). Entre os vários rituais da organização militar (ordem unida, testes de vivacidade, desfile à bandeira, aulas teóricas e continência etc.) que naturalizam o mando para os praças e oficiais e a obediência para os recrutas e soldados, um treinamento militar específico, o "ranca" (na linguagem do recruta), destaca-se pela suas experiências indutoras de humildade. Ao adotar essa estratégia de despojamento, a corporação militar visa a reduzir a autocomplacência do civil e iniciar a construção da nova identidade do recruta.

O "ranca" é visto pelos recrutas como uma fronteira a ser ultrapassada. É o momento de maior integração, onde o espírito de corpo se concretiza como prática social. O ranca é um ritual que, na visão dos recrutas, possibilita uma sensação de vitória, de superação dos desafios. O ritual assume os mais diferentes contornos. Ele é marcado por um intenso esforço físico e é considerado pelos recrutas entrevistados como humilhante, difícil, dramático e muito sofrido. Mas é, também, para eles, um momento de integração e união. Os relatos a seguir retratam esse ritual.

"No acampamento a gente se transforma em polícia e ladrão. A gente come mal, rasteja no barro. O soldado tem que agüentar bomba de gás, bomba caseira. Os guerrilheiros vão tentar pegar os soldados. Ah! Nesse acampamento, de 10 em 10 minutos tem um te acordando, batendo em um tambor e avisando o horário. Você não dorme. Se o guerrilheiro te pegar, você é amordaçado e amarrado numa árvore, até você ser solto pela patrulha. Quando você é solto, como o seu fuzil (sua namorada) foi tomado pelos guerrilheiros, o sargento da patrulha manda você pegar um galho de árvore e ficar com ele até o final do acampamento. É a maior humilhação. Você fica só de cueca com um pedaço de pau na mão. É humilhante... Tem gente que chora, depois ri, é isto que cria o espírito de corpo. Depois que passa a gente dá risada e as pessoas ficam mais amigas (...)."

"(...) o objetivo do ranca é ajudar a formar o espírito de corpo. Tem que estar unido para agüentar... A união faz a força, o instrutor sempre quer o último. Tem que rastejar no barro. O ranca depende de quem está comandando. É bomba caindo em cima, bomba de efeito moral. Mas tem o espírito de corpo, todo mundo chega junto. O sargento sempre quer o último. O cara que muxibou é detido no

final de semana, ele é obrigado a desfilar à frente da tropa com uma flor na boca. Todo mundo chama ele de margarida. O sargento diz que o ranca é para tirar a catinga do civil. Então todo mundo tem que chegar junto."

"(...) o ranca faz com que a pessoa seja capaz de superar as dificuldades, não ter medo de enfrentar o perigo. O ranca te ensina a ser persistente (...)"

"(...) durante o ranca a gente é treinado para a guerra. É uma operação militar sofrida. O ranca é um sofrimento. Mas depois que a pessoa passa por ele, ela tem uma sensação de já ser soldado."

Outra experiência indutora de humildade vivenciada pelos recrutas é a realização de tarefas que não fazem parte da prática cotidiana do serviço militar. Eles são submetidos a trabalhos que, para a cultura brasileira, são considerados inferiores, tais como fazer faxinas e lavar banheiros da companhia escola. Esses trabalhos são também alternados com outras tarefas, como revela o relato a seguir:

"(...) O recruta faz faxina, desde banheiro, varrer, limpar vidros e até capinar. A gente às vezes brinca que vai formar para faxineiro (risos). Mas às vezes eles te colocam em um serviço melhor, para te mostrar os dois lados, que a polícia não é só aquilo."

Essas experiências promovem uma *"abertura"*, evocam uma auto-análise e reduzem a autocomplacência dos recrutas, facilitando a aceitação dos valores e normas militares. O treinamento provoca significativas mudanças no cotidiano do indivíduo, e a sua dimensão valorativa altera a visão de mundo dos recrutas. Ao serem perguntados se as suas vidas mudaram após o ingresso no curso, os recrutas expressaram:

"A vida muda totalmente. Os seus conceitos são outros. Os seus conceitos de civil nada têm a ver com o militarismo. A simples questão da gente não fazer uma continência ou atender uma ordem, os oficiais dizem que você está cheirando a paisano. O seu modo de viver é outro. Eu freqüentava bares, hoje estou mais caseiro, procurando mais a família. Eles colocam tanto a PM na sua vida, que você não tem espaço. É só polícia na sua vida."

"A vida mudou demais pelo fato de que muitas coisas que você fazia, hoje você não pode fazer. A apresentação pessoal, o soldado não pode ser barbudo, cabeludo, sujo. Ele deve estar sempre informado das coisas. As más amizades devem ser cortadas; por exemplo, usuários de drogas. As RDPMs (Regras de Disciplina da Polícia Militar) devem ser cumpridas à risca."

"Na questão da disciplina e da conduta eu tive que mudar. Eu não posso freqüentar ambiente que é incompatível com a carreira militar. Isto é malvisto pela sociedade e pela corporação. E soldado tem que dar exemplo."

"A vida da gente muda demais. A pessoa deixa de fazer muita coisa que ela fazia antes. Ela passa a ser moralista e exige respeito."

Os relatos acima revelam a ruptura com o cotidiano civil e a identificação com o novo papel militar, ilustrando, ainda, o controle que a corporação exerce sobre a vida pessoal do recruta. A iniciação na cultura militar rompe com os antigos valores e sensibilidades civis dos recrutas, "domesticando-os" e mudando as

suas autoconcepções. Em síntese, durante o treinamento, ocorre de forma simultânea a perda de parte da identidade civil e a aquisição da identidade militar. As mudanças de concepção foram evidenciadas no momento em que se perguntou aos entrevistados qual era a imagem que eles tinham antes e depois de ingressarem na corporação.

"Para mim a polícia não prestava. A idéia que eu tinha é que ela chegava perto da gente para ferrar. Para mim não existia pior serviço do que ser um policial militar, porque a PM só mexia com bandido. Lá dentro eles te mostram o que é ser um PM. Eles te conscientizam, te ensinam como abordar os problemas... Eu mudei totalmente a idéia que eu tinha, é um serviço como qualquer outro. Eu sou pago para prestar um serviço, manter a estabilidade na sociedade. Eu não preciso ferrar ninguém, desde que a pessoa não esteja errada (...)"

"Eu tinha uma idéia totalmente diferente. A idéia que eu tinha é que a polícia batia, reprimia. Eu pensava que a carreira e o trabalho eram fáceis. A polícia não é nada do que eu pensava. A polícia é mais comunitária, atua fazendo orientações, advertindo os cidadãos. O uso da força é coisa do passado."

"Eu via a polícia como agressiva. Eu achava que era só ela que tinha razão. A minha visão hoje é diferente, a polícia está mais preocupada com a comunidade, com a relação com o público. Ela não é agressiva. Ela procura manter a ordem pública sem ser agressiva, sendo mais comunicativa (...)"

"Eu achava que a polícia gostava muito de aparecer e abusar dos civis. Eles abusavam do seu poder. Depois de ingressar na polícia, eu mudei a minha visão. A polícia é para servir a comunidade. O papel da polícia é prevenir, manter a ordem pública (...)"

O curso de formação de soldados, como parte do processo de socialização na cultura militar, apresenta suas especificidades, sendo um processo ritualizado, que envolve várias estratégias inter-relacionadas, assemelhando-se a um rito de passagem.

De civil a militar: o rito de passagem

A iniciação na cultura militar, quando comparada a outros programas de treinamento, é muito intensa e ocorre em um relativo isolamento. Para Beger e Luckmann (1985:209), a socialização em organizações militares é um exemplo sociológico da "alternação", uma forma particularmente intensa de socialização secundária, na qual o indivíduo "muda de mundo" e há uma "intensa concentração de toda interação significante dentro do grupo". Ao ser realizado de forma isolada, o curso de formação de soldado separa os recrutas de seu espaço territorial, afastando-os de seus semelhantes, o que significa separá-los do seu cotidiano civil e alojá-los em um espaço delimitado por novas regras e valores. Esse isolamento relativo é a fase que Van Gennep (1978) denomina *preliminar ou de separação.*

Uma vez isolado de seu espaço territorial, o recruta passa por diversas estratégias de socialização, como mostrado anteriormente. É a fase do despojamento, da quebra da identidade civil e da introjeção dos valores militares. É nesse momento, socialmente construído, que os recrutas realizam sua passagem de civil para militar. Nesse instante, a construção da identidade militar assume seus contornos mais dramáticos: de degradação, humilhação e esforços físicos intensos. Van Gennep (1978) chama esse instante social de *fase de margem ou liminar.* O recruta, nessa fase, encontra-se em transição. Na realidade, ele não é mais um civil nem é um militar. Portanto, tem um *status* social de natureza ambígua.

A *fase pós-liminar ou de agregação* para os recrutas é o momento da formatura, que, simbolicamente, significa o nascimento do militar. A formatura é marcada pela premiação para os primeiros colocados no curso, pelos cerimoniais de revista à tropa, hasteamento de bandeiras, juramento, desfile em continência à bandeira e baile de gala. Nesse cerimonial de formatura há um intenso envolvimento, quando os recrutas e seus familiares se emocionam e choram. Para os recrutas, é uma sensação de vitória, de dever cumprido e alcance do objetivo.

Portanto, o curso de formação de soldado é um treinamento que possui uma estrutura similar à dos ritos de passagem. Ou melhor, ele apresenta de forma definida a *fase de separação ou preliminar, de margem ou liminar e a de agregação ou pós-liminar.*

Reportando-se à noção de que o rito de passagem refere-se a uma transformação ontológica do ser (ou seja, após a passagem, o indivíduo não é o mesmo; ele faz parte de outro estado, sendo um outro ser), é importante verificar qual seria o significado dessa passagem para os recrutas. Os recrutas passam a desempenhar um novo papel social, mudando seu *status* na corporação militar, de recruta para soldado. Por outro lado, não se pode afirmar que após a passagem o recruta é um outro ser. Pode-se apenas afirmar que esse rito marca, necessariamente, os indivíduos que pretendem seguir a carreira militar, agregando-os à vida militar. O que significa dizer que os recrutas inciaram um processo de aprendizagem dos valores, normas e crenças apropriados à cultura militar. Enfim, a celebração desse rito representa para a corporação e seus integrantes a morte simbólica do recruta civil e o nascimento do soldado militar.

6. Considerações finais

O curso de formação de soldado, como parte do processo de socialização na cultura militar, apresenta algumas especificidades pedagógicas. É um processo de natureza formal, com duração fixa de nove meses, envolvendo, ainda, as estratégias de socialização coletivas e de despojamento dos valores civis. A iniciação na cultura militar é uma espécie de choque cultural, marcada por vários rituais organizacionais, que se inicia com o forte ritual do processo de seleção dos candidatos. É através dos rituais socializadores que os recrutas aprendem as normas, valores e comportamentos apropriados à cultura militar. Entre os valores

apropriados a esta cultura destacam-se o respeito à hierarquia militar e às normas disciplinares. A introjeção dos valores e seu fortalecimento passam necessariamente pelo despojamento dos valores civis. Nesse processo, ocorre a perda de parte da identidade civil do recruta e inicia-se a construção da identidade militar. Os rituais das estratégias de despojamento são percebidos pelos recrutas como dramáticos, humilhantes e muito sofridos. As pressões psicológicas advindas dos rituais socializadores, na ótica dos recrutas, são passíveis de serem suportadas devido ao desenvolvimento do *"espírito de corpo"*. Em síntese, o curso de formação de soldados tem a sua função pedagógica e envolve várias estratégias ritualizadas, assemelhando-se, pelo menos em termos de estrutura, a um rito de passagem. Do ponto de vista simbólico, o processo representa para a corporação e seus membros a morte do civil e o nascimento do militar.

Referências bibliográficas

Bayley, K. D. *Methods of social research*. 2 ed. New York, Free Press, 1982.

Beger, P. & Beger, B. Socialização: como ser membro da sociedade. In: Foraacchi, M. M. & Martins, J. S. (orgs.). *Sociologia e sociedade*. São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, 1977.

——— & Luckmann, T. *A construção da realidade social*. Petrópolis, Vozes, 1985.

Beyer, J. & Trice, H. M. Studying organizational culture through rites and cerimonials. *Academy of Management Review*, 9 (4), Oct. 1984.

——— & ———. How an organization's rites reveal its culture. *Organizations Dynamics*, *15* (4), Spring 1987.

Bourdieu, P. *Questões de sociologia*. Rio de Janeiro, Marco Zero, 1983.

———. *O poder simbólico*. Lisboa, Difel, 1989.

Buono, A. F. & Kamm, J. B. Marginality and the organizational socialization of female managers. *Human Relations* (36):1.125-40, 1993.

Chao, G. T. The socialization process: building newcomer commitment. In: London, M. & Mone, E. (eds.). *Career growth and human resource strategies*. Wesport, CT, Quorum, 1988.

Chatman, J. A. Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* (36):459-84, 1991.

Costa, B. Avaliação de trabalhos populares: uma proposta. *Cadernos do Ceas*. Salvador, jan./fev. 1994.

Deal, T. & Kennedy, A. A. *Corporate cultures. The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982.

Deetz, S. Disciplinary power in the modern corporations. In: Alvesson, M. & Willmot, H. *Critical management studies*. London, Sage, 1992.

Dubinsky, A. J.; Howell, R. D; Ingram, T. N.; Bellenger, D. N. Salesforce socialization. *Journal of Marketing* (50):192-207, 1986.

Eliade, M. *Iniciaciones místicas*. Madrid, Taurus, 1975.

———. *Origens*. Lisboa, Edições 70, 1989.

Enriquez, E. *L'organisation en analyse*. Paris, PUF, 1992.

Feldman, C. D. The multiple socialization of organization members. *Academy Management Review* (6):309-18, 1981.

Fisher, C. D. Organizational socialization: an integrative review. *Research in Personal and Human Resource Management* (4):101-45, 1986.

Fleury, M. T. L. *O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho em uma empresa estatal*. São Paulo, USP/FEA, 1986. (Tese de Livre Docência.)

———. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, FGV, *27* (4), out./dez. 1987.

——— & Fisher, R. M. (orgs.). *Poder e cultura nas organizações*, São Paulo, Atlas, 1989.

Foucault, M. *Vigiar e punir: histórias da violência nas prisões*. Petrópolis, Vozes, 1989.

Freitas, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo, Makron Books, 1991.

Gregory, K. Native view paradigms: multiple cultures and culture conflits in organizations. *Administrative Science Quarterly, 28*(9):359-76, 1983.

Holland, J. *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments*. 2 ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985.

Kirk, J. & Miller, M. *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, Sage, 1986.

Louis, M. R. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly* (25):226-51, 1980.

Mota, F. C. P. O poder da disciplina nas organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, FGV, *21*(4), out./dez. 1981.

———. Organizações: vínculo e imagem. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, *33* (3), jul./set. 1991.

O'Reilly, C. A. & Caldwell, D. M The commitment and job tenure of new employees: some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly* (21):597-616, 1981.

Pagés, M. et alii. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo, Atlas, 1987.

Pascale, R. The paradox of corporate culture: reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27(2):26-41, 1985.

Pettigrew, A. M. On studying organizational culture. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, *24*(4):570-81, Dec. 1979.

Poter, L. W.; Lawler, E. E. & Hackman, J. *Behavior in organizations*. New York, McGraw-Hill, 1975.

Reichers, A. E. An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Review* (12):278-87, 1987.

Ritti, R. R. & Funkhouser, G. R. *The ropes to skip and the ropes to know*. New York, Wiley, 1987.

Rynes, S. L. & Boudreau, J. W. College recruiting in large organizations practice, evaluation, and research implications. *Personnel Psychology* (43):729-57, 1986.

Schein, E. Comming to a new awareness of organization culture. *Sloan Management Review*. Winter 1984.

———. *Organizational culture leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

———. Organizational socialization and profession of management. *Sloan Management Review*. Fall 1988.

Tavares, M. das G. P. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1991.

Tomei, P. A. & Braunstein, M. L. *Cultura organizacional e privatização*. São Paulo, Makron Books, 1993.

Tripodi, T. et alii. *A análise da pesquisa social*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1981.

Van Gennep, A. *Os ritos de passagem*. Petrópolis, Vozes, 1978.

Van Maanen, J. Police socialization: a longitudinal examination of job attitudes in an urban department. *Administrative Science Quarterly* (20):207-28, 1975.

———. Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: Fleury, M. T. L. & Fischer, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989.

——— & Shein, E. Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior* (1):209-64, 1979.

Wanous, J. P. *Organizational entry recruitment, selection, and socialization newcomers*. Reading, Addison-Wesley, 1980.

Weiss, H. M. Subordinate initation of supervisor: the role of modeling in organizational socialization. *Organizational Behavior and Human Performance* (19):89-105, 1977.