

# A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DESENVOLVIDA NA POLÍCIA MILITAR DE MATO GROSSO: O PROCESSO INICIAL E FINAL DA FORMAÇÃO TECNOLÓGICA POLICIAL DA GERAÇÃO "Y"

*Edson Benedito Rondon Filho<sup>1</sup>  
Sebastião Carlos Rodrigues da Silva<sup>2</sup>*

## RESUMO

Este artigo busca compreender o processo de socialização organizacional desenvolvida durante o processo inicial e final da formação tecnológica policial da geração "Y" no âmbito a Polícia Militar de Mato Grosso. A questão guia da pesquisa busca responder como o perfil geracional "Y" dos policiais militares em processo inicial e final de formação interfere na socialização organizacional processada no curso de Tecnólogo em Segurança Pública da PMMT? E resultou na hipótese de que o perfil geracional "Y" é conflitante com a socialização organizacional processada no curso de Tecnólogo em Segurança Pública da PMMT que deve ter suas práticas organizacionais pensadas para o atendimento da dinâmica social. O objetivo principal é compreender a socialização organizacional das novas gerações ingressantes na instituição policial militar. O método é compreensivo com abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por questionário semiestruturado e compreendidos com suporte do programa NVivo .10.

**Palavras-chave:** *Socialização organizacional – Polícia Militar – Geração "Y".*

## ABSTRACT

This article seeks to understand the organizational socialization process developed during the initial and final of the technology course of generation "Y" in the Military Police Mato Grosso. The question guide the research seeks to answer how the generational profile "Y" of the military police in the initial process and final training interferes with organizational socialization processed in the course of Technologist in Public Safety PMMT? And it led to the hypothesis that the generational profile "Y" is conflicting with organizational socialization processed in the course of Technologist in PMMT of Public Security that should have its organizational practices designed to meet the social dynamics. The main objective is to understand the organizational socialization of the new generations entering the military police institution. The method is comprehensive with a qualitative approach. Data were collected by semi-structured questionnaire and understood with NVivo .10 program support.

**Keywords:** *Organizational socialization - military police - Generation "Y".*

---

<sup>1</sup> Tenente Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso, Doutor em Sociologia (UFRGS) e Mestre em Educação (UFMT).

<sup>2</sup> Tenente Coronel da Polícia Militar de Mato Grosso, Especialista em Direitos Humanos (UFMT).

## INTRODUÇÃO

Este artigo aborda a socialização profissional desenvolvida no âmbito da Polícia Militar de Mato Grosso (PMMT) tendo como objeto os conflitos observados entre as novas gerações ingressantes na organização policial e a socialização organizacional dispensada no curso de graduação tecnológica em Segurança Pública, realizado na Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (ESFAP), constituindo a fase denominada de “processo inicial e final da formação”, conforme os estudos de socialização desenvolvidos individualmente por Dominique Monjardet (1996 e 2012) e Catherine Gorgeon (1996) ou em conjunto (1992, 1993, 1996, 1999 e 2003).

Frisamos que a socialização policial foi pauta de pesquisa no ano de 2011 nos países francófonos, resultando em produção específica sobre o tema na revista *“Déviance et société”* editada na França. Conforme Rondon Filho (2013), iniciativa idêntica ainda não foi observada no Brasil onde a socialização policial é muito pouco pesquisada ou explorada, vigorando estudos tangenciais e indiretos.

Nessa perspectiva, é mais que necessário conhecer os processos de socializações das diversas organizações policiais, com ênfase nas que possuem estatuto militar, possibilitando assim definir políticas públicas que dinamizem a vida dessas organizações e as preparem para recepcionar as novas gerações que possuem características específicas e, muitas vezes, valores conflitantes com as práticas de socialização organizacional.

Diante desse cenário, temos como guia a seguinte questão: **Como o perfil geracional “Y” dos policiais militares em processo inicial e final de formação interfere na socialização organizacional processada no curso de Tecnologia em Segurança Pública da PMMT?**

Dessa interrogação apontamos para a seguinte hipótese: O perfil geracional “Y” é conflitante com a socialização organizacional processada no curso de Tecnologia em Segurança Pública da PMMT que deve ter suas práticas organizacionais pensadas para atendimento da dinâmica social e amenização das crises e conflitos advindos dos deslocamentos nas espacialidades sociais.

Com tal moldura de pesquisa, temos que o objetivo principal seja compreender como se realiza a socialização das novas gerações que optam pela carreira policial militar no curso tecnológico em Segurança Pública ofertado pela PMMT e as tensões geradas entre o mundo civil que antecede o ingresso na organização policial e o mundo da caserna. Especificamente: a) descrever o perfil socioeconômico dos policiais militares ingressantes no curso de tecnólogo em Segurança Pública de 2014; b) identificar os conflitos gerados pela socialização processada durante o curso de tecnólogo em Segurança Pública; e c) relatar a percepção dos titulados tecnólogos em Segurança Pública sobre a socialização vivenciada no período de formação.

O método empregado é o compreensivo weberiano que foca na ação social dos sujeitos, portanto, a abordagem é qualitativa com suporte na Teoria do Homem Plural de Lahire (2002). Os procedimentos metodológicos se acostaram em pesquisas bibliográficas na literatura acerca da socialização organizacional no âmbito das polícias militares e descrição dos fenômenos observados, sobretudo os conflitos geracionais acontecidos dentro da organização policial. Como técnica de coleta de dados, aplicamos questionário misto (perguntas fechadas e abertas) junto aos tecnólogos em Segurança Pública titulados pela ESFAP/ PMMT, bem como realizamos grupo focal com amostra dos mesmos sujeitos. Para complemento da coleta de dados realizamos observação sistemática. A compreensão dos dados contou com o suporte do programa NVivo .10.

Realizado o introito, necessário se faz compreender as bases teóricas da socialização, passo que seguimos doravante.

## DA SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

A socialização pauta a interiorização de normas e sua compreensão caminha na coerência das disposições exteriorizadas nos diversos contextos<sup>3</sup>.

Esse processo tem uma fase primária junto aos grupos de convivência mais direta, como é o caso da família, de amigos, da igreja, da escola, entre outras

---

<sup>3</sup> Destaque à perspectiva apresentada por Lahire (2002) e sua Teoria do Homem Plural que não engessa as possibilidades de ação e dá destaque ao contexto onde elas podem se exteriorizar, sem desprezar a carga de vivência incorporada sob forma de disposições.

possibilidades, e uma fase secundária, desenvolvida no desempenho de atividades laborais junto aos ambientes organizacionais. Nessa segunda fase gestam-se as ações exteriorizadas no exercício da ocupação, mas com possibilidade de interferência pelas disposições adquiridas anteriormente junto aos diversos grupos de relação (família, escola, igreja, etc.).

Os estudos geracionais apresentam um indicativo de tensões que são identificadas nas relações intergeracionais, marcadas por distinção de valores, conhecimentos e comportamentos.

A singularidade da socialização organizacional da polícia militar, marcada por ritos e liturgias, convertidos em tradição, em tese, chocam-se com as perspectivas das novas gerações que estão ingressando na organização, gerando conflitos que por vezes não são solucionados.

O corpo organizacional policial se relaciona de maneira antagônica com relação aos valores e comportamentos exteriores na tentativa de se consumir a máxima de instituição total, pela ótica de Goffmann (1974 e 1980) e Foucault (2005), o que nesses tempos de virtualidade e acesso aberto às informações sofre interferências ainda não definidas, subvertendo a lógica institucional no brotar de alguns questionamentos como: A instituição total é conceito adequado à realidade da PMMT face ao formato de curso tecnológico ofertado? Ou, a alteração do formato do curso alterou a subjetivação dos valores pretendidos pela organização?

É nessa perspectiva que tentaremos compreender esse dilema chamado de socialização organizacional em face às novas gerações, com ênfase na geração “Y”, utilizando como base a obra de Alain e Pruvost (2011); Becker (2008); Bittner (2001); Bretas e Poncioni (1999); Cassan (2011); Dubar (2013); Lahire (2002); Malochet (2011) e Monjardet e Gorgeon (1992, 1993, 1996, 1999 e 2003).

Para efeito deste artigo consideramos a socialização organizacional nas etapas pensadas por Monjardet e Gorgeon (1992, 1993, 1996, 1999 e 2003), a seguir destacadas: 1) início e fim da formação inicial; 2) titularização; 3) banalização; e 4) cristalização. A primeira etapa se refere à temporalidade de ingresso e submissão do candidato a policial ao curso de formação ofertado pela polícia. A segunda etapa (titularização) se consubstancia entre o final da formação e aquisição do título de

policial e a posse de fato no cargo e local onde ele desempenhará suas funções. A terceira etapa (banalização) pressupõe o tempo compreendido no lapso pós titularização e a vivência no cotidiano da função, colocando em confronto os ensinamentos da formação e as "vibrações de rua". A quarta (cristalização) e última etapa não tem um tempo claramente especificado, mas é marcada por aquilo que se cristaliza nas disposições incorporadas ao longo da vivência organizacional pelo policial.

O recorte deste trabalho está na primeira etapa - início e fim da formação inicial - o que possibilita identificar os dilemas, antagonismos e valores em adequação ou conflito do futuro policial recém ingressante na polícia com a organização, a instituição e a profissão escolhida, o que torna necessário o sobrevoo teórico sobre a dimensão geracional em compreensão.

## AS GERAÇÕES E SUAS CONFLITUALIDADES

As mudanças impactantes no cenário global, marcadas por fenômenos como a mundialização, transição da economia industrial para a economia baseada no saber, o progresso técnico, a intensificação da concorrência, o crescimento do setor terciário, repercutiram na natureza dos empregos e na forma como as novas gerações encaram essa problemática (PETIT, 2008, p. 3)

Conhecer as características geracionais, sobretudo daqueles que se veem incluídos na instituição policial militar, impacta a gestão organizacional e auxilia nas soluções dos problemas afetos aos recursos humanos, embora, não tenhamos a pretensão de abordar diretamente o tema gestão.

A polícia não está fora do contexto social, muito menos do "mercado de trabalho", o que traduz o conhecimento da geração em inclusão organizacional em desafio primordial para a marcha adaptativa institucional-social, inclusive nos aspectos de concorrência laboral que impacta na atração e na retenção dos jovens das novas gerações, sobretudo os talentos.

A adaptação desse jovem ingressante na organização policial, vista como "beneditina" e moduladora dos corpos e mentes em sua totalidade, deve ser pensada para que ocorra uma transição menos traumática entre o mundo de fora (*dehors*) e o

mundo de dentro (*dedans*) dos quartéis. Conhecer o perfil implica em inventários de práticas organizacionais associadas à essa geração, verificando as coerências com as particularidades desses sujeitos.

O conceito de geração tem uma aplicação de diferenciação de grupos por idade e situação dos períodos sócio-históricos, de maneira geral ou individual. Segundo Petit (2008), as ciências sociais possuem três perspectivas de compreensão da noção de “geração”.

Na primeira noção, de perspectiva demográfica, “geração” é sinônimo de grupo, constituindo-se em conjunto de pessoas que viveram um evento preciso na mesma idade e ao mesmo tempo. A definição do grupo é marcada por eventos como o nascimento, o casamento, a diplomação, a aposentadoria, o desemprego, etc. (ATTIAS-DONFUT, 1991; GAUTHIER, 1994, *apud* PETIT, 2008).

Na segunda noção, de perspectiva etnológica ou genealógica, a “geração” se vincula aos indivíduos classificados em um mesmo nível na linha parental ou de um grupo maior, fazendo com que a noção seja reenviada à questão de filiação desses indivíduos.

A perspectiva sociológica funda a terceira noção numa junção decorrente das duas noções anteriores (demográfica e genealógica). Petit (2008) afirma que se o sentido do termo “geração” é largamente fundado sobre os dados biológicos e tem uma função de classificação pelas duas perspectivas precedentes. Na perspectiva sociológica é muito mais fluída e complexa, estipulando que uma “geração” engloba – além de grupo de pessoas que têm uma mesma faixa de idade e que viveram experiências ou eventos históricos comuns – as pessoas com a visão de mundo semelhante e um modo de pensamento comum. Por esse prisma, os limites da idade de uma geração não são claramente determinados e são, antes, o fruto de eventos inéditos ou de novas ideias nos campos culturais, técnicos, espirituais, intelectuais ou políticos (SIMARD, 1999 *apud* PETIT, 2008)

Mannheim (1990) afirma que em se vivendo experiências marcantes nos períodos formativos (por exemplo, durante a juventude) os indivíduos de uma mesma geração desenvolvem uma memória coletiva e de representações sociais semelhantes que influenciam seus comportamentos subsequentes. As características

partilhadas de uma geração podem ser valores, atitudes, preferências ou comportamentos que agem como filtro para as experiências futuras. Essas características se cristalizam e são relativamente estáveis ao longo de toda a existência das pessoas e marcam as diferenças intergeracionais. Essa forma de conceituar "geração" e explicar as diferenças intergeracionais está no centro de crítica de que não existe prova empírica para afirmar com certeza que as gerações desenvolvem características particulares, sobretudo os escritos baseados em sondagens, advindas das consultorias ou de marketing, sem acosto em fontes científicas em um revestimento que não passa de estereótipo (ARSENAULT, 2004 *apud* PETIT, 2008), ou seja, mesmo nas pesquisas empíricas, muitas vezes, a validação do conceito de geração são mitigadas e, até mesmo, invalidadas no que se refere às ditas diferenças geracionais.

Conforme Johnson e Lopes (2008), não há consenso quanto ao nome e aos limites temporais das gerações, pois as características das pessoas podem também ser imputadas à época e ser influenciada pelas circunstâncias ou eventos que marcam um espaço de tempo de maneira generalizada, independente da geração, como o exemplo, uma crise econômica.

O efeito do período é fortemente ligado ao efeito do grupo que se caracteriza pela influência do tempo e pela acumulação e articulação dos efeitos dos períodos sobre a geração, como bem apontado por Attias-Donfut (1991), o que nos conduz à visão de que as características dos indivíduos são fruto da experiência geracional.

## OS TIPOS DE GERAÇÕES

Petit (2008, p. 24) afirma que quatro (4) gerações compõem a mão-de-obra das organizações, lembrando que não há consenso na delimitação e nas fronteiras históricas das gerações. Em função da categorização estatística quanto aos anos de nascimento, as gerações são as seguintes: a) geração dos tradicionalistas (indivíduos nascidos entre 1906 e 1945); b) geração dos *baby-boomers* (indivíduos nascidos entre

1946 e 1965); c) geração “X” (indivíduos nascidos entre 1966 e 1974); d) geração “Y” (indivíduos nascidos entre 1975 e 1995).

Importante destacar que não há consenso na secção dessas gerações, bastando observar os exemplos de Oliveira (2009) que considera da geração “X” os nascidos entre 1960 e 1980 e no caso de Engelmann (2009) os que nasceram entre 1964 e 1977. Com a geração “Y” acontece a mesma lógica de discordância, Lombardia (2008) considera dessa geração os nascidos entre 1980 e 2000 e Engelmann (2009) os que nasceram entre 1978 e 1994.

Veloso, Silva e Dutra (2011) afirmam que essa delimitação temporal das gerações foi criada para compreensão da realidade americana depois da Segunda Guerra e mesmo nos Estados Unidos não se tem consenso a respeito dessa temática, mas inúmeros autores incentivam estudos empíricos que comprovem tais diferenças com respeito ou não às delimitações temporais propostas. Esses autores comprovaram no Brasil a distinção entre as gerações em aspectos ligados às características exigidas pelas organizações. Lembramos que há questionamentos sobre a existência ou não da geração “Y” no Brasil em consonância com os estudos que também levantaram o mesmo questionamento nos Estados Unidos, como é o caso de Cavazotte; Lemos; Viana (2010). Por sua vez, Parry e Urwin (2010) defendem a existência das gerações pelas experiências histórico-sociais vivenciadas depois da Segunda Guerra.

Temos que os valores, as atitudes, os comportamentos e as expectativas dessas gerações podem ser compreendidas pelas influências (eventos históricos particulares e fatores econômicos ou sociais), pelas características (elementos de distinção explicadas em parte pelas influências) e as expectativas com relação ao mundo do trabalho, como adiante se apresenta na perspectiva de temporalidade apresentada por Petit (2008):

Os **tradicionalistas (1906 - 1945)** foram influenciados pelas Primeira Guerra Mundial, Grande Depressão, construção das cidades, das rodovias, das estradas de ferro e das linhas aéreas e importância da família. Suas características são: respeito a autoridade, conformismo, disciplina, desejo de contribuir ao bem comum e devoção, senso de honra, espírito de equipe e lealdade. As expectativas

estão na segurança no emprego, no reconhecimento e recompensa e na relação de poder tipo paternalista (LACROIX *apud* PETIT, 2008, p. 25).

Os *baby-boomers* (1946 - 1965) foram influenciados pela prosperidade econômica, invenção da televisão, Guerra do Vietnã, movimento dos direitos civis, acesso à educação e a novos métodos de educação, movimentos feministas e feminilização da mão-de-obra. Suas características marcam certeza de ser uma geração à parte, resistência às regras, espírito de competição, espírito de equipe, busca da satisfação aos desejos pessoais, obsessão pelo trabalho (*workaholisme*). Como expectativas têm desejo de trabalhar com pessoas de mesma dedicação, reconhecimento de seus títulos, antiguidade, equidade, promoções, gratificação pessoal (*idem*).

Os da **geração "X"** (1966 - 1974) foram influenciados pelo endividamento nacional, crises econômicas dos anos 1980 e recessões econômicas dos anos 1990, crescimento da taxa de migração, racionalização das empresas e reestruturação organizacional, precarização dos empregos, crescimento dos divórcios, conscientização da deteriorização do meio ambiente, passagem da economia industrial para a economia do saber. As características são: muito instruídos, cético ao olhar das organizações, lealdade na equipe de trabalho, resistência à autoridade, empreendedores, dinâmicos, independentes, flexíveis e multifuncionais na organização e bom domínio da tecnologia. Suas expectativas estão no equilíbrio entre o trabalho e a vida privada, no desenvolvimento de competências, no reconhecimento de sua contribuição, relações hierárquicas informais, participação dos processos de decisão, comunicações abertas e transparentes, importância de trabalhar com uma infraestrutura tecnológica atual, mudança de orientação profissional frequente, ter um trabalho interessante (*idem*).

Os da **geração "Y"** (1975 - 1995) sofreram influências da sociedade do saber caracterizada pela expertise, inovação, criatividade, circulação da informação e evolução das tecnologias de informação e comunicação; generalização da internet e das tecnologias de informação e comunicação (TIC); multiculturalidade das sociedades; valorização da família e centralidade nos filhos; prosperidade econômica; eventos violentos (ex.: 11 de setembro); ritmo de vida sem repressão na infância;

estresse. Possuem como características o fato de serem muito educados e informados, conhecimento em internet e nas TICs, ligação a um tempo particular (imediateidade e instantaneidade), capacidade de efetuar muitas tarefas ao mesmo tempo (*multi task*), independentes, autônomos e maduros, valorizam a liberdade de expressão, desejam ser respeitados e reconhecidos, confiantes, ambiciosos, desejam alcançar suas aspirações, otimistas, espírito heroico, orientados pelo resultado, trabalhadores, gosto pela mudança, inovação e desafio; criativos, tolerantes à diversidade, tendência à ação coletiva, forte capacidade de trabalhar em equipe, respeito à autoridade / competência, importância à família, amigos e grupos de convivência, falta de lealdade, reivindicadores. Suas expectativas com relação às organizações são: estrutura hierárquica suave e achatada, divisão de ideias, participação e implicação; trabalho de equipe e colaboração; mudanças; qualidade nas relações; resposta constante e imediata; ajuda na orientação e na estrutura; valorização da iniciativa e da autonomia; responsabilidade; equilíbrio trabalho - vida privada e flexibilidade; desenvolvimento pessoal e profissional; reconhecimento das competências e das habilidades; possibilidades de crescimento; desafios; significado de trabalho; tempo de reação zero; infraestrutura tecnológica mais atual possível (PETIT, 2008, p. 26-39).

A geração "Y" é vista por diferentes etiquetas e conhecida também por "geração internet", "milênio", "echo-boomers", etc. (EISNER, 2005; MARTIN, 2005 *apud* PETIT, 2008).

Ainda, não podemos esquecer que os estudos geracionais já defendem a existência da chamada geração "Z", no entanto não adentraremos nesta geração, pois pensamos que esta naturalmente será objeto de análise nos estudos posteriores e, também, pela delimitação jurídica no quesito de idade de ingresso na organização policial militar que limitou a idade da amostra populacional desta pesquisa, conforme adiante demonstraremos.

Dessa explanação podemos afirmar sim existir diferenças geracionais o que pode, no caso da polícia militar, ser claramente identificadas em virtude dos códigos e valores existentes neste tipo de organização fechada, e por que não dizer total, resultando em tensões muitas vezes desprezadas pelos gestores

organizacionais, mas profundamente marcantes aos sujeitos da geração “Y” ingressantes na PMMT, cujos perfis passaremos a apresentar.

## **PERFIL DOS INGRESSANTES NA FASE DO PROCESSO INICIAL E FINAL DA FORMAÇÃO TECNOLÓGICA EM SEGURANÇA PÚBLICA EM FACE DOS PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

Esta pesquisa foi planejada junto ao Centro de Desenvolvimento e Pesquisa (CDP) da Diretoria de Ensino, Instrução e Pesquisa (DEIP) da PMMT, e, similarmente ao projeto de Monjardet e Gorgeon (1992, 1993 1996, 1999 e 2003) com a polícia francesa, tem uma proposta longitudinal de duração de uma década de acompanhamento. Apesar de seguirmos a perspectiva de Monjardet e Gorgeon no que se refere as fases em observação, não utilizamos os seus procedimentos metodológicos. Esta primeira etapa durou aproximadamente 10 (dez) meses e corresponde à primeira semana que antecedeu o início do Curso Tecnológico de Segurança Pública - Curso de Formação de Soldados (CFSD) - até a sua conclusão indo de 01 de novembro de 2014 ao dia 28 de agosto de 2015.

A equipe de pesquisadores contou com: 01 (um) coordenador<sup>4</sup>, 01 (um) supervisor<sup>5</sup> e 06 (seis) pesquisadores de campo<sup>6</sup>, sendo elaborado dois questionários a serem aplicados no início e no final da formação inicial com questões que englobaram perguntas sobre o perfil socioeconômico e biológico, ainda sobre vitimização e assuntos diversos, como a relação com o mundo digital e a percepção sobre a instituição policial e motivações e expectativas da profissão, percepção sobre o curso de formação, relação e clima organizacional, etc.

O primeiro questionário foi aplicado entre os dias 24 e 28 de novembro de 2014 e como suporte tecnológico foi utilizado a rede de intranet do CDP, num total de 8 (oito) terminais. Os entrevistados, após convite e orientação sobre o sistema em uso e sobre os motivos da pesquisa, passaram a responder às 112 (cento e doze) perguntas do questionário. Participaram dessa ação 616 (seiscentos e dezesseis)

---

<sup>4</sup> Tenente coronel PM Edson Benedito Rondon Filho.

<sup>5</sup> Tenente coronel PM Sebastião Carlos Rodrigues da Silva.

<sup>6</sup> Subtenente PM Anderson Przybyszewski Silva; Subtenente PM Robison Augusto Gomes; Sargento PM Enzi Cerqueira de Almeida Júnior; Cabo PM Laudicério Aguiar Machado; Cabo PM Josemy Brito da Silva e Soldado PM Gilliane Cristina de Oliveira Justi.

peças ingressantes na polícia militar, mas como não eram obrigadas a responder o questionário os resultados ficaram na média de cerca de 610 (seiscentos e dez) respostas (Ver tabela nº 01).

**Tabela 01**  
**Sexo dos entrevistados**

Sexo	Questionário		Grupo focal	
	f (i)	Perc (%)	f (i)	Perc (%)
Masculino	568	92,21	9	90
Feminino	48	7,79	1	10
Total	616	100	10	100

**Fonte:** Pesquisa de campo.

A segunda etapa foi realizada no tempo médio de duração do CFSD/2014, no dia 03 de abril de 2015, com a aplicação de grupo focal que contou com 10 (dez) participantes como amostra, o que corresponde a 1,62% dos 616 integrantes da população. Esta metodologia atendeu às representações de gênero, cor autodeclarada, idade e formação e buscou englobar percepções sobre as vivências de marcação temporal entre o período da inclusão (novembro de 2014) e a data de realização do grupo focal.

A terceira etapa dessa primeira fase (início e fim da formação inicial) foi realizada entre os dias 10 e 28 de agosto de 2015, sendo aplicado um questionário com 51 (cinquenta e uma) questões sobre as condições e o formato do curso a que foram submetidos, incluindo-se perguntas sobre as expectativas profissionais e opinião sobre os pontos negativos e positivos da formação ofertada. Participaram dessa etapa os mesmos 616 (seiscentos e dezesseis) participantes da primeira etapa, conforme quadro nº 01.

**Quadro nº 01:** Perfil dos participantes da 1ª fase

CATEGORIAS	QUESTIONÁRIO		GRUPO FOCAL	
<b>Quantidade de participantes</b>	<b>616 pessoas</b>		<b>10 pessoas</b>	
<b>Sexo</b>	Masculino	92,21%	Masculino	90%
<b>Estado civil</b>	Solteiro	71,83%	Solteiro	70%
<b>Cor auto declarada</b>	Parda	56,38%	Parda	60%
<b>Possui filhos (dependentes)</b>	Não	79,97%	Não	80%
<b>Idade de inclusão</b>	21-24 anos	59,25%	18-20 anos (21-24 30%)	70%
<b>Possui bens (veículos?)</b>	Sim	55,19%	Sim	60%
<b>Situação do veículo</b>	Financiado	61,53%	Financiado	50%

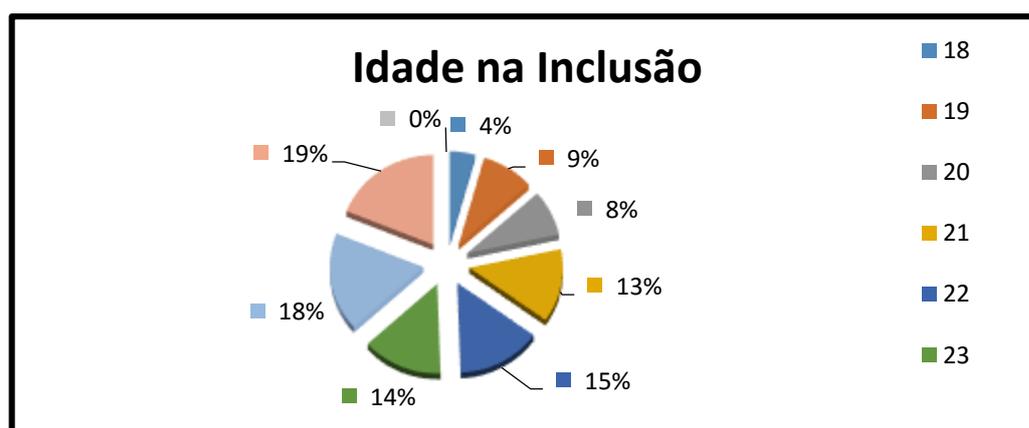
<b>Grau de instrução</b>	Ensino médio completo 47,56%	Ensino médio completo 60%
<b>Formação Ensino Médio (onde?)</b>	Escola Pública estadual 83,84%	Escola pública estadual 83%
<b>Possui curso superior</b>	Sim 13,47%	Sim 40% (incompleto)
<b>Formação acadêmica superior</b>	Direito 20,48%	Direito 50% (incompleto)
<b>Orientação religiosa</b>	Católica 53,31%	Católica 30%
<b>Orientação sexual</b>	Heterossexual 99,00%	Heterossexual 100%
<b>Domicílio (região)</b>	Interior de MT 66,40%	Interior de MT 50%
<b>Origem (naturalidade)</b>	Mato Grosso 89,94%	Mato Grosso 80%
<b>Moradia (situação)</b>	Própria 65,26%	Própria 50%
<b>Com quem reside?</b>	Com os pais 58,77%	Com os pais 50%

Fonte: Pesquisa de campo

O destaque dessa fase de pesquisa é que conseguimos aplicar os questionários a uma amostra que correspondeu à população dos sujeitos em pesquisa, lembrando que os procedimentos de aplicação de grupo focal, também, foram atendidos.

Desse quadro de perfil apresentado merece destaque a idade dos participantes que por limitação jurídica, conforme previsão do Artigo 11, Inciso II da Lei Complementar Estadual nº 255/ 2005<sup>7</sup> em vigor na época de abertura do processo seletivo, criou uma janela de idade dos ingressantes variantes entre 18 e 25 anos, conforme gráfico adiante:

Gráfico nº 01: Idade dos participantes da pesquisa



Fonte: Pesquisa de campo.

<sup>7</sup> “Art. 11 São requisitos para ingresso nas carreiras militares: (...) II - estar, no mínimo, com dezoito e, no máximo, com vinte e cinco anos” Este dispositivo foi revogado pela Lei Complementar Estadual nº 555/2014 que prevê idade de ingresso nas instituições militares estaduais de no mínimo dezoito anos e no máximo trinta e cinco anos.

Ou seja, os participantes nasceram entre os anos de 1989 e 1996, o que corresponde, de acordo com o referencial teórico adotado, à geração “Y”.

No entanto esses sujeitos conviveram durante a formação profissional com pessoas de outras gerações sofrendo influências que podem alterar suas características e expectativas com relação à organização, o que procuraremos demonstrar a seguir.

Pontuamos ainda do quadro nº 01 o quesito que se refere à orientação sexual onde 0,65% dos pesquisados (quatro) admitiram ser homossexuais ou bissexuais. Pode parecer insignificante, mas estamos tratando de uma organização machista e o fato de existir pessoas que admitem sua orientação num universo profissional onde impera o machismo pode ser considerado um avanço e diríamos decorrente das características da geração Y que exige para si o tratamento respeitoso e reconhecimento de seus direitos. Uma manifestação dessa natureza, mesmo que sem identificação, seria inimaginável há algumas décadas no seio da polícia militar.

## DA FORMAÇÃO E SEUS CONFLITOS

O Curso de Formação de Soldados (CFSD), Tecnólogo em Segurança Pública, com ensino médio completo como requisito e realizado pela Escola Superior de Formação e Aperfeiçoamento de Praças (ESFAP) é previsto em legislação peculiar<sup>8</sup> e teve seu formato de graduação superior aprovado pela Portaria Conjunta nº 008/SESP/SECITEC/2014<sup>9</sup>. A avaliação do curso foi realizada por comissão nomeada pela Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia de Mato Grosso nos dias

---

<sup>8</sup> Artigo 4º, Inciso I da Lei Complementar Estadual nº 408/2010 c/c o Artigo 83 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei Federal nº 9.394/96)

<sup>9</sup> O embasamento jurídico da portaria conjunta se deu conforme o art. 83 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, inciso XI do art. 1º, inciso V e VII do art. 6º da Lei Complementar no 386, de 05 de março de 2010, incisos I, II, III e V do art. 10 da Lei Complementar no 408 de 01 de julho de 2010, e Lei nº [10.861](#), de 14 de abril de 2004. Ainda, foram observados os Pareceres no 1295/01 e 287/02 da Câmara de Ensino Superior do Conselho Nacional de Educação, Instruções Normativas no 311/08 e no 001/09 do Conselho Estadual de Educação de Mato Grosso, Resolução Normativa no 003/2009 do Conselho Estadual de Educação de Mato Grosso, Parecer no 021/2011 da Câmara de Educação Superior e Profissional do Conselho Estadual de Educação de Mato Grosso.

29 e 30 de abril de 2014 com obtenção de média das notas das dimensões avaliadas em 4,3 em uma escala de 1 a 5.

O currículo formal segue as orientações da malha curricular proposta pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP) e pela característica tecnológica do CFSD foi adotada a perspectiva de “estudo situado” nos contraturnos das aulas ministradas em sala de aula, onde o aluno, necessariamente, realizou visitas técnicas, oficinas e demonstrações nas unidades policiais militares indicadas.

Esse formato de curso contribuiu para um “afrouxamento” no controle disciplinar historicamente imposto nos cursos organizados pela polícia, sobretudo pelo fato de os deslocamentos entre a ESFAP e as unidades de polícia onde se realizaram os “estudos situados” terem sido feitos por meios próprios. No entanto, o tempo passado junto à ESFAP teve uma carga intensificada de “doutrinação” policial militar, ao que nos parece na tentativa de suprir a ausência do “enclausuramento” no resto do dia.

As motivações de ingresso demonstram que a perspectiva de segurança financeira e estabilidade na função estão à frente da prestação de serviço à sociedade e o “fazer cumprir a lei”, conforme tabela adiante:

**Tabela 02**  
**Motivos para ingresso na PMMT**

Motivos para ingresso na PMMT	Questionário		Grupo focal	
	f (i)	Perc. (%)	f (i)	Perc. (%)
Fazer cumprir a Lei	155	25,16	3	30
Segurança financeira	486	78,90	10	100
Prestar serviço à sociedade	398	64,61	6	60
Adquirir respeito	123	19,97	4	40
Estabilidade no emprego	418	67,86	10	100

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Esclarecendo, no quesito referente aos motivos que fizeram os pesquisados optar pelo ingresso na polícia militar (questão objetiva com possibilidade de várias marcações), 78,90% responderam que foi em razão da segurança financeira, 67,86% pela estabilidade no emprego, 64,61% para prestar um serviço útil à sociedade, 25,16% para fazer cumprir as leis e 19,97% para adquirir respeito perante a sociedade. No grupo focal, 100% dos entrevistados responderam

que foi em razão da segurança financeira, 100% pela estabilidade no emprego, 60% para prestar um serviço útil à sociedade, 30% para fazer cumprir as leis e 40% para adquirir respeito perante a sociedade. Pode parecer estranho as opções que se referem à segurança financeira e estabilidade serem superiores àquelas que se referem à atividade da polícia em si que além de ser de utilidade pública possui *de per si* um risco inerente, mas tal resultado é compatível com as características de ambição e desejo de alcance de suas aspirações da geração "Y".

Quanto às expectativas desses ingressantes com relação à organização policial militar, no primeiro questionário 81,66% informaram que pretendem seguir na carreira e se aposentar na PMMT, 9,25% esperam surgir uma oportunidade e sair da PMMT e 9,09% estão indecisos. No grupo focal, 70% dos entrevistados informaram que pretendem seguir na carreira e aposentar na PMMT, 20% esperam surgir uma oportunidade e sair da PMMT e 10% estão indecisos. No questionário aplicado no final da fase de formação 85,23% dos entrevistados disseram que pretendem seguir na carreira policial militar, enquanto que 14,77% disseram que não pretendem. Ponto a destacar foi pergunta formulada no último questionário e correspondente ao quesito se o pesquisado pretendia prestar concurso público para outras carreiras, sendo que 64,94% dos entrevistados responderam que sim, enquanto que 35,06% responderam que não. Essa questão coloca em suspensão o desejo em seguimento da carreira e traz à tona um quadro de mudança de perspectiva que pode ter sofrido influência pelas experiências vivenciadas nesse período de formação uma vez que inicialmente 81,66% da amostra em pesquisa deseja seguir carreira interna. Temos várias possibilidades para essa ambivalência com destaque ao gosto pela mudança para alcance das aspirações e ambição, características da geração "Y", com as expectativas frustradas com relação à organização policial militar pela ausência de suavidade e achatamento em sua estrutura hierárquica.

Ponto de destaque que não pode ser esquecido pelos gestores é a característica da geração "Y" de seus integrantes apresentarem descolamento da cultura organizacional, ou seja, muitos de seus integrantes ingressam na organização, bem executam suas funções, contribuindo com a instituição, mas não se incomodam

em migrar profissionalmente para outra organização em busca de crescimento e novas oportunidades. Essa migração é realidade ainda não aceita pelos gestores policiais militares mais conservadores que imputam a esse fenômeno as características de desapego e falta de compromisso e amor à organização policial por parte desses profissionais migrantes, desconsiderando esse movimento como parte das características das novas gerações. Por exemplo, segundo informações do órgão de gestão de pessoas da PMMT, no ano de 2014, no último concurso para a Polícia Judiciária Civil de Mato Grosso, cerca de 74 policiais militares tomaram posse em cargo dessa organização policial (migração profissional) e no ano de 2015 esse número foi de 67.

Essa migração, não somente profissional mas também de localidade, é observada no domicílio dos entrevistados recém ingressados na organização, onde 66,40% residiam no interior do Estado de Mato Grosso, 8,77% na região metropolitana e 24,83% na capital Cuiabá, em cruzamento com os dados de naturalidade que indicam 48,3% naturais da capital mato-grossense, 41,38% do interior do Mato Grosso, 3,25% de Rondônia, 3,08% do Pará, 1,79% do Distrito Federal, 1,62% do Mato Grosso do Sul e, ainda, alunos naturais da Bahia e do Rio de Janeiro (um aluno cada), ou seja, observa-se um movimento migratório mesmo antes do ingresso na organização policial militar.

Outro ponto a ressaltar se refere ao fechamento organizacional da polícia militar para cumprimento de seu desígnio de "total" que na sociedade em redes tem um prejuízo em razão da subversão da temporalidade e da espacialidade propiciada pelas tecnologias de acesso à virtualidade, fazendo com que o sujeito se conecte com o mundo todo de maneira fácil e acessiva. A geração "Y" sofre influências da sociedade do saber onde a informação circula de maneira imediata e célere em razão da generalização da internet e das TICs. Assim, o fechamento do sujeito no mundo organizacional se dá através de outras estratégias e práticas concretizadas pelos mecanismos disciplinares "introjetados" nesses sujeitos. Diria que o panóptico é construído de maneira mais sutil uma vez que o acesso à virtualidade tende a romper com os laços eminentemente organizacionais, ligando o sujeito ao mundo e servindo como canal direto, inclusive, de denúncias contra os abusos e atos de arbítrios

realizados pelos superiores hierárquicos. O quadro seguinte apresenta um panorama dessa perspectiva de acesso às redes sociais:

**Quadro nº 02:** Acesso e participação de redes sociais

	QUESTIONÁRIO		GRUPO FOCAL	
f (i)	616		10	
Possui telefone celular	Sim	99,03%	Sim	100%
Quantas linhas telefônicas	Até duas linhas telefônicas 98,53%		Até duas linhas	100%
Acessa internet	Sim	98,54%	Sim	100%
Em qual frequência	Todos os dias 76,92%		Todos os dias 100%	
Participa redes sociais	Facebook	88,14%	Facebook	90%,
	Whatsapp	86,36%	Whatsapp	100%
Qual conteúdo de acesso à internet	Notícias e atualidades 89,49%		Entretenimento (youtube, redes sociais, etc) 80%	
	Redes sociais 86,03%		Jogos e diversão 100%	
Possui email	Sim	99,9%	Sim	100%
Como acessa a internet	Smartphone	74,84%	Smartphone	70%
	Notebook	49,68%	PC do serviço	70%

**Fonte:** Pesquisa de campo.

Temos 99,03% dos pesquisados com aparelho de telefonia celular, sendo que 70,66% possuem uma linha, 27,87% possuem duas linhas, 1,14% possuem três linhas e 0,32% possuem mais de três linhas.

Quanto ao acesso à rede mundial de computadores 98,54% afirmaram acessar a internet e desses 75,78% afirmaram acessá-la todos os dias, 15,32% acessam três vezes por semana, 5,80% esporadicamente e 2,31% raramente ou muito pouco. No que se refere às redes sociais 96,92% dos pesquisados responderam positivamente e em quesito de conteúdo de acesso 74,02% dos pesquisados acessam sites de entretenimento, 48,05% acessam conteúdos acadêmicos, 18,67% acessam jogos e diversão, 89,45% acessam atualidades e notícias, 4,87% acessam conteúdo adulto, 86,04% acessam as redes sociais e 5,36% acessam outros assuntos. 99,94% dos pesquisados possuem e-mail. A forma de acesso à internet se dá por smartphone (75,33%), por notebook (50,00%), PC residencial (23,53%), lan house (13,89%) e PC do trabalho (1,47%). Esses dados demonstram que os pesquisados integrantes do CFSD/2014 estão conectados à rede mundial de computadores conforme característica da geração “Y”, o que dificulta a condição de instituição total da PMMT, quando se leva em consideração somente a dimensão espacial e temporal.

Os estágios previstos no CFSD também foram avaliados sendo 1,95% dos pesquisados consideraram ótimo, 48,86% muito bom, 16,40% como bom, 30,84% como regular, 0,65% como insuficiente e 1,30% como péssimo. Quanto à conexão entre a prática dos estágios e as disciplinas estudadas, 49,18% afirmaram positivamente, 48,38% disseram que não e 2,44% não quiseram responder. Sendo que 74,52% responderam que realizaram no estágio tarefas não previstas, incluindo (segundo informantes) atividades de faxina e serviços considerados menores. De certa forma isso refletiu no relacionamento estabelecido durante o estágio entre os alunos em formação e os policiais militares das unidades sendo apontado como regular por 63,31% dos pesquisados, como ótimo por 14,61%, como muito bom por 14,45%, como péssimo por 0,81% e como insuficiente por 0,81%. É estranho o percentual de 63,31% de relacionamento irregular em estágio onde, em tese, a novidade do contato com a atividade prática sob tutoria de policiais mais experientes aproximaria naturalmente as partes da relação, mas a resposta a essa interrogação talvez esteja nos percentuais do questionamento sobre a percepção de diferença cultural informal nas unidades policiais de estágio quando comparadas com a escola de formação nos termos seguintes: 33,93% disseram que sim, 49,51% não quiseram responder e 16,56% disseram que não, ou seja, a diferença das atividades realizadas nas unidades e a forma de realização do estágio marcaram negativamente a formação dos pesquisados.

A malha curricular do CFSD foi avaliada nos seguintes percentuais: 20,13% como ótima, 0,49% como muito bom, 5,68% como bom, 66,07% como regular, 5,84% como insuficiente e 1,79% como péssimo.

O nível de relacionamento entre os alunos e os praças da Escola de Formação foi considerado ótimo por 25,32%, muito bom por 33,94%, bom por 33,44%, regular por 7,30%. Quando a mesma pergunta é direcionada aos professores civis a relação foi considerada ótima por 51,14% dos pesquisados, muito boa por 2,29%, boa por 35,06% e regular por 11,51%.

Quanto à rotina diária da escola de formação e se esta agregou conhecimento à formação profissional tivemos 35,39% dos pesquisados afirmando que sim, 50,49% afirmando que não e 14,12% não quiseram responder.

O assédio moral também foi questionado sendo obtido o percentual de 20,94% de pesquisados afirmando que sofreram assédio durante o curso, 41,23% não quiseram responder à questão e 37,83% afirmaram que não sofreram assédio moral. Quando perguntado se sabia ou presenciou algum colega de curso sofrendo assédio moral durante o curso de formação 38,64% afirmaram que sim, 49,03% que não e 12,33% preferiram não responder à questão.

Temos que a busca pela compreensão da temática socialização nos conduz ao “núcleo duro das crenças compartilhadas e como se movimentam esses compartilhamentos de acordo com a mudança de posição” (RONDON FILHO, 2013, p. 83), trazendo à tona a rigidez, a uniformidade e a cristalização que compõem a chamada “cultura” policial, nos seus dissensos, conflitos e pluralidades que refletem na ocupação.

A formação ofertada no CFSD/2014 foi marcada por um “capital cultural” que reforçou a tão falada diferença polícia – sociedade pelos rituais, pela arquitetura dos imóveis e dos arranjos acadêmicos (disposição nas salas de aula e nas aulas externas), pelas roupas, pelos gestos e atitudes, etc., ou seja, a clara tentativa organizacional de equalizar seus integrantes. Invocamos Lahire (2002, p. 31) para quem “a coerência dos hábitos ou esquemas de ação (...), que cada ator pode ter interiorizado, depende, portanto, da coerência dos princípios de socialização aos quais esteve sujeito”.

Os deslocamentos nessa primeira etapa – do mundo “de fora” para o mundo “de dentro” dos quartéis – indicam uma contradição cultural com algumas rupturas biográficas ou até mesmo transformação na trajetória individual e desvios de propriedades sociais do agente, mulher principalmente, em conflito com o ambiente castrense masculino da polícia. Há identificação de tensões entre hábitos do passado incorporado e a nova realidade organizacional, onde alguns dos entrevistados demonstraram um “querer adaptar” sem convicção. Mas, todos os sujeitos em pesquisa passaram por experiências nessa fase de formação profissional e atualizaram seus estoques de disposições incorporadas que serão ativadas dependendo dos contextos futuramente advindos.

Os dados levantados indicam a inexistência de uma homologia ante a diversidade encontrada nos sujeitos em socialização e que agora convivem na mesma espacialidade organizacional. Isso comprova a diferenciação proposta por Lahire (2002, p. 27) onde existem confrontos entre “(...) situações heterogêneas, concorrentes e, às vezes, até em contradição umas com as outras do ponto de vista de socialização que desenvolvem”, como é o caso das práticas internas organizacionais policiais militares concorrentes com as práticas de acesso às redes sociais.

Foram identificadas práticas organizacionais discrepantes ao extremo das expectativas dos ingressantes pertencentes à geração “Y”, devendo a PMMT rever suas práticas integradoras e socializadoras, principalmente na fase correspondente à formação profissional onde o acolhimento deve ser coerente com as características geracionais e possibilitar o desenvolvimento profissional (competências) sem rupturas inconciliáveis, com avaliação de desempenho que demonstre sentido de justiça e equidade.

A organização deve responder às expectativas, estabelecendo desafios interessantes e variados com um sistema de informação correspondente ao desejo dos integrantes da geração “Y” de se estar constantemente informados, pois assim esses sujeitos podem melhor compreender sua profissão.

A polícia militar enquanto “instituição total” tendente à homogeneidade de seus integrantes via socialização organizacional encontra dificuldades para se valer dessa máxima em razão da realidade social experimentada pela geração “Y”, conectada, interagente e vivente no ciberespaço. Essa distinção entre o ambiente “de dentro” e o ambiente “de fora” dificulta o sistema panóptico de controle disciplinar da polícia militar e obriga a outras estratégias para marcar o modo de subjetivação e os corpos dos futuros policiais militares. Essa estratégia é a instigação ao sentimento corporativo, ainda não muito bem percebido nessa primeira etapa da pesquisa, mas que, possivelmente, aflorará muito em breve com a interferência das chamadas “vibrações de rua” e códigos informais de conduta da escola de formação e de algumas unidades policiais. Assim afirmamos em virtude da diferenciação entre polícia e corpo social que implica na lógica de reger os contatos entre os “de dentro”

e os “de fora” com a preservação do espírito profissional, ainda conservador, machista e autoritário.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o cumprimento das ações previstas no planejamento de pesquisa para a primeira etapa - processo inicial e final da formação - da socialização organizacional vivenciada no CFSD/2014, que teve como objeto os conflitos entre as gerações ingressantes na organização policial e a socialização dispensada no curso de graduação tecnológica de Segurança Pública realizado na ESFAP, comprovamos que as políticas públicas voltadas ao público interno da PMMT passa necessariamente pela compreensão do processo de socialização, da mesma forma que a organização deve se dinamizar para recepção das novas gerações com diminuição dos conflitos advindos dos deslocamentos nos espaços sociais, principalmente no fluxo mundo “de fora” - mundo “de dentro”.

Buscamos responder à questão problema: Como o perfil geracional “Y” dos policiais militares em processo inicial e final de formação interfere na socialização organizacional processada no curso de Tecnologia em Segurança Pública da PMMT? Dessa busca pela resposta chegamos à comprovação, mesmo que momentânea, de que o perfil geracional “Y” é conflitante com a socialização organizacional processada no curso de Tecnologia em Segurança Pública da PMMT que deve ter suas práticas organizacionais pensadas para atendimento da dinâmica social e amenização das crises e conflitos advindos dos deslocamentos nas espacialidades sociais, sobretudo para retenção de talentos e diminuição de migração profissional para outras carreiras.

O perfil dos pesquisados em cruzamento com os instrumentos de pesquisa aplicados nos levam à correspondência com as características da geração “Y” apresentadas pelos diversos estudos mencionados neste artigo, como conhecimento em internet e nas TICs, ligação ao tempo imediato, independência, valorização da liberdade de expressão, desejo de respeito e reconhecimento, ambição, desejo de alcance de suas aspirações e gosto pela mudança.

Os conflitos identificados se deram pelo deslocamento do mundo “de fora” para o mundo “de dentro” dos quartéis, principalmente pela contradição cultural estabelecida pelo mundo que antecede ao ingresso na organização policial militar, a escola de formação e as unidades de estágio, resultando em rupturas biográficas ou redirecionamento na perspectiva da trajetória individual com desejo de migração profissional exteriorizado, em que pese o pouco tempo de organização dos pesquisados. O ambiente castrense e machista conduz a desvios de propriedades sociais de alguns agentes, como o caso das mulheres e dos homossexuais ou bissexuais, refletidos no alto percentual de assédio moral. Os hábitos incorporados no passado tencionam a nova realidade dos pesquisados e conduzem alguns dos sujeitos a um “querer adaptar” sem convicção.

A socialização vivenciada no período de formação foi marcada por uma relação considerada como boa entre os alunos e as praças da unidade escola com questionamento sobre a rotina diária que na opinião dos pesquisados não agregou conhecimento à formação, da mesma forma a relação estabelecida junto às unidades de estágio foram questionadas quando das atividades desenvolvidas pelos estagiários e quanto ao relacionamento vivenciados naqueles espaços. A malha curricular teve uma avaliação regular. Enfim, o antagonismo imperou entre os valores adquiridos antes do ingresso na polícia militar e a tentativa de adaptação à organização realizada por métodos e técnicas próprias de uma instituição total como excesso de rigor e controle, mas contraposta à ligação dos sujeitos em socialização à internet e às redes sociais.

Derradeiramente, temos que este trabalho não encerra a questão da socialização organizacional e os conflitos geracionais (no caso desta pesquisa a geração Y) no âmbito da PMMT, sobretudo pelas possibilidades múltiplas de exteriorização de ações dos sujeitos marcadas por disposições incorporadas com interferências diversas e contextos, fazendo valer a pluralidade do homem, como defendido por Lahire (2002).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAIN, Marc e PRUVOST, Geneviève. **Police: une socialisation professionnelle par étapes.** In: ALAIN, Marc e PRUVOST, Geneviève (ed.). *Déviance et société.* Vol. 35, nº 3. Paris: Georg Éditeur, 2011, pp. 267-280.

ARSENAULT, Paul M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, no. 1-2, p. 124-141. Disponível em < <http://www.emeraldinsight.com/doi/ref/10.1108/01437730410521813> > Acesso em 13 de outubro de 2015.

ATTIAS-DONFUT, Claudine. **Génération et âges de la vie**, Que sais-je ? Paris: Presses universitaires de France, 1991.

BECKER, Howard Saul. **Outsiders: estudos de sociologia do desvio.** Tradução Maria Luiza X. de Borges. Rio de Janeiro: Zahar, 2008.

BITTNER E., 2001, Florence Nightingale à la poursuite de Willie Sutton, *Déviance et Société*, 25, 3, 285-306 (trad. de l'article paru en 1974, in Jacob (dir.), 1974, *The Potential for Reform of Criminal Justice*).

BRETAS, Marcos Luiz & PONCIONI, Paula. **A cultura policial e o policial civil carioca.** In CARVALHO, José Murilo de Carvalho; CARNEIRO, Leandro Piquet & GRYNSZPAN, Mario (orgs). *Cidadania, Justiça e Violência.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999, p. 149-163.

CASSAN, Damien. **Une ethnographie de l'intégration professionnelle du gardien de la paix et du police constable.** In: ALAIN, Marc e PRUVOST, Geneviève (ed.). *Déviance et société.* Vol. 35, nº 3. Paris: Georg Éditeur, 2011, p. 361-383.

CAVAZOTTE, F. S.C.N.; LEMOS, A. H.C, VIANA, M. D.A. **Relações de trabalho contemporâneas e as novas gerações produtivas: Expectativas renovadas ou antigos ideais?** XXXIV Encontro da Anpad. Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

DUBAR, Claude. **La Socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles.** 4e edition revue. Paris: Armad Colin, 2013.

EISNER, Susan (2005). «Managing Generation Y». *S.A.M. Advanced Management Journal*, vol. 70, no. 4, p. 4-15. Disponível em < <https://www.questia.com/read/1G1-140749015/managing-generation-y> > Acessado em 04 de novembro de 2015.

ENGELMANN, Deise C. **O Futuro da Gestão de Pessoas: como lidaremos com a geração Y?.** 2009. Disponível em: < <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4696/o-futuro-da-gestao-de->

[pessoas-como-lidaremos-com-a-geracao-y.html](#) > Acesso em 23 de novembro de 2015.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir: História da violência nas prisões**. Petrópolis - RJ: Editora Vozes. 2005. 262 p.

GAUTHIER, Madeleine. **Une société sans les jeunes?** Québec: Institut québécois de recherché sur la culture, 1994.

GOFFMAN, Erving. **Estigma: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. Brasil, Jorge Zahar Editor, 1980.

\_\_\_\_\_. **Manicômios, prisões e conventos**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1974.

GORGEON, Catherine. **Socialisation professionnelle: le rôle de l'école**. Criminologie, vol. 29, n° 2, 1996, p. 141-163. Disponível em < <http://id.erudit.org/iderudit/017393ar> > Acessado em 17 de setembro de 2015.

HALBWACHS, M. **Les cadres sociaux de la mémoire**. Paris-La Haye: Mouton, 1976.

JOHNSON, James e LOPES, John (2008). «The Intergenerational Workforce, revisited» **Organization Development Journal**, Printemps, 2008, p. 31-36.

LAHIRE, Bernard. **Homem plural: determinantes da ação**. Petrópolis - RJ: Editora Vozes, 2002.

MALOCHET, Virginie. **La socialization professionnelle des polices municipaux en France**. In: ALAIN, Marc e PRUVOST, Geneviève (ed.). *Déviance et société*. Vol. 35, n° 3. Paris: Georg Éditeur, 2011, p. 415-438.

MARTIN, Carolyn A.. «From high maintenance to high productivity», **Industrial and Commercial Training**, vol. 37, no. 1, 2005, p. 39-44.

MONJARDET, D. **Ce que fait la Police**. Paris: La Découverte, 1996.

\_\_\_\_\_. **O que faz a polícia: Sociologia da Força Pública**. Tradução Mary Amazonas Leite de Barros. 1 ed reimpressa. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2012.

MONJARDET, D.; GORGEON, C. **La socialisation professionnelle: 1 167 recrues - Description de la 121e promotion des élèves-gardiens de la paix de la Police nationale**. Paris: IHESI, 1992.

\_\_\_\_\_. **La socialisation professionnelle des policiers. Étude longitudinal de la 121e promotion des élèves gardiens de la paix - La formation initiale. Tome I**. Paris: IHESI, 1993.

\_\_\_\_\_. **La socialisation professionnelle des policiers. Étude longitudinal de la 121e promotion des élèves gardiens de la paix - La titularisation.** Tome II. Paris: IHESI,1996.

\_\_\_\_\_. **La socialisation professionnelle des policiers. Étude longitudinal de la 121e promotion des élèves gardiens de la paix - La banalisation.** Tome III. Paris: IHESI,1999.

\_\_\_\_\_. **La socialisation professionnelle des policiers. Étude longitudinal de la 121e promotion des élèves gardiens de la paix - La cristallisation.** Tome IV. Paris: IHESI,2003.

LACROIX, Marie-Ève. **Les attentes organisationnelles de la génération Y.** Mémoire de maîtrise. Montréal: HEC, [s.d.].

LOMBARDIA, Pilar García. Quem é a geração Y? **HSM Management**, n.70, p.1-7. set./out. 2008.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: Era das Conexões, tempo de Relacionamentos.** São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PARRY, E.; URWIN, P. Generational differences in work values: A review of theory and evidence. **International Journal of Management Reviews**, no. doi: 10.1111/j.1468- 2370.2010.00285.x, 2010.

PETIT, Méline. **Connaître ses employés, ça rapporte.** Rapport n° 1. Recension des écrits. Montreal: HEC, 2008.

RONDON FILHO, E. B. **A socialização dos agentes de segurança pública: tensão entre reconhecimento e desrespeito.** Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: UFRGS, 2013.

SIMARD, Myriam. «Définir la jeunesse d'origine immigrée: réflexions critiques à propos du concept de deuxième génération» In: **Définir la jeunesse? D'un bout à l'autre du monde**, Madeleine Gauthier et Jean-François Guillaume (dir.), Sainte-Foy: Les éditions de l'IQRC, 1999, p. 121-143.

VELOSO, Elza Fátima Rosa; SILVA, Rodrigo Cunha da; DUTRA, Joel Souza. **Gerações e Carreira: A Relação entre as Percepções sobre Carreiras Inteligentes e sobre Crescimento Profissional nas Organizações.** XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva.** Brasília: Editora UnB, 2000, v. 1.