

A ARTICULAÇÃO ENTRE DISCIPLINA E INICIATIVA NO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO MILITAR: IMPLICAÇÕES EDUCACIONAIS DA ESTRATÉGIA NACIONAL DE DEFESA

DANIELA SCHMITZ WORTMEYER¹
Capitão

SUMÁRIO

Introdução

Disciplina militar: pressões contemporâneas para a transformação

Disciplina e iniciativa na socialização militar brasileira: aspectos empíricos

Considerações finais: implicações para operacionalização da END

INTRODUÇÃO

A Estratégia Nacional de Defesa (END), aprovada pelo presidente da República em 18 de dezembro de 2008, estabelece “uma nova orientação da Defesa Nacional, definindo objetivos e métodos da construção de uma nova estrutura para a defesa, em geral, e para as Forças Armadas, em particular, nos próximos anos” (OLIVEIRA, 2009, p. 71). Uma orientação que exige, em

decorrência do imperativo de modernização e transformação em diversos níveis da atividade militar, mudanças na cultura organizacional das Forças Armadas, assim como no perfil dos militares brasileiros.

Os aspectos relacionados à capacitação dos combatentes para fazer frente a este novo cenário são abordados pela Estratégia Nacional de Defesa, mais diretamente, nas Diretrizes 13 e 14. A Diretriz 13 é assim enunciada: “Desenvolver, para atender aos

¹ Capitão do Quadro Complementar de Oficiais do Exército Brasileiro, psicóloga e mestre em Psicologia Social.

requisitos de monitoramento/controle, mobilidade e presença, o repertório de práticas e de capacitações operacionais dos combatentes.” (BRASIL, 2009, p. 15).

Para tanto, estabelece que “cada homem e mulher a serviço das Forças Armadas há de dispor de três ordens de meios e de habilitações”. (Ibid., p. 15). A primeira ordem relaciona-se à atuação em rede, tanto no âmbito da própria Força quanto de forma integrada com as demais. Para isso, os combatentes deverão fazer uso intensivo de novas tecnologias. A segunda trata da capacidade de “radicalizar [...] o imperativo de mobilidade”, o que se atingirá, segundo o documento, por meio de “tecnologias e conhecimentos”. Até agora, o enfoque adotado considera exclusivamente a capacitação técnica dos combatentes. A terceira ordem de meios e habilitações é a única que inclui outros elementos na análise das novas capacitações exigidas dos combatentes:

Em terceiro lugar, cada combatente deve ser treinado para abordar o combate de modo a atenuar as formas rígidas e tradicionais de comando e controle, em prol da flexibilidade, da adaptabilidade, da audácia e da surpresa no campo de batalha. Esse combatente será, ao mesmo tempo, um comandado que sabe obedecer, exercer a iniciativa na ausência de ordens específicas e orientar-se em meio às incertezas e aos sobressaltos do combate – e uma fonte de iniciativas – capaz de adaptar suas ordens à realidade da situação mutável em que se encontra. (BRASIL, 2009, p. 16).

Este é um dos raros trechos do documento em que se explicita a necessidade de uma mudança cultural, além da adaptação técnica. Ao estabelecer que o combatente brasileiro deve “saber obedecer”, mas também “exercer a iniciativa” e adaptar as ordens recebidas à situação em que se encontra, enuncia-se um novo conceito de disciplina, ajustado ao imperativo de flexibilidade, que valoriza a descentralização das operações e a autonomia dos combatentes.

Para Eliézer Rizzo de Oliveira, estas são algumas implicações da Diretriz:

Ao estabelecer que o combatente brasileiro deve “saber obedecer”, mas também “exercer a iniciativa” e adaptar as ordens recebidas à situação em que se encontra, enuncia-se um novo conceito de disciplina, ajustado ao imperativo de flexibilidade

Busca a Estratégia Nacional de Defesa o esmaecimento das diferenças entre forças convencionais e não convencionais, em termos operacionais, amparando-se no conceito de flexibilidade. Não se trata de tarefa de baixo grau de dificuldade. Os combatentes deverão adquirir a habilidade de atuar em rede com colegas de sua força específica, mas também com militares de outras forças. Contarão para tanto

com um conjunto de tecnologias de comunicação, é certo, mas dependerão da alteração cultural da autoimagem e identidade dos militares enquanto categoria profissional. Adicionalmente, espera-se deles uma especial capacidade de mobilidade, além das qualidades de iniciativa, flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de gerar surpresa no campo de batalha. Está aqui desenhado um elevado grau de preparo profissional dos combatentes. (OLIVEIRA, 2009, p. 78).

Optamos por situar a presente análise em torno do terceiro aspecto especificado na Diretriz 13, abordando implicações culturais e educacionais da introdução de um novo conceito de disciplina nas Forças Armadas, articulado ao desenvolvimento da iniciativa dos combatentes. Nessa direção, realizaremos uma breve revisão da literatura norte-americana acerca do papel da disciplina nas Forças Armadas e das pressões contemporâneas para transformação dos processos de coordenação e controle, bem como do perfil dos combatentes. Em seguida, apresentaremos alguns resultados de uma pesquisa exploratória, realizada em uma escola brasileira de formação de oficiais, acerca da internalização de valores no processo de socialização organizacional, especificamente no tocante à disciplina e à iniciativa. Com base em tais subsídios teóricos e empíricos, discutiremos alguns desafios que se apresentam à efetiva implementação das diretrizes da END na realidade educacional militar brasileira.

DISCIPLINA MILITAR: PRESSÕES CONTEMPORÂNEAS PARA A TRANSFORMAÇÃO

Dentre os elementos que configuram a cultura organizacional militar², certamente a disciplina está entre os mais característicos das Forças Armadas contemporâneas. Exaltada comumente como valor militar fundamental entre os muros da caserna, a discipli-

na é também percebida pela sociedade extramuros, compondo o estereótipo social do militar. Mas o que torna a disciplina um valor tão caro às Forças Armadas, definidor de sua identidade?

Diversos autores buscaram compreender a configuração das Forças Armadas atuais, mediante o estudo histórico de sua formação e evolução em diferentes países. Sem a pretensão de aprofundar os antecedentes históricos do presente culto à disciplina, desejamos apenas clarificar a associação estabelecida entre disciplina e competência

militar, recorrendo pontualmente às contribuições de estudiosos do tema.

Samuel Huntington defendeu que a análise dos valores, atitudes e perspectivas que particularizam a mentalidade militar deve derivar da análise da natureza da função mili-

tar. Ele afirma que “a existência da profissão militar pressupõe interesses humanos em conflito e o emprego da violência para defender esses interesses” (HUNTINGTON, 1996, p. 81) e, ainda, que “a função de uma força militar é o combate armado bem-sucedido” (Ibid., p. 29). Para o autor, “o cumprimento dessa responsabilidade exige cooperação, organização e disciplina” (Ibid., p. 82).

A disciplina, calcada no fiel cumprimento de leis, regulamentos e ordens emanadas dos superiores hierárquicos, é caracterizada como um meio para coordenar e controlar massas humanas, como um corpo coeso, na atuação eficaz como braço

“A existência da profissão militar pressupõe interesses humanos em conflito e o emprego da violência para defender esses interesses”

Huntington

2 Desenvolvemos a temática da cultura organizacional das Forças Armadas, de modo a detalhar seus desdobramentos conceituais e empíricos, no artigo “Introdução a uma perspectiva psicossociológica para o estudo das Forças Armadas”, publicado em: SVARTMAN, E.; D’ARAÚJO, M.C.; SOARES, S.A. (Orgs.) *Defesa, Segurança Internacional e Forças Armadas*. Campinas-SP: Mercado de Letras, 2009.

armado do Estado. Nessa direção, Huntington considera a obediência como a “suprema virtude militar”:

A profissão militar existe para servir ao Estado. A fim de prestar o mais elevado serviço possível, todos os profissionais das armas e a força militar que comandam devem se constituir em um eficiente instrumento de política estatal. Como a direção política só vem da cúpula, isso significa que a profissão tem que se estruturar numa hierarquia de obediência. E para que a profissão desempenhe sua função, cada escalão dela deve ser capaz de merecer a obediência leal e instantânea dos subordinados. Sem esse relacionamento, o profissionalismo militar é impossível. Em consequência, lealdade e obediência são as virtudes militares mais altas: “a regra da obediência é simplesmente a expressão de uma, dentre as virtudes militares, da qual todas as outras dependem...” Quando o militar recebe uma ordem legal de um superior autorizado, ele não discute, não hesita nem altera sua própria opinião; obedece instantaneamente. Ele é julgado não pelas políticas que implementa, mas sim pela presteza e eficiência com que as executa. Sua meta é aperfeiçoar um instrumento de obediência; as aplicações dadas a esse instrumento é que estão além de sua responsabilidade. (HUNTINGTON, 1996, p. 91).

Entretanto, embora defina a obediência como a “essência da competência militar”, o mesmo autor reconhece que “pode ser que a obediência rígida e inflexível sufocasse novas ideias e se torne escrava de uma rotina esterilizante” (Ibid., p. 93). Admite, portanto, que em determinadas situações a ruptura da cadeia de comando pode apresentar um saldo positivo, quando, por exem-

plo, um subordinado introduz inovações técnicas e táticas, contrariando a doutrina estabelecida, e com isso aumenta a eficiência da tropa em combate. Por fim, Huntington considera que a competência profissional constitui-se como o supremo critério para avaliar em que medida a obediência pode ser relativizada.

Morris Janowitz debruçou-se sobre as mudanças ocorridas na profissão militar, particularmente após a Segunda Guerra Mundial, em decorrência das transformações na tecnologia da guerra, bem como na sociedade norte-americana. Esse autor observou a ocorrência de uma “autoridade organizacional cambiante” nas Forças Armadas norte-americanas: “Houve uma alteração no fundamento da autoridade e da disciplina na instituição militar, uma mudança de dominação autoritária no sentido de maior confiança em manipulação, persuasão e consenso grupal” (JANOWITZ, 1967, p. 16). Em sua análise, “o interesse central dos comandantes não está mais no cumprimento de uma disciplina rígida, mas antes na manutenção de elevados níveis de iniciativa e moral” (Ibid., p. 16).

Samuel Marshall já destacara o surgimento de novos conceitos de disciplina, fruto das experiências norte-americanas nas duas grandes guerras:

A filosofia da disciplina tem se ajustado a condições mutáveis. À proporção que crescia o impacto do poder ofensivo das armas, exigindo desdobramentos cada vez mais amplos das forças na batalha, a qualidade da iniciativa, nos indivíduos, veio se tornando a mais apreciada das virtudes militares. Viu-se, rapidamente, que as condições táticas preponderantes aumentavam o problema da coerência das unidades no combate. A única compensação para esta dificuldade consistia em treinar os homens para

um grau mais alto de coragem individual, de compreensão da situação e de iniciativa. (MARSHALL, 2003, p. 24).

Janowitz abordou a ascensão de uma doutrina “positiva” relacionada à disciplina. Assim, os comandantes passaram a ser instados a empregar “técnicas positivas” para assegurar a disciplina, relacionadas à substituição da ideologia do “comando” pela da “liderança”, levando em consideração aspectos como: o bem-estar de seus subordinados, o equilíbrio relativo de sanções negativas e estímulos positivos, a persuasão e a instilação de ânimo e autoconfiança na tropa. O autor destaca que, para fazer frente aos novos desafios da guerra,

a instituição militar, apesar da estrutura hierárquica, dos rigorosos requisitos de ordenação e da elevada centralização de diretrizes organizacionais, deve lutar, ao contrário, por desenvolver a mais ampla descentralização da iniciativa nos escalões inferiores. (JANOWITZ, 1967, p. 44)

Entretanto, Janowitz reconhece que “na Guerra Fria, removida a pressão imediata do combate, há uma tendência para o retrocesso a velhos padrões de disciplina autoritária, não mais efetivos” (Ibid., p. 49). Segundo o autor, haveria uma persistente resistência a tais mudanças, fruto de pressões em prol da tradição organizacional. E conclui: “Não percebem esses oficiais que o controle da liderança da soldadesca, baseada numa positiva coesão de grupo, é essencial para manter tanto a iniciativa descentralizada quanto o controle operacional sobre formações militares dispersas” (Ibid., p. 50).

Tais resistências podem ser compreendidas sob uma perspectiva psicossociológica da cultura organizacional militar, uma vez que a disciplina constitui um valor historicamente agregado à identidade das Forças Armadas. Veremos que a articulação entre disciplina e iniciativa também se configura como um desafio potencial na formação de combatentes brasileiros, a partir dos dados empíricos que serão apresentados a seguir.

DISCIPLINA E INICIATIVA NA SOCIALIZAÇÃO MILITAR BRASILEIRA: ASPECTOS EMPÍRICOS

Em pesquisa realizada em uma escola brasileira de formação de oficiais combatentes, no período de 2005 a 2006, investigamos a eficácia do processo de socialização organizacional para a internalização de diversos valores pelos sujeitos, entre os quais a disciplina e a iniciativa (WORTMEYER, 2007).

Conforme já destacamos anteriormente³, a socialização organizacional implica a aprendizagem não apenas de conteúdos teóricos e técnicos pelos novatos, mas fundamentalmente de valores, crenças, símbolos, discursos e padrões de conduta próprios da cultura da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional que ultrapassa as dimensões de um programa formal, abrangendo uma miríade de aprendizagens informais construídas pelos sujeitos em sua interação com o ambiente organizacional.

Participaram da pesquisa membros do corpo discente da escola, que frequentavam o primeiro e o último ano do curso de formação, e membros do corpo docente,

3 A temática da socialização organizacional militar foi desenvolvida no trabalho “Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional”, apresentado no I Encontro da Associação Brasileira de Estudos de Defesa, em 2007, em São Carlos-SP.

que atuavam diretamente junto a estes discentes. Foram utilizadas técnicas quantitativas e qualitativas para coleta de dados, tendo sido realizada uma análise comparativa das percepções de discentes em início e em final de formação, bem como das percepções de docentes e discentes⁴.

Discutiremos, a partir deste momento, alguns resultados da pesquisa que podem contribuir para a avaliação das implicações educacionais da END, atinentes à articulação entre disciplina e iniciativa na formação de oficiais combatentes brasileiros.

O processo de socialização organizacional pesquisado caracterizou-se pelo exercício de intenso controle sobre os sujeitos. Desde o primeiro dia de sua formação, os discentes devem aprender a se ajustar às normas de conduta da organização, a comportarem-se de forma padronizada, seguindo fielmente os regulamentos. Para tanto, são constantemente orientados e fiscalizados por seus superiores, que efetuam correções e aplicam sanções quando ocorrem desvios do padrão de comportamento valorizado.

O conceito de disciplina assimilado pelos discentes refere-se ao cumprimento autônomo de ordens, normas e regulamentos, o qual se mostrou convergente com as concepções dos docentes a respeito. Na análise dos dados coletados, o processo de socialização revelou-se como eficaz no

tocante à internalização da disciplina como valor. Os jovens chegam ao final da formação com a concepção de que ser disciplinado faz parte de sua identidade como militares, o que vai ao encontro das considerações de Huntington (1996) sobre a natureza da profissão militar.

Ao serem questionados, nos grupos focais realizados, sobre suas motivações para cumprir ordens e normas, tais discentes responderam que adquiriram esse “reflexo”, que foram “condicionados” a

isso e que não o faziam por razões objetivas (como o receio da punição ou a crença na relevância da ordem). Surgiram relatos sobre a percepção de uma pressão social para se comportarem de forma disciplinada, valorizada pelo grupo. Assim, a disciplina parece ter sido naturalizada pelos sujeitos.

Entretanto, apesar da eficácia global verificada quanto à internalização da disciplina, foram identifica-

das dificuldades pontuais ligadas à incompreensão quanto à finalidade e à coerência de determinadas ordens e normas. Neste sentido, identificamos uma situação semelhante à apresentada por Janowitz, que destacou a importância da persuasão para a manutenção da disciplina no cenário militar contemporâneo: “O ceticismo da vida urbana é levado para as Forças Armadas em grau maior que em gerações anteriores, de modo que os homens já não atuarão

“O ceticismo da vida urbana é levado para as Forças Armadas em grau maior que em gerações anteriores, de modo que os homens já não atuarão mais às cegas, mas exigirão alguma espécie de explicação de seus comandantes”

Janowitz

4 O detalhamento dos aspectos metodológicos, bem como dos dados coletados, poderá ser encontrado na dissertação referenciada ao final do artigo.

mais às cegas, mas exigirão alguma espécie de explicação de seus comandantes”. (JANOWITZ, 1967, p. 41)

A dificuldade de compreensão das normas apareceu mais acentuada entre os discentes do 1º ano, que se encontram no início do processo de socialização, tendo que lidar urgentemente com a necessidade de construir sentido para a realidade organizacional, a fim de adquirirem controle sobre o novo ambiente e ajustarem-se às suas expectativas, conforme destacado por pesquisas anteriores a respeito das características da fase inicial da socialização (KIM; CABLE; KIM, 2005). Aparentemente, o aumento do conhecimento a respeito da dinâmica organizacional, que ocorre por diversos canais ao longo da formação, acarreta que tal dificuldade seja percebida com menor intensidade pelos discentes do último ano. A obtenção de informações sobre o significado das normas e práticas da organização ressaltou-se como um aspecto favorecedor da internalização da disciplina, corroborando estudos anteriores que destacaram a importância da busca de informação para o ajustamento dos novatos à organização (DE VOS; BUYENS, 2004).

Quanto ao problema da coerência, observado pelos sujeitos quando militares mais antigos (sejam estes docentes ou discentes) não agem em conformidade com as normas que exigem de seus subordinados, este parece afetar não apenas a credibilidade das normas, aspecto atinente à disciplina, mas também o vínculo estabelecido com tais agentes de socialização, que não representariam modelos positivos para os novatos. Os resultados da pesquisa realizada por Kim, Cable e Kim (2005) já haviam demonstrado que os novatos percebem maior ajustamento à organização quando recebem modelos positivos quanto aos valores organizacionais.

Novamente sob um enfoque global, destacou-se no processo educacional uma

ênfase na evitação do erro e na punição dos fracassos. Consideramos ser este um traço da cultura organizacional, pois, conforme assinalado por Huntington (1996), a atividade que constitui a finalidade da profissão militar implica enfrentar ameaças à integridade individual e coletiva, contexto em que um fracasso pode acarretar consequências fatais. Por conseguinte, a intolerância em relação às falhas humanas pode representar uma reação à ansiedade diante dos perigos (reais ou imaginários) impostos pela tarefa. Todavia, a despeito dessas considerações, faz-se necessário observar como tais traços se manifestaram no caso específico da escola pesquisada.

Os agentes de socialização expressaram por diversas vezes que se percebem como reprodutores de uma ideologia voltada ao “erro zero”, a qual seria um resíduo de políticas anteriormente aplicadas na organização. Visando atender a tal demanda percebida, os docentes relataram fazer uso de diversas práticas, tais como: exercer intensivo controle sobre os discentes, dirigindo pormenorizadamente suas ações e deixando mínima margem para que tomem decisões de forma autônoma; censurar e punir os discentes que cometem erros, sem atentar ao processo de aprendizagem em curso; entre outros aspectos. Essas ações acarretam diversas consequências sobre os resultados da socialização, especialmente quando se trata da internalização de atitudes que exigem maior autonomia dos sujeitos, como a iniciativa.

Em relação à iniciativa, o conceito predominante entre os participantes relacionou-se à capacidade de tomar decisões com autonomia, principalmente em situações imprevistas, em que não há parâmetros preestabelecidos, assim como de iniciar ações independentemente de ordem, visando resolver ou prevenir problemas e otimizar a realização de tarefas. A iniciativa

seria fruto do comprometimento do indivíduo com uma situação, tarefa ou grupo. Vemos, portanto, que esta atitude está relacionada à adoção de comportamentos proativos na organização.

Não foi possível avaliar a internalização da iniciativa no processo de socialização em pauta, em virtude do constante controle exercido sobre os sujeitos. Dado que a ênfase da socialização encontra-se no disciplinamento, a iniciativa frequentemente se choca com a disciplina, conforme expressaram os discentes nos grupos focais. A intensa diretividade exercida pelos agentes de socialização ocasionaria que todas as ações estejam predefinidas, restando mínimo espaço para a iniciativa dos sujeitos – um quadro que não mostrou alterações significativas comparando-se o primeiro ao último ano da formação. Tal situação apresentou-se como sintomática da cultura organizacional, uma vez que ela não se ve-

rificou apenas com relação aos discentes, mas também na atuação dos próprios docentes, que possuiriam pouca autonomia no exercício de seu papel. Assim, os agentes de socialização não representariam modelos de iniciativa para os sujeitos. A cultura da organização revelou-se, portanto, como acentuadamente centralizadora.

Ao mesmo tempo, o enfoque predominantemente punitivo adotado em relação às falhas cometidas pelos sujeitos parece favorecer a ocorrência de atitudes defensivas, marcadas pela redução da iniciativa. Os discentes, como membros inexperientes da organização, encontram-se em processo de aprendizagem quanto a habilidades, conhecimentos e atitudes adequados ao seu papel profissional. É natural, portanto, que muitas de suas

ações ocorram de forma desajustada aos parâmetros organizacionais, especialmente no início da socialização. Tendo em vista que suas ações são frequentemente desqualificadas pelos membros mais experientes da organização e que seus eventuais deslizos são constantemente alvos de punições disciplinares, os discentes tendem a evitar correr tais riscos, tomando uma atitude eminentemente passiva em seu dia a dia, marcado pela ausência de iniciativa. Nesse contexto, os sujeitos geralmente só adotam comportamentos proativos quando sentem segurança para tanto, em função do relacionamento estabelecido com um superior ou grupo, ou quando estão motivados para evitar situações aversivas iminentes.

Tal quadro pode vir a comprometer os resultados do processo de socialização de modo abrangente, pois, conforme explicitado em estudos anteriores (CALATAYUD; LERÍN; PLANES, 2000; RUIZ - QUINTANILLA; CLAES, 1995),

**Qual o limite do valor
iniciativa para a cultura?
Parece-nos que o limite
seria determinado, mais
uma vez, pela disciplina**

a adoção de comportamentos proativos representa uma importante condição para a socialização bem-sucedida. A pesquisa de Ruiz-Quintanilla e Claes (1995) demonstrou, ainda, a importância das experiências iniciais de carreira para o comportamento proativo a ser adotado pelos jovens em sua vida profissional posterior, o que põe em relevo o impacto decorrente da socialização inicial sobre o perfil do profissional futuro.

É interessante contrapor tal situação aos dados qualitativos coletados junto a docentes e discentes. Em diversos grupos focais, os participantes destacaram a importância da iniciativa para o oficial, que necessitaria adotar uma série de comportamentos proativos no exercício de suas funções profissionais. Entretanto, a que inici-

ativa os participantes estariam se referindo? Qual o limite do valor iniciativa para a cultura? Parece-nos que o limite seria determinado, mais uma vez, pela disciplina.

Embora os discentes do último ano tenham manifestado idealizações acerca do oficial com iniciativa, que seria caracterizado pela coragem de assumir riscos, os mesmos participantes foram taxativos ao afirmar que, no início da socialização, os discentes não deveriam ter muita liberdade para agir. Nessa visão, os discentes do 1º ano deveriam ser mais controlados, pois ainda não teriam assimilado os “padrões militares”, fundamentais para qualquer iniciativa a ser tomada. Os docentes participantes corroboraram tal posição, evidenciando que a iniciativa valorizada é aquela ajustada aos parâmetros disciplinares da organização. Ou seja, existe uma concepção acerca da “boa iniciativa”, adequada ao etos militar. A questão que se coloca é como um indivíduo pode vir a se ajustar a esse perfil se encontra poucas oportunidades para ensaiar comportamentos proativos durante sua formação, com o devido suporte dos agentes de socialização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPLICAÇÕES PARA OPERACIONALIZAÇÃO DA END

O papel fundamental da disciplina para a competência militar e, paradoxalmente, as pressões contemporâneas para a flexibilização deste conceito, em prol de maior descentralização e autonomia dos militares no campo de batalha, foram analisados por estu-

dos norte-americanos como Hunting-ton, Janowitz e Mar-shall. Sob tal perspectiva, estimular a motivação, o senso crítico, a coragem e a iniciativa dos subordinados, trabalhando sob a égide de um novo conceito de disciplina, representaria um desafio contemporâneo para os comandantes militares. Entretanto, os mesmos autores identificaram que tal empresa exige uma mudança de paradigma, uma transformação da cultura organizacional militar – à qual as resistências, naturalmente esperadas, tendem a intensificar-se quando as Forças Armadas não se encontram diretamente empregadas em combate.

De modo semelhante aos autores citados, vislumbramos a necessidade de uma mudança da cultura organizacional militar brasileira, com vistas à operacionalização das diretrizes da END – as quais também enfatizam o conceito de flexibilidade, refletido na articulação dinâmica entre a disciplina e a iniciativa dos combatentes. Uma boa

**Estimular a motivação, o
senso crítico, a coragem e
a iniciativa dos
subordinados, trabalhando
sob a égide de um novo
conceito de disciplina,
representaria um desafio
contemporâneo para os
comandantes militares**

forma de diagnosticar os pressupostos básicos de uma cultura, segundo Edgard Schein (1992), seria analisar o processo de socialização de seus novos membros, pois há a tendência de que ali sejam transmitidos os valores essenciais da organização.

Com base em alguns resultados da pesquisa exploratória realizada, verificou-se que o processo de socialização de oficiais combatentes investigado enfatiza o disciplinamento, pautado na adoção de condutas uniformes pelos sujeitos, e simultaneamente inibe a adoção de comportamentos proativos, favorecendo a apresentação de respostas custodiais mais do que de res-

postas inovadoras. Nesse contexto, um dos desafios seria flexibilizar o controle exercido pela organização sobre os indivíduos, docentes e discentes, passando-se a enfatizar prioritariamente princípios e permitindo maior autonomia quanto a determinadas práticas. Torna-se também necessário sistematizar práticas educativas que favoreçam o desenvolvimento moral psicologicamente autônomo dos sujeitos, por meio de uma abordagem dialógica acerca dos valores organizacionais. Desse modo, será possível conhecer e intervir sobre as interpretações construídas pelos discentes – que, afinal, constituem a dimensão mais crítica para os resultados da socialização, assim como o referencial que servirá de lastro para a futura atuação descentralizada.

Por fim, é importante observar que a Estratégia Nacional de Defesa aborda principalmente aspectos políticos, estratégicos e técnicos, com acentuada ênfase na vertente tecnológica, e atenta minimamente aos im-

pactos sociológicos e psicológicos acarretados nos grupos responsáveis por sua operacionalização, especialmente nas Forças Armadas. Ao tratar das necessidades educacionais decorrentes da atuação militar no novo cenário de Defesa, a END men-

ciona predominantemente a capacitação técnica exigida dos combatentes para a utilização de novos equipamentos.

Todavia, as transformações projetadas implicam muito mais do que a aquisição de novos conhecimentos técnicos, visto que requerem a construção de novos valores e crenças, novos hábitos de pensamento e ação, novo repertório atitudinal – o que exige o respaldo de uma mudança cultural. A

fim de somar esforços no desenvolvimento de programas efetivos para a operacionalização da Estratégia Nacional de Defesa, faz-se mister a urgente amplificação da produção de conhecimentos em Ciências Humanas, inclusive no âmbito das Forças Armadas.

As transformações projetadas implicam muito mais do que a aquisição de novos conhecimentos técnicos, visto que requerem a construção de novos valores e crenças, novos hábitos de pensamento e ação, novo repertório atitudinal – o que exige o respaldo de uma mudança cultural

 CLASSIFICAÇÃO PARA ÍNDICE REMISSIVO:

<ARTES MILITARES>; Estratégia; Disciplina; Defesa; Obediência; Princípios militares;

REFERÊNCIAS

- BRASIL. *Estratégia Nacional de Defesa*. 2.ed. Brasília-DF, 18 dez. 2008.
- CALATAYUD, D.P.; LERÍN, F.G.; PLANES, V.C. Estudio longitudinal cruzado del desajuste de expectativas y las respuestas proactivas de adaptación laboral. *Anales de psicología*, Murcia, España, v. 16, n. 2, p. 177-188, 2000. Disponível em: <http://www.um.es/facpsi/analesps/v16/v16_2/07-16_2.pdf>. Acesso em: ago. 2005.
- DE VOS, A.; BUYENS, D. Information seeking about the psychological contract: the impact on newcomers' evaluations of their employment relationship. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 2004/01. Disponível em: <<http://www.vlerick.be/research/workingpapers/vlgms-wp-2004-01.pdf>>. Acesso em: ago. 2005.
- HUNTINGTON, S. P. *O soldado e o estado*. Rio de Janeiro: Bibliex, 1996.
- JANOWITZ, M. *O soldado profissional*. Rio de Janeiro: Edições GRD, 1967.
- KIM, T.Y.; CABLE, D.M.; KIM, S.P. Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *Journal of Applied Psychology*, v. 90(2), mar. 2005, p. 232-241.
- MARSHALL, S.L.A. *Homens ou fogo?* 2.ed. Rio de Janeiro: Bibliex, 2003.
- OLIVEIRA, E.R. A Estratégia Nacional de Defesa e a Reorganização e Transformação das Forças Armadas. In: *Revista Interesse Nacional*, n. 5, ano 2, abr/jun 2009, p. 71-83.
- RUIZ-QUINTANILLA; S.A.; CLAES, R. The impact of early career experiences on youth's proactive work socialization behavior. *Working Paper*, 95-16, 1995. Disponível em: <<http://www.ilr.cornell.edu/depts/cahrs/downloads/pdfs/workingpapers/WP95-16.pdf>> Acesso em: ago. 2005.
- SCHEIN, H. E. *Organizational Culture and Leadership*. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.
- WORTMEYER, D.S. *Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional*. Rio de Janeiro, junho, 2007. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado.