

FERNANDO JOSÉ VIEIRA CARDOSO DE SOUSA

D.M.
SOUS/F.1

ANÁLISE DA TENDÊNCIA
INSTITUCIONAL-OCUPACIONAL DOS OFICIAIS
DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

Reg. 7187

Instituto Superior de Psicologia Aplicada
BIBLIOTECA

Orientadores: Professor Doutor Jorge Correia Jesuino

Professor Doutor Orlindo M. G. Gouveia Pereira

DISSERTAÇÃO PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, DO
INSTITUTO SUPERIOR DE PSICOLOGIA APLICADA

LISBOA

1993

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade analisar a forma como se distribuem os oficiais do Exército Português, relativamente às variáveis constantes no modelo Institucional/Ocupacional (I/O), de Moskos (1988).

Utilizando um questionário de resposta fechada, resultante de várias investigações, foi inquirida uma amostra representativa da população dos oficiais do Exército, das Armas, até ao posto de coronel, inclusivé, oriundos da Academia Militar, no activo em 15 de Setembro de 1992. Foram igualmente inquiridos os cadetes da Academia Militar. Os preditores utilizados foram a idade, o posto, a intenção de saída, o sentimento de pertença e o tipo de interesses.

Após a reformulação do construto de Moskos, a análise factorial ditou quatro índices (*Vocação versus Emprego; Heterocentração versus Auto-centração; Corporativo versus Não integrado; Profissional versus Burocrata*), tendo-se concluído que os oficiais revelam tendências mais próximas do polo institucional do que do ocupacional, nos aspectos da vocação, sentimento do dever, ausência de interesses materiais e sentido profissional. Relativamente aos preditores, verificou-se que as variáveis individuais (tipo de interesses e idade) eram mais importantes para explicar as diferenças nas respostas do que as ligadas à organização (sentimento de pertença e intenção de saída).

A investigação sugere a necessidade do aprofundamento das relações de causalidade ligadas à idade e abre pistas sobre o estudo dos problemas que afectam o recrutamento de candidatos a oficial das Forças Armadas.

AGRADECIMENTOS

Através deste reconhecimento público, presto o meu agradecimento sincero a todos aqueles cuja ajuda, traduzida em termos de conhecimentos, trabalho, tempo ou apoio, me permitiu executar este trabalho.

O meu primeiro agradecimento vai para os meus orientadores da Dissertação, Professores Doutores Jorge Correia Jesuino e Orlindo Gouveia Pereira, a quem devo grande parte do que tenho conseguido, em termos de investigação em psicologia, e que mais uma vez se prontificaram a ajudar-me, facultando-me fontes de consulta, aconselhando-me na pesquisa, efectuando a leitura paciente dos textos de preparação da Dissertação, quase sempre à custa de períodos retirados ao seu merecido descanso.

Constituíram fontes inestimáveis de ajuda o pessoal do Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército e da Repartição de Oficiais, a quem presto aqui os meus agradecimentos. Aos capitães Macedo e Bruto da Costa, do CEPE, por todo o trabalho de duplicação e processamento dos impressos e da correspondência relativa aos questionários; à 2ª Oficial Laurinda H. Anjos, também do CEPE, pelo agrupamento paciente dos questionários recebidos. Ao Oficial Principal Oliveira Santos, da Repartição de Oficiais pelo trabalho de elaboração de todas as etiquetas contendo os nomes dos oficiais e pela actualização dos seus endereços de serviço.

A investigação não teria sido possível sem o apoio dado pelo Coronel B. Pamplona, Director do CEPE, que processou todos os pedidos às chefias militares e disponibilizou verbas, instalações e pessoal para apoio ao trabalho. Não teria também sido possível sem o apoio dado pelo meu Chefe de Repartição, Ten. Cor. Sampaio, que me permitiu dedicar períodos de tempo à investigação subjacente ao

trabalho, e pelo restante pessoal da Repartição, que me ajudou na medida das suas possibilidades; em especial ao 2º Sargento R. Gonçalves devo um profundo reconhecimento pela execução de grande parte das tarefas relacionadas com os questionários, dentro de um quadro de eficácia difícil de igualar. À 2ª Oficial Paula Cabral os meus agradecimentos pela ajuda prestada.

Agradecimento também ao apoio dado pelos responsáveis pelos batalhões de cadetes da Academia Militar, Ten. Cor. Aguda e Maj. M. Moreira, e pelos restantes graduados. Ao actual Director de Ensino, Coronel Faia Correia pelo apoio permanente e pela obtenção da possibilidade de reprodução dos vários exemplares deste trabalho. Aos funcionários das oficinas gráficas da Academia Militar, que com a sua competência e dedicação ultrapassaram dificuldades relativas à edição da publicação, o meu muito obrigado.

Aos cadetes, pela colaboração desinteressada no preenchimento das várias versões do questionário, e a todos os oficiais do Exército que, optando por responder, tornaram viável a investigação, o meu sincero obrigado.

Aos meus filhos, Ana e Jorge, pelo tempo que não lhes dediquei e que eles tão bem compreenderam.

Por último, a Julieta Marques, minha companheira de longos anos, responsável pela introdução de mais de 50 000 dados em computador e por um número incontável de tarefas relacionadas com a Dissertação, a quem reconheço, mais do que a competência e a dedicação, o amor com que me ajudou e com que suportou a solidão derivada do muito tempo que retirei ao seu convívio para dedicar a este trabalho.

ÍNDICE

	Página
Índice de Tabelas	viii
Índice de Quadros	xi
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
A distinção <i>line-staff</i>	7
A distinção cosmopolitas-locais	11
Motivação individual no trabalho	14
O processo de socialização	19
CAPÍTULO 2 - PROFISSÃO E ORGANIZAÇÕES MILITARES	26
O profissional das organizações militares face às grandes burocracias .	29
O processo de socialização	32
A teoria Institucional/Ocupacional (I/O) de Moskos	34
Investigações em Organizações Militares	38
História da organização militar Portuguesa	50
CAPÍTULO 3 - OPERACIONALIZAÇÃO DA TEORIA	55
Medida das atitudes	57
Operacionalização da teoria de Gouldner	58
Operacionalização da teoria de Moskos	60
Hipóteses e objectivos	68

CAPÍTULO 4 - MÉTODO	70
Sujeitos	70
Procedimento	73
Instrumento: construção e ensaios-piloto	75
Da versão de 45 itens à de 40 itens	76
Da versão de 40 itens à de 20 itens	81
 CAPÍTULO 5: RESULTADOS	 93
Validade e Confiança	95
Estudo descritivo	98
Estudo factorial	101
Análise de variância	107
Análise do conjunto dos preditores	112
Análise multivariada	116
Apreciação final dos resultados	118
Comparação com os cadetes	120
Re-análise dos dados	124
 CAPITULO 6 - DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	 134
Condicionantes actuais de opinião	135
Definição dos construtos	138
Conclusão	143
 REFERÊNCIAS	 146

ANEXO I: Pedido dirigido ao Director do CEPE	156
ANEXO II: Nota dirigida aos Cmdts das Regiões, Zonas Militares e equivalente	159
ANEXO III: Nota dirigida aos Cmdts, Directores ou Chefes das Un/Est. ou órgãos	162
ANEXO IV: Primeira versão do questionário (45 itens)	166
ANEXO V: Segunda versão do questionário (40 itens)	175
ANEXO VI: Última versão do questionário de 40 itens	183
ANEXO VII: Correlações existentes entre os vários itens, com o total de cada modelo e com o total do conjunto	191
ANEXO VIII: Versão do questionário utilizada na investigação	193
ANEXO IX: Questionário designado "Forma Directa" (vide pag. 95)	198
ANEXO X: Questionário designado "Forma A" (vide pag. 96)	202
ANEXO XI: Questionário utilizado para o Ano Comum, da Academia Militar	206
ANEXO XII: Proposta de questionário a utilizar em futuras investigações	211

INDICE DE TABELAS

Tabela n°		Página
1	Tendência I/O nas Forças Armadas francesas	43
2	Resultados decorrentes da aplicação da primeira versão do questionário	78
3	Médias e valores da significância da diferença dos itens tidos como significativamente diferentes, através do teste de Scheffe, para a variável "Posto"	83
4	Valores das médias dos itens que diferem quanto ao local de residência dos respondentes	84
5	Comparação do agrupamento dos itens pelos vários factores no total da amostra e tomando apenas os capitães, após rotação <i>varimax</i> desses factores	85
6	Valor das correlações do teste/reteste, para cada item(N=145)	95
7	Valores das médias, desvio-padrão, variância e cotações máximas e mínimas obtidas em cada item e no total (N=655).	98
8	Correlações entre os itens e com o total. (N=654)	100
9	Pesos (loadings) de cada item nos factores	102
10	Valores das correlações entre cada factor	104
11	Médias obtidas em cada item e no total, por postos, e significância respectiva	107
12	Médias dos factores por postos e respectiva significância da diferença	109
13	Incrementos de variância explicada (R2) pelo factor "idade", por postos, em cada item, e respectivos valores do coeficiente de regressão standartizado(B)	110

14	Incrementos de variância explicada (R^2) por "idade", por postos, em cada factor, e respectivos valores do coeficiente de regressão standartizado(B)	111
15	Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos respondentes em cada factor, consoante o valor que atribuíram à intenção de permanecer no Exército.(1 =ficar;5 =sair)	113
16	Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos respondentes em cada factor, consoante o tipo de interesses (1 =serviço;5 =interesses pessoais)	114
17	Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos respondentes em cada factor, consoante o sentimento de pertença (1 =serviço;5 =interesses pessoais) ..	115
18	Valores dos coeficientes de regressão standartizados (B) e da percentagem total da variância explicada (R^2), em cada factor, pelos preditores.....	116
19	Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos cadetes dos 4 anos da Academia Militar, nos sete factores	121
20	Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos cadetes do Ano Comum da Academia, por Ramos das Forças Armadas, nos sete factores (N=231)	122
21	Comparação das médias obtidas em cada factor pelos cadetes dos dois sexos, e respectivo grau de significância.....	123
22	<i>Pesos</i> de cada item nos vários factores (% de variância explicada por cada factor)	126
23	Resumos das médias obtidas pelos respondentes, em cada factor e no total, por "postos", "interesses" (item 18), "pertença" (item 13) e "satisfação" (item 11), e respectivo grau de significância da diferença.....	128
24	Valores dos coeficientes de regressão standartizados (B/Beta) e da percentagem total da variância explicada (R^2), em cada factor, pelos preditores.....	129

25	Médias obtidas pelos cadetes, em cada factor e no total, por anos de Academia, "interesses" (item 18), "pertença" (item 13) e "satisfação" (item 11), e respectivo grau de significância da diferença.....	131
26	Valores dos coeficientes de regressão standartizados (B/Beta) e da percentagem total da variância explicada (R^2), em cada factor, pelos preditores, para o caso dos cadetes.....	132
27	Médias obtidas pelos cadetes do Ano Comum, em cada factor e no total, por Ramo das FA, "interesses" (item 18), "pertença" (item 13) e "satisfação" (item 11), e respectivo grau de significância da diferença.....	132

ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro n°		Página
1	Descrições de variáveis características do modelo Ocupacional e Institucional e do Profissional e Burocrata ..	60
2	Distribuição dos quantitativos de questionários	75
3	Análise final dos itens	88
4	Análise dos dados para uma versão possível de 20 itens	91
5	Distribuição dos quantitativos de questionários recebidos ...	93
6	Correlações entre as respostas dadas nas formas directas (N=45) e A (N=22) com as respostas dadas no questionário original	96
7	Resumo da caracterização dos factores empíricos	106
8	Resumo dos valores obtidos nas várias análises às respostas ao questionário	119
9	Caracterização dos perfis baixos e altos em cada factor	127
10	Dados relativos à versão final do questionário	145

ANÁLISE DA TENDÊNCIA INSTITUCIONAL - OCUPACIONAL (I/O) DOS OFICIAIS DO EXÉRCITO PORTUGUÊS

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade analisar a forma como se distribuem os oficiais do Exército Português relativamente às variáveis constantes no modelo Institucional/Ocupacional (I/O) de Moskos (1988). Estas variáveis incluem aspectos tais como o papel das Forças Armadas, a forma de ligação do indivíduo à instituição militar, a vocação, o profissionalismo, o papel da recompensa material, a socialização, e outros, operacionalizados num construto teórico que sugere formas opostas de ligação do indivíduo ao trabalho e à organização, sendo uma delas designada "Institucional" e a outra "Ocupacional".

Para além de traçar o quadro de opiniões que se exprimem num dado momento e estrato da carreira profissional, este trabalho propõe-se equacionar o estudo dos motivos individuais face ao processo de socialização que tem lugar na organização militar.

Dado que a transmissão de informação e de valores, que ocorre no processo de socialização, trata aspectos fundamentalmente de natureza cultural, dentro duma evolução que se verifica ao longo do tempo, este tipo de estudos confronta-se melhor com pesquisas do tipo longitudinal, e não de tipo transversal, como as

2 pag. seguintes
Trocadas

A seguir a uma revisão de literatura relativa ao processo de socialização nas forças armadas, é exposta a teoria I/O, de Moskos. Uma apresentação das principais investigações conduzidas em meio militar, com base nesta teoria, e uma tentativa de identificação dos principais factores, susceptíveis de caracterizar a índole da organização militar portuguesa e dos seus profissionais, encerra o capítulo.

No Capítulo 3, uma discussão sobre o conceito de atitudes e sobre a sua medida antecede a descrição do modo como foram operacionalizadas as variáveis em algumas investigações relativas às distinções entre *Cosmopolitas e Locais*, e entre *Institucionais e Ocupacionais*. A definição da hipótese e dos objectivos do trabalho encerra o capítulo.

O Método constitui o título do quarto capítulo, que inclui a descrição da população estudada (oficiais dos Quadros Permanentes das Armas do Exército, oriundos da Academia Militar, na situação de activo, de patente igual ou inferior a coronel), e o procedimento adoptado para definir a amostra e para distribuir e recolher os questionários. Dado que a investigação necessária para a construção do questionário utilizado para a recolha dos dados foi objecto de uma metodologia própria, neste capítulo referem-se os passos mais significativos na construção do instrumento.

Os resultados são apresentados no Capítulo 5. Após alguns comentários relativos aos resultados da amostragem são referidas medidas que atestam o grau de confiança e validade do questionário. É apresentado o estudo correlacional e factorial das respostas, logo seguido da análise de variância e da comparação com resultados obtidos com cadetes da Academia Militar. Uma análise multivariada encerra a primeira parte deste capítulo.

A segunda parte do Capítulo 5 inicia com a justificação do corte com a estrutura inicial proposta por Moskos, para enveredar por um construto substancialmente diferente. Este novo construto é igualmente sujeito à análise factorial, à análise de variância e à análise multivariada.

normalmente utilizadas em comportamento organizacional. Daí o interesse em perspectivar esta investigação como se de uma análise da evolução da ligação entre o indivíduo e a organização se tratasse. Daí também o interesse em recolher e comparar medidas obtidas nos vários patamares da carreira, incluindo o seu início, ou seja, a entrada para a organização (neste caso a entrada para a Academia Militar). Na impossibilidade de acompanhar um mesmo indivíduo ao longo da sua carreira, a análise da evolução das atitudes de indivíduos representativos dos vários patamares de tempo de permanência na organização (postos) constituirá a aproximação possível ao estudo longitudinal.

Para isso, a presente Dissertação de Mestrado inclui uma primeira parte de reflexão teórica e uma segunda de apresentação e discussão da investigação realizada. Assim, os três primeiros capítulos são dedicados à revisão da literatura julgada pertinente para melhor compreender o suporte teórico subjacente ao trabalho, e os três últimos à apresentação e discussão dos resultados da investigação. Convém no entanto entender este trabalho sobretudo como uma construção de raciocínio que acompanha a investigação empírica: primeiro com as investigações-piloto, citadas na descrição do instrumento (Capítulo 4), depois com a análise dos resultados ainda à luz da teoria de base e, por fim, o corte com essa teoria e a tentativa de construção de um quadro de análise substancialmente diferente.

O Capítulo 1 trata de algumas das teorias que precederam o modelo de Moskos, tais como a distinção *Line-Staff* e a *Cosmopolitas-Locais*. Refere ainda perspectivas sobre a motivação individual no trabalho e sobre o processo de socialização do indivíduo pela organização, numa tentativa de compreender melhor as variáveis em jogo no modelo de Moskos.

O segundo capítulo tenta fazer a ponte entre as teorias enunciadas e a sua aplicação à instituição militar. Após uma breve história do nascimento da organização e da profissão militares, é feita uma análise da pressão existente sobre este tipo de organizações para funcionarem como grandes burocracias empresariais.

O Capítulo 6 inicia a discussão dos resultados com o equacionamento da hipótese, logo seguida dos comentários relativos à justificação do corte com o modelo inicial, à tentativa de definição de um modelo alternativo e à caracterização da população estudada. São também discutidos os vários objectivos definidos com a hipótese, e uma sugestão de questionário a utilizar em investigações futuras, encerrando com algumas propostas de investigação suplementar. Os Anexos, contendo cópias de todos os documentos produzidos, são inseridos após referência à bibliografia consultada.

Sempre que a orientação política, económica ou social faz pender os pratos da balança demasiadamente para um dos lados, com reflexos a nível geral ou apenas em determinado tipo de organizações, as mudanças que ocorrem fazem normalmente ressurgir a discussão relativa aos objectivos que fazem mover as organizações e os indivíduos. É precisamente essa discussão que este trabalho vem propôr, face à evolução que a sociedade portuguesa do pós-25 de Abril vem sofrendo, e das suas implicações sobre as Forças Armadas, em especial no que toca às mudanças que se anunciam para breve.

Trata-se da discussão sobre quais serão os objectivos "verdadeiros" de uma organização, enquanto entendidos pelos valores que orientam a actividade de um grupo de indivíduos: de um lado a procura do lucro, do outro o serviço ao cliente e à sociedade. Trata-se também da discussão sobre os motivos individuais ligados ao trabalho: de um lado a afirmação de que o comportamento individual é naturalmente dirigido para a recompensa financeira, menos horas de trabalho e maior segurança; do outro contrapondo-se que as pessoas são orientadas principalmente pelo desenvolvimento pessoal, significado e interesse do trabalho que executam, e pela melhoria das capacidades e perícias profissionais.

Cingido à investigação em meio militar, o modelo inclui assim dois níveis de análise: o organizacional, tentando situar a organização militar como instituição ou

como local de trabalho; o individual, comparando o serviço militar como vocação ou como emprego.

A diferença entre os dois polos não é trivial, quer sob o ponto de vista teórico quer relativamente às suas implicações metodológicas. Teoricamente o equacionamento das antinomias anunciadas reflecte um tema principal em psicologia, sociologia e em economia do desenvolvimento, que diz respeito à tendência para o aumento da racionalização nas sociedades industrializadas. Na verdade, cientistas como Max Weber há muito que chamaram a atenção para o facto das sociedades se tornarem mais dependentes da Ciência, mais reguladas por sistemas formais e legais, mais urbanizadas, secularizadas e comercializadas com o advento do desenvolvimento económico e, sobretudo, com o avanço da industrialização. As organizações e as ocupações nestes sistemas tornam-se cada vez mais impessoais, burocratizadas e profissionalizadas, e os indivíduos têm tendência para se basear cada vez mais em princípios de natureza utilitária, e de interesse exclusivamente pessoal.

Se, como agora parece verificar-se, a instituição militar inicia uma progressão dirigida à competição dentro do mercado de trabalho, seguindo as regras e princípios desse mercado, o choque entre os dois níveis (organizacional e individual) não pode deixar de acontecer, uma vez que a natureza da instituição militar assenta na consciência Nacional associada ao conceito de defesa da Nação como obrigação de todo o cidadão. Se bem que através da história esta ideologia nem sempre tenha sido respeitada, o que acontece é que o sentimento permanece em termos de símbolos e finalidades que sustentam a existência das Forças Armadas. Ora, este sentimento não é obrigatoriamente chamado a nortear um recrutamento que siga as regras do mercado.

A organização militar, especialmente em tempo de paz, pode assim vir a identificar-se com qualquer grande empresa burocratico-industrial (Jesuino, 1986), substituindo liderança por gestão, soldados por recursos humanos, tradições por contratos e regulamentos, e mesmo a eficiência para o combate pela relação custo-

eficácia. Se bem que a racionalização possa reconhecer a utilidade da liderança, coesão, e outros valores não tangíveis como necessários para a execução das missões, nada nos garante que a força de trabalho que entra nas fileiras faça tal racionalização.

O que este trabalho procura investigar é se o possível choque entre a natureza original da instituição militar e a orientação do actual corpo de profissionais que a integram é já uma realidade, pelo menos no corpo de oficiais actualmente ao serviço no Exército, ou se constitui apenas uma preocupação para o futuro. É este o enunciado do problema principal em discussão.

Convém distinguir nesta discussão a abordagem que é feita ao nível das teorias dirigidas à organização no seu todo, da abordagem relativa aos comportamentos individuais. Na verdade, se à partida podemos considerar uma grande ligação entre os objectivos da organização e as motivações individuais, não existe dúvida que o indivíduo desenvolve objectivos próprios que influenciam o seu trabalho, mas que nada têm a ver com os objectivos da organização. House e Finley (1969), por exemplo, referem investigações realizadas em várias fábricas que concluíram sobre o desconhecimento, por parte dos trabalhadores, dos objectivos anunciados pela Administração, sobretudo aqueles que pela definição operacional mais seriam susceptíveis de influenciar as actividades de cada pessoa dentro da empresa.

Outra discrepância normalmente detectada consiste na confusão entre **fins** e **meios**, entre objectivos e políticas. Por exemplo, a política de "melhores salários" não constitui uma finalidade da empresa, mas apenas um meio favorecedor do objectivo "melhor qualidade". O perigo aqui não é de natureza semântica mas sim da orientação que pode tomar o próprio desempenho das pessoas, em especial se se trata de grandes burocracias sem um produto facilmente mensurável, com acontece, por exemplo, com parte dos serviços públicos ou com as Forças Armadas em tempo de paz.

A investigação teórica terá assim de inventariar teorias que versem a inclusão de todas estas variáveis, mantendo presentes, sempre que possível, os dois níveis de análise (indivíduo e organização) e evitando generalizações ou adaptações que não tenham em consideração o carácter particular da organização militar e o dos indivíduos que nela maiores responsabilidades possuem - os oficiais do Quadro Permanente.

A investigação empírica, para além de respeitar as premissas anteriores, terá de tentar clarificar quais os domínios individuais concretos que estão a ser considerados, bem como a validade e consistência dos resultados obtidos.

A distinção *line-staff*

Mantendo a abordagem ao nível macro, convém introduzir aqui o termo *Instituição* como algo que transcende o simples agrupamento de indivíduos em torno de uma tarefa. O colectivo humano aspira a desempenhar papéis de carácter elevado cuja memória se mantenha para além da vida individual, pelo que a tendência se situa em fazer da organização algo que se perpetue para além dos indivíduos; algo que se baseie em valores fundamentais da natureza humana, e não apenas em objectivos efémeros, de natureza material.

A teoria clássica das organizações, interpretada através de Philip Selznick(1957) ou de Christian Barnard (1938) ilustra esta alternância de objectivos com a distinção entre os de natureza *primária* (directamente ligados ao produto da empresa), *secundária* (ligados indirectamente a esse produto), e *social* (os objectivos que transcendem os de natureza exclusivamente económica, situando-se na melhoria das condições sociais, morais ou físicas da comunidade em que se insere a organização

em causa). Os objectivos de natureza primária são os servidos directamente na empresa pelo pessoal da *linha*, enquanto que os que apoiam a execução dos objectivos primários, mas que não têm intervenção directa no fabrico do produto da empresa, são designados de *staff* (de aconselhamento, de apoio, ou de estado-maior), e servem os objectivos secundários. Aqui já uma primeira abordagem da distinção de papéis dentro da organização, a que voltarei mais adiante.

Os objectivos sociais atingem todos os elementos da organização, ainda que possam constituir objectivos primários ou secundários de um grupo pertencente a essa organização.

Ao nível dos objectivos individuais, a teoria clássica (Taylor, 1919) defende a sua subordinação aos objectivos da organização, situando a sua natureza numa perspectiva quase exclusivamente económica. Os modelos teóricos subsequentes (relações humanas, recursos humanos, interaccionista), progrediram no sentido duma maior interligação entre os objectivos da organização e os objectivos individuais, realçando o papel da participação do trabalhador nos objectivos da empresa, através de formas de organização conhecidas, como por exemplo o alargamento das tarefas do posto de trabalho, a liderança democrática, os círculos de qualidade e, mais recentemente, a *qualidade total*.

Regressando à distinção *line-staff*, vemos que ela nem sempre é clara, pois se a sua aplicação a empresas industriais (tipo organização vertical) não oferece problemas de maior, já o mesmo não acontece ao nível do comércio e dos serviços, por exemplo. No primeiro tipo de empresas, reguladas por operações altamente normalizadas, é possível identificar trabalhadores empenhados em actividades de controlo, planeamento e apoio, e outros nas vendas ou na produção. No segundo tipo de empresas como, por exemplo, num grande armazém de venda a retalho, a distinção é bem mais difícil. Se virmos o caso de organizações não comerciais, tais como hospitais e universidades, os papéis podem inclusivamente encontrar-se invertidos, já que é o próprio *staff* (médicos e professores, respectivamente) que assegura a prestação directa do serviço ao cliente, enquanto os gestores de linha

estão encarregues das actividades de apoio, isto, claro está, nos casos em que a estrutura de gestão está assente em quadros não médicos ou não professores, conforme o caso.

Se quisermos desenvolver qualquer tipo de investigação sobre as diferenças na natureza da orientação ou nos tipos de comportamentos de indivíduos que servem em cada uma das funções (*linha* ou *staff*), as dificuldades quanto à generalização para os diversos tipos de organizações aparecem assim como flagrantes, mesmo considerando apenas as organizações verticais, de tipo clássico.

Outra das dificuldades que se colocam nesta distinção tem a ver com a evolução da própria estrutura organizacional.

As primeiras teorias e tipos de estruturas organizacionais associavam a autoridade formal à competência técnica e ao poder de tipo hierárquico, dentro de uma *organização em linha*. À medida que as organizações se foram diversificando e crescendo cedo se verificou a impossibilidade real da ocorrência de tal tipo de estruturação, surgindo a *organização funcional*, em que um mesmo indivíduo se podia reportar a vários superiores hierárquicos, conforme a competência requerida, diluindo-se assim a autoridade formal sobre um mesmo indivíduo ou sub-estrutura. Perante a confusão que tal tipo de estrutura é susceptível de gerar, a solução normalmente encontrada consiste numa organização mista, funcional e em linha, em que a supervisão de rotina fica entregue à *linha*, enquanto que o conselho e o controle sobre áreas específicas é da competência do *staff*. Se esta solução parece favorecer a distinção entre autoridade formal e autoridade técnica, a confusão que mantém ao nível do poder e da influência não deixa de ser flagrante, tanto mais que o problema da distinção entre *linha* e *staff* tem de ser visto à luz de, pelo menos, três aspectos: funções, unidades organizacionais e relações de autoridade. Deste último aspecto convém reter que a simples autoridade técnica contida no aconselhamento, que não obriga a cumprimento, tem tendência a ser rapidamente ultrapassada por outras formas mais compulsivas de aconselhamento de *staff*, e

mesmo pela autoridade funcional instituída. O facto dos elementos do *staff* possuírem em geral mais informação que os de *linha*, gera também uma subordinação informal destes àqueles, agravada pelo facto dos primeiros terem igualmente maior acesso aos gestores de topo. Por último, os elementos do *staff* possuem, em geral, um grau académico superior aos da *linha*, o que lhes confere um estatuto superior.

O conflito entre as duas estruturas aparece assim como latente, e muitas das flutuações que sofre normalmente numa organização não resulta de influências externas, mas sim da luta incessante pelo poder, neste conflito *line-staff*. Por um lado os elementos directamente ligados aos objectivos primários da empresa tentam reduzir o número dos que não proporcionam lucro directo; e, por outro lado, a pressão das influências para a criação de novos lugares de conselho, bem como as exigências do mercado no sentido do aumento da eficiência e da eficácia, fazem crescer as necessidades de planeamento e controle. O crescimento da própria organização é também em si um factor de aumento do *staff* em proporção superior à do aumento da *linha*, já que a complexidade das relações funcionais tende a aumentar em progressão geométrica, enquanto que o volume de trabalho aumenta apenas em progressão aritmética (Davis, 1951).

Da análise exposta pode inferir-se que o conflito entre os membros que servem em cada uma das funções é susceptível de existir, mas a sua operacionalização, em termos de identificação das características individuais próprias de membros de *staff* ou de *linha*, resulta difícil de estabelecer, dada a diversidade de tipos de organizações e de papéis nelas desempenhados pelos indivíduos que as integram.

A distinção *cosmopolitas-locais*

Numa tentativa de clarificação e actualização da teoria clássica, relativamente à distinção entre indivíduos com perfil de *linha* e indivíduos com perfil de *staff*, House e Finley (1969) sugerem uma analogia entre a caracterização do tipo de indivíduos que servem as duas funções com a distinção proposta por Gouldner (1957) entre *cosmopolitas* - profissionais que servem uma organização, e *locais* - os institucionais ou burocratas dessa organização. Gouldner considera que os *cosmopolitas* se caracterizam por verem o seu desempenho como uma profissão, colocando os valores da sua competência técnica acima dos da organização, e que os *locais* estão essencialmente preocupados com a sua progressão de carreira dentro da organização e da sua hierarquia.

A associação feita por House e Finley, entre *linha* e *locais* e entre *staff* e *cosmopolitas* não é aqui muito clara, pois parece tratar-se de questões diferentes, isto é, nem os elementos de *staff* serão exclusivamente profissionais, nem os de *linha* obrigatoriamente recrutados a partir do nível mais baixo da pirâmide organizacional, isto para além da já evidenciada dificuldade em distinguir os dois tipos de órgãos em grande parte das organizações. Em qualquer dos casos, a caracterização proposta por Gouldner merece uma descrição mais pormenorizada, dado o contributo que pode fornecer a este trabalho.

Gouldner utiliza a terminologia indicada (*cosmopolitas* e *locais*) para evidenciar papéis sociais que estariam latentes em indivíduos "diferentes", e atribui às designações *line* e *staff* o carácter manifesto desses papéis sociais. Para ele o elemento de *staff* só recebe a designação de *cosmopolita* quando não está integrado na estrutura de poder da empresa, podendo aconselhar mas não chefiar, estando fora das verdadeiras promoções dentro da hierarquia e só subindo nela através de uma

maior especialização. Ambos diferem em termos de lealdade à organização, grupos de referência, grau de especialização e objectivos de trabalho. Não afirma nem recusa, no entanto, a hipótese de que os elementos por ele considerados como de *staff* tenham um perfil *cosmopolita*, ou que os de *line* exibam características próximas dos *locais*. Fica-se assim sem saber se é a função que modela o indivíduo, ou se é a sua estrutura de personalidade que determina a opção pelo tipo de funções desempenhadas na organização. Wanuos (1980), por exemplo, considera que a orientação *cosmopolita* e *local* não deriva do processo de socialização, mas de uma tendência do próprio indivíduo.

Numa investigação publicada em 1957 Gouldner entrevistou 125 professores de uma escola superior de arte relativamente a três variáveis: lealdade à organização, grau de especialização e grupo de referência, classificando-os depois em quatro categorias, num contínuo da escala *cosmopolitas-locais*. Comparando os grupos extremos, Gouldner atribuiu as características seguintes aos *cosmopolitas*: colocavam maior ênfase na investigação como fonte de satisfação no trabalho; sentiam que existiam muito poucos colegas dentro da faculdade com quem poderiam partilhar interesses profissionais; publicavam mais; eram menos leais à organização; recebiam mais estímulos intelectuais de fontes exteriores à faculdade; estavam menos satisfeitos com o seu nível de remuneração; participavam menos nas actividades da organização; eram menos orientados para os regulamentos.

Reissman (1949) encontrou distinções semelhantes entre burocratas e profissionais, especialistas e generalistas, artistas e carreiristas. Baker, Goldberg e Rubinstein (1964) concluíram pela existência de um contínuo entre ambas as designações, sendo difícil encontrar pessoas baixas ou altas em todas as variáveis simultaneamente.

Em nenhuma das investigações estudadas se encontraram especificações sobre associações entre tendências pessoais e funções desempenhadas, isto é, se indivíduos com perfil mais próximo do *cosmopolita* ou do *local* eram também indivíduos que

desempenhavam determinado tipo de funções (linha ou *staff*, por exemplo). Fica-se assim sem saber se as tendências enunciadas correspondem a determinado tipo ou grupo de indivíduos identificável nas organizações ou na sociedade.

Por outro lado fica patente que uma das limitações da tentativa de caracterizar sujeitos numa escala de opostos é a de que, sempre que se adiciona uma variável, com a finalidade de tornar o índice final mais abrangente, a classificação perde em consistência. Isto é, as pessoas não se distribuem conforme o modelo teórico. Tal pode ficar a dever-se à dificuldade de generalizar tipologias existentes nas organizações, como *linha e staff* ou *cosmopolitas e locais*; a tentativas deficientes de catalogação de grupos humanos; ou a deficiências de transferência dos modelos teóricos para a investigação empírica. Assim, qualquer tentativa de caracterização de indivíduos baseada nos seus papéis dentro de uma organização, como acontece com os de linha e os de *staff*, terá de passar forçosamente por uma melhor compreensão da acção que as organizações exercem sobre o indivíduo, ou seja, do processo de socialização organizacional. No entanto, se a tentativa de caracterização versa o indivíduo em si, independentemente da organização a que pertence, então o processo da motivação individual constituirá talvez o campo de estudo mais adequado.

O problema é que as teorias da socialização organizacional têm tendência a dar demasiado peso à acção da organização sobre o indivíduo, esquecendo a acção que o próprio indivíduo exerce sobre a organização e mesmo o indivíduo em si; as teorias motivacionais cometem em geral o erro oposto, isto é, consideram o indivíduo como isolado da organização, no que respeita aos motivos que o ligam ao trabalho.

Uma das perspectivas possíveis, para diminuir a separação entre as teorias motivacionais e as da socialização organizacional, será talvez dar mais realce às que menos extremam as posições anteriormente evidenciadas, numa tentativa de encontrar um núcleo comum que possa servir a racionalidade das teorias que procuram caracterizar os indivíduos dentro das organizações, como a que constitui objecto deste trabalho.

Vejamos primeiro as teorias motivacionais.

Motivação individual no trabalho

A teoria clássica (Taylor, 1919), ao situar a motivação individual exclusivamente numa perspectiva monetária, proporciona uma base para discussão interessante. Na verdade, se é relativamente fácil conduzir estudos experimentais cujas conclusões apoiem esta teoria, já uma abordagem mais minuciosa pode trazer interpretações diferentes. Por um lado, os sistemas que envolvem o aumento dos incentivos monetários estão quase sempre ligados a uma melhoria das condições de trabalho, com implicações directas sobre a produção (House e Finley, 1969). Por outro, torna-se necessário distinguir a própria estrutura motivacional dos sujeitos enquanto orientada para a recompensa externa (motivação extrínseca) ou interna (motivação intrínseca). McClelland (1961) clarifica esta perspectiva introduzindo o conceito de *motivo de sucesso*. Segundo ele apenas as pessoas com um motivo de sucesso baixo seriam altamente permeáveis à recompensa material ou a outro tipo de incentivos exteriores. Outros investigadores realçaram o papel dos grupos informais na forma como os incentivos afectavam a produção individual (Viteles, 1954), ou a relação entre a dimensão do grupo e esses incentivos (Campbell, 1952).

A teoria das necessidades de Maslow (1954) foi exhaustivamente estudada no sentido de explicar a motivação humana através de uma hierarquia de necessidades, em cujo topo se encontravam as de auto-realização. Uma das orientações seguidas nesses estudos foi a de considerar a alteração das necessidades do indivíduo com o decorrer do tempo em que este servia numa determinada organização. Hall e Nougaim (1968), por exemplo concluíram que cinco anos após terem entrado numa

organização as necessidades de segurança dos sujeitos diminuíram, sendo suplantadas por outras, o que vem contra a teoria de Maslow, que situava a estrutura motivacional como independente da organização. Segundo eles o indivíduo só faz da segurança uma preocupação principal no início da sua permanência na organização, inflectindo depois para preocupações sobre a carreira e a promoção. Após cerca de cinco anos de serviço os gestores estariam imbuídos do "síndrome do sucesso", que os levaria a tentar dominar a organização e a encontrar poder, com o consequente aumento do envolvimento no trabalho. Segundo estes investigadores, perante o insucesso dentro da organização, ou perante um fim de carreira, o tipo de envolvimento tenderia a tomar um carácter menos competitivo, orientando-se para a ajuda aos mais novos (tutoria) com forma de gratificação. O bloqueio à promoção dos mais modernos poderia também ocorrer.

A reflexão que aqui se impõe é a de que a relação indivíduo-organização tem também de ser analisada segundo o tempo de permanência do indivíduo na organização e segundo o binómio idade-expectativas. Talvez que a perspectiva do estudo da relação indivíduo-organização seja demasiado reducionista, se considerarmos os vários sistemas humanos que preenchem e condicionam a existencia individual (pessoais, conjugais, familiares, amizades, trabalho e carreira, lazeres, sociais e os ambientais). Talvez que a transição entre os ciclos de vida (transformações que ocorrem dentro do indivíduo, compreendendo reestruturações de identidade, valores, sentimentos e pensamentos), tal como é apresentada por Hudson (1988), constitua uma alternativa plausível para o estudo subjacente a este trabalho.

A confirmar-se o factor idade como razão explicativa fundamental das variações nas atitudes dos sujeitos, impor-se-á uma atenção mais concentrada nesta abordagem.

Outra das contradições da relação indivíduo-organização tem a ver com o facto dos índices de satisfação não possuírem uma relação directa com a *performance*, isto é, a atitude individual no que respeita à organização e ao trabalho não implica um empenho no trabalho coincidente com essa atitude, já que um sem número de variáveis situacionais medeia esta relação. A dificuldade passa também pela variedade dos índices de satisfação que são utilizados como medida (ex. intenção de sair, turbulência, taxa de acidentes, absentismo, queixas).

A teoria de Herzberg (1966) é igualmente muito contestada relativamente ao facto dos factores considerados (ex. sucesso, reconhecimento, trabalho em si, responsabilidade, oportunidade de progressão, política da empresa, supervisão, condições de trabalho, relações com superiores, relações entre colegas) tanto poderem constituir fonte de satisfação como de insatisfação, não se podendo evidenciar factores realmente antagónicos.

Para o caso que nos interessa (a organização militar) a análise da motivação individual que mais parece adequar-se é a que se relaciona com a vocação e com o processo de socialização, ou seja, a motivação intrínseca e a aprendizagem social, uma vez que o papel da recompensa material parece jogar um papel secundário, neste tipo de organizações. As teorias motivacionais, em especial as aplicadas à gestão empresarial, estudam fundamentalmente os problemas da recompensa e da natureza do trabalho o que, no caso da organização militar, são ainda aspectos acessórios (o militar recebe conforme o posto e não pelo trabalho que realiza, e o próprio trabalho ou a função desempenhada são de natureza eventual e temporária).

Contribuições recentes como as de Amabile (1983), Csikszentmihalyi (1991) ou Steers & Porter (1991) constituirão porventura uma hipótese de explicação possível sobre o modo como a motivação individual explica o posicionamento do indivíduo num tipo de organização em que a recompensa material não constitui factor de realce, pelo que valerá a pena debruçarmo-nos um pouco sobre elas.

Para Steers & Porter (1991), as emoções estão integralmente relacionadas com a motivação intrínseca, na medida em que o interesse pessoal se encontra associado à

excitação e ao divertimento. O interesse é aqui visto como o desafio óptimo que é dominado com competência e autonomia. A recompensa é assim de natureza interna e a natureza individual do seu controle pode-nos levar a concluir sobre a prevalência de um locus de controle interno nos indivíduos intrínsecamente motivados, com o correspondente peso na possibilidade e liberdade de escolha. Este tipo de personalidade seria igualmente favorável à emergência criativa (Amabile, 1983; Notz, 1975).

Csikszentmihalyi (1991) apresenta a procura da felicidade como expressão da motivação intrínseca, como o sentimento de controle sob os acontecimentos da vida. A qualidade de vida estaria dependente do indivíduo ser capaz de se envolver de tal modo em algo que tudo o resto pareceria secundário (a experiência subjectiva ou o *flow*). Esse envolvimento pressupõe, por lado, uma capacidade de concentração, de fixar a atenção no que se está a fazer de forma a não ser distraído por outros factores; por outro lado, uma forma especial de interpretação dos factores exteriores (ex. para um ex-prisioneiro de um campo de concentração, o simples acto de ouvir um pássaro pode constituir uma experiência extremamente gratificante). A *personalidade autotélica* seria aquela capaz de fazer dos actos simples da vida experiências gratificantes, de identificar oportunidades de acção onde outros não as encontrariam, de auto-enriquecer as tarefas de rotina, de fazer do trabalho uma espécie de jogo, com variedade, desafios flexíveis, objectivos claros e *feedback* imediato.

Csikszentmihalyi apresenta a profissão de cirurgião como o paradigma da *actividade autotélica* (aquela que constitui recompensa em si própria), uma vez que proporciona objectivos claros, *feedback* imediato, ambiente propício à concentração e rituais enriquecedores (uniforme, esterilização, preparação). O aproveitamento que faz para distinguir o profissional (pioneiro) empenhado, feliz com a sua actividade, do especialista da rotina, sempre aborrecido, empenhado nas recompensas exteriores, sugere reflexões interessantes sobre a questão da vocação. Nesta perspectiva o importante não seria a actividade em si, mas a personalidade do

indivíduo e a possibilidade de este ser capaz de atribuir um significado especial à actividade desempenhada; de reconhecer o papel do esforço na procura da satisfação e de retirar daí a sua motivação principal; de perceber os eventos da actividade profissional, por mais rotineira e aparentemente desinteressante que parecesse, como fontes de enriquecimento pessoal e de criatividade. Seria também a capacidade do indivíduo em não se deixar "corromper" pela recompensa exterior, pela facilidade das tarefas, pela rotinização e conseqüente diminuição da necessidade de esforço. Seria o prolongamento do "ideal": a manutenção do espírito aberto à mudança e da ideia do "jogo" permanente, como afirmação de juventude.

A tentativa de operacionalização dos conceitos ora expressos em termos de formulação de hipóteses para investigação empírica, relativas a uma melhor explicação do conceito de vocação, não deixa de ser interessante.

Dentro das teorias interaccionistas (indivíduo-ambiente) algumas contribuições poderão sugerir pistas para a compreensão dos fenómenos em causa. A teoria de Vroom (1964) propõe que o comportamento individual deriva de uma escolha consciente entre alternativas relacionadas com processos psicológicos, em especial a percepção e a formação de crenças e atitudes. Nesta perspectiva o importante não é o valor real daquilo que o indivíduo recebe da organização, mas sim o que ele espera receber, de acordo com uma escala de valores de recompensa que é interna a esse indivíduo. Se bem que pareça ser apenas uma insistência na motivação intrínseca, as pistas que sugere quanto à possível dissonância entre a intenção de seguir uma carreira (o indivíduo atribui à organização a existência de determinado sistema de recompensas e valores coincidentes com os seus) e a realidade percebida posteriormente (os valores e práticas anunciados pela organização não coincidem com os efectivamente praticados) apresentam-se como interessantes. Por outro lado, o facto do indivíduo acreditar que o seu desempenho é *instrumental* para atingir outros fins (ex. ser promovido, obter determinada colocação), pode levá-lo a

trabalhar para além do seu próprio sistema de recompensas e do promovido pela organização (utilidade subjectiva esperada).

Para o caso da investigação a realizar a confirmação desta teoria poderia ter lugar em resultados que sugerissem que determinado tipo de indivíduos com vocação para a carreira militar inflectisse depois numa perspectiva carreirista, mantendo assim um grau de satisfação apreciável, enquanto outro tipo de indivíduos, também inicialmente vocacionado e posteriormente desiludido, recusasse a opção por desempenhos instrumentais, daí resultando maior insatisfação com a organização.

A teoria da aprendizagem social, de Bandura (1988), reforça o interaccionismo proposto por Vroom ao dar realce à imitação dos outros e à interacção entre os objectivos pessoais (representações mentais simbólicas) e os da organização. O interaccionismo simbólico vem reactivar a discussão sobre o papel dos objectivos pessoais (ex. o indivíduo com vocação comporta-se perante a organização de modo diferente do indivíduo sem vocação) e da aprendizagem por imitação. A importância deste último aspecto justifica, só por si, uma abordagem particularizada do processo de socialização.

O processo de socialização

A socialização organizacional consiste no processo através do qual o indivíduo adquire os conhecimentos e as perícias necessárias para assumir determinado papel dentro dessa organização e a análise desse processo é feita por observação das mudanças que ocorrem no indivíduo. Este, por sua vez, exerce determinada acção sobre a própria organização, designada por processo de *personalização* (Wanuos, 1980), cuja análise se encontra fora do âmbito deste trabalho.

O processo pode ser rápido, conduzido e regulado pelo próprio em termos de tentativa-e-erro, ou assumir uma natureza mais complexa e demorada, incluindo longos períodos de educação e treino. Numa organização como a militar o processo de aprendizagem e progressão na carreira é sobretudo um processo de socialização a que, como veremos mais à frente, uns têm mais facilidade que outros em se adaptar.

Para conhecer determinada organização e agir dentro dela, o indivíduo terá que desenvolver princípios de actuação e formas de interpretação de senso comum consentâneas com as aceites pela organização. O processo fornece ao indivíduo uma visão ordenada do ambiente que lhe serve de guia na aprendizagem que escolhe, sobretudo na que tem a ver com a relação que mantém com os restantes membros da organização. Quando desenvolvida, essa perspectiva transcende o seu comportamento exclusivamente na organização, influenciando todos os actos da sua vida (Van Maanen & Shein, 1979).

A transmissão dos valores e perícias a um novo membro da organização é realizada fundamentalmente pela influência directa de colegas, superiores e subordinados e não por iniciativas figurativas, tipo regulamentos ou imagens publicitárias (estas mais influentes na socialização antecipada, ou seja a que o indivíduo executa na preparação para a entrada na organização). Essa influência, para ser eficaz tem de ser estável e relativamente imune às mudanças organizacionais originadas por influência exterior ou directivas do topo. Pode-se inclusivamente esperar que o conservadorismo da actuação dos mais velhos na organização em relação aos mais novos, em termos da transmissão dos comportamentos-modelo, esteja para além das mudanças que se verificam na organização e que são até pelo menos verbalmente evidenciadas por esses mesmos elementos. O paternalismo institucional é aqui quase compulsivo e implica também o conformismo por parte dos recém-chegados.

O modelo proposto por Van Maanen & Shein (1979), pressupõe determinados postulados com implicações directas neste trabalho. Assim a passagem de

determinadas fronteiras dentro da organização, como por exemplo a subida na hierarquia, pressupõe maiores problemas de ansiedade do indivíduo e, portanto de vulnerabilidade à pressão institucional, imediatamente antes e depois dessa ultrapassagem, que o podem inclusivamente levar a mudanças marcantes (mas temporárias) no comportamento, em especial se os tipos de fronteiras (funcionais, hierárquicas e de inclusão) a ultrapassar ocorrerem em simultâneo. Outro postulado refere que o indivíduo exerce maior influência sobre a organização durante o espaço de tempo que medeia as ultrapassagens, o que se compreende por oposição com a afirmação anterior. Os autores referem também que o processo de socialização é mais marcante nos estratos inferiores da organização, uma vez que a partir de determinado ponto as movimentações ascensionais se diversificam quanto aos objectivos prosseguidos, e os próprios objectivos de ascensão vêm diversificadas as possíveis fontes de recrutamento de candidatos.

Van Maanen (1985) vem acrescentar as *táticas de socialização organizacional*, isto é, os modos através dos quais as experiências (formais ou informais) dos indivíduos em movimento dentro da organização são estruturadas pelos outros. As *táticas colectivas v. s. individuais* referem-se ao acto de confrontar o grupo de recém chegados com um conjunto de experiências padronizadas que todos têm de realizar, como por exemplo os períodos de educação ou treino pré-inclusão na organização. No outro extremo, a socialização é feita individualmente, no estilo mestre-aprendiz. Os efeitos dos processos colectivos são mais fracos e, sobretudo, mais difíceis de controlar que os individuais, já que nos colectivos a "socialização oficial" é susceptível de se chocar com a "socialização dos colegas", em que acaba por prevalecer a primeira (ex. numa escola a política anunciada é "estudar", enquanto que os alunos mais velhos defendem a de "divertir"). Na situação mestre-aprendiz as possibilidades de domínio dos mecanismos de socialização são assim mais controláveis.

As *táticas informais v.s. formais* referem-se ao grau em que o recém-chegado é separado dos restantes membros da organização. Quanto mais formal o processo,

maior a pressão da influência sobre atitudes e valores. Na maior parte dos casos, as organizações que utilizam processos formais (sobre as atitudes e perícias gerais) incluem também processos intermédios, sobre a forma de estágios ou tirocínios, em que a acção se exerce preferencialmente sobre comportamentos específicos, regras e idiosincrasia inerente ao papel a desempenhar pelo recém-chegado. Quando a organização repousa apenas nos informais existe o perigo do indivíduo incorporar apenas o que lhe é facultado pelo grupo de trabalho restrito, ou mediante escolha do próprio. Se a distância entre os dois processos é demasiada, o indivíduo tende a desligar-se do processo formal, concentrando-se sobre o informal.

Os processos *sequenciais v. s. não sequenciais*, referem-se á existência ou não de passos identificáveis que o indivíduo deve seguir, segundo um caminho definido. A rotação por vários lugares constitui exemplo do segundo tipo de processos, enquanto que a movimentação directa para determinado lugar constitui exemplo dos primeiros. Quanto maior a rotação do recém-chegado e a diversidade de comportamentos exibida pelos que ocupam esses lugares, maior a possibilidade de escolha do indivíduo. No entanto, se os papéis solicitados pelos vários lugares forem demasiado conflituantes, o recém-chegado quase sempre optará pela escolha de um tutor que lhe ensine o modo de sobreviver ao conflito de solicitações.

A classificação das estratégias no contínuo *fixas v. s. variáveis* depende do grau em que o recém-chegado conhece o tempo que lhe levará a ultrapassar determinada fase do processo de socialização. Quanto mais variável é esse tempo ou mais fluídas as regras de progressão, maior a atenção do indivíduo sobre os procedimentos daqueles que mais sucesso obtiveram na progressão através da organização. Um grupo de recém-chegados que, perante condições fixas, se manteria coeso e estável, é susceptível de se desagregar e adoptar estratégias competitivas, caso as condições passem a ser fluídas. Van Maanen refere ainda as tácticas de *investidura-desinvestidura*, *serial-disjuntiva* e de *competição*.

Outras contribuições ajudam a perceber a interacção entre as estratégias individuais, o processo de socialização e as possibilidades de evolução da atitude do

indivíduo. Jones (1986) menciona que níveis elevados de conflito de papéis estão associados com desempenhos inovadores, e que quanto mais institucionalizado for o processo de socialização, maior a satisfação no desempenho e menor a intenção de sair da organização. Enoch (1989) conclui sobre o facto de que o processo de socialização regride no período que se segue ao da educação formal (ex. frequência da Universidade ou Academia), voltando o profissional aos seus valores de origem e a identificação a ser feita relativamente ao grupo de referência que possuía antes de iniciar o processo. Introduzindo o termo "profissão marginal" (as que não se encontram ligadas a um corpo unificado de conhecimentos), o autor defende que as profissões marginais (o estudo versa sobre os trabalhadores sociais) são susceptíveis de atrair preferencialmente indivíduos que provêm igualmente de sectores sociais marginais (ex. imigrantes, minorias, classe social baixa). Para o caso que nos interessa a discussão será desenvolvida à volta do facto de a profissão de oficial do exército ser ou não uma profissão marginal, e também à atenção devida ao meio social de proveniência dos candidatos. Reichers (1987), sob a égide do interaccionismo simbólico, defende a necessidade de analisar os vários subgrupos ou segmentos organizacionais com os quais o indivíduo é confrontado durante o processo de socialização. Aqui também fica patente a necessidade de verificar no estudo as eventuais diferenças de atitude de indivíduos que foram sujeitos a uma "praxe" inicial intensa, em relação aos que o não foram, bem como ao papel das colocações iniciais dos recém-saídos da Academia Militar e seu impacto sobre essa diferença.

Outra perspectiva importante, discutida por Wanuos (1980), examina o que está a montante do processo de socialização, e que começa por um processo de escolha da organização, por parte do indivíduo, que pode ser racional ou irracional. No primeiro caso, o indivíduo procura activamente informação à cerca da organização, decidindo em função dela; no segundo caso, o indivíduo persegue um ideal que o impede de procurar informação relevante e decidir em conformidade. Neste último

caso (irracional) o indivíduo tem mais probabilidades de só depois de entrar na organização se aperceber de eventuais conflitos entre as suas expectativas e capacidades e a realidade da organização. Neste caso, ou o conflito origina insatisfação, menor empenho e intenção de saída, ou o indivíduo opta por racionalizar o conflito para justificar a decisão que tomou.

O problema da escolha, para além de levantar novamente a questão da socialização antecipada, leva-nos a distinguir entre indivíduos para quem o ingresso na organização resulta de um processo de raciocínio lógico, onde os factores objectivos (ex. salário e benefícios sociais, prestígio, área geográfica de residência, garantias de progressão na carreira) têm obviamente mais peso, e o processo mais do tipo vocacional, em que o indivíduo persegue um ideal de profissão. Não sendo mutuamente exclusivos, sugerem determinadas diferenças quanto ao modo como o indivíduo é susceptível de aceitar as imposições ditadas pela organização.

Wanuos (1980) apresenta ainda a discussão relativa à adaptação entre o indivíduo e a organização poder constituir fonte de insatisfação com o trabalho e de menor empenho com a organização, se a organização não consegue satisfazer as necessidades desse indivíduo. Segundo este autor, a satisfação está directamente relacionada com a intenção de saída e com o trabalho em si, enquanto que o empenho na organização se refere mais à identificação com a organização e a aspectos fora do trabalho propriamente dito. A falta de empenho na organização só se relaciona significativamente com a intenção de saída no período (ex. 2 meses) que antecede a saída propriamente dita. A *performance* é mais função das capacidades, do empenho na organização e das expectativas do indivíduo, do que do grau de satisfação com o trabalho.

De tudo quanto fica expresso neste capítulo (antinomias ou "tipos" do binómio indivíduo-organização, motivação individual e processo de socialização) as contribuições para o presente trabalho versam as organizações no seu todo e não concretamente as organizações militares, pelo que se torna necessário desenvolver a

caracterização deste tipo de organizações, antes de abordar a teoria I/O, de Moskos, à volta da qual a investigação é construída. É essa a finalidade do próximo capítulo.

CAPÍTULO 2

PROFISSÃO E ORGANIZAÇÕES MILITARES

Se bem que a existência de exércitos remonte aos primórdios da Antiguidade, a organização militar, tal como hoje a conhecemos (com uniformes, treino específico, unidades táticas, sistema de patentes), é relativamente recente. Tal como outros sistemas sociais (ex. religião, saúde, justiça, educação) os exércitos começaram por ser apenas uma instituição, praticamente assentes exclusivamente em valores e, no geral, confiados a classes de estatuto elevado dentro da sociedade. Nas cidades-estado da antiguidade, no oriente imperialista, no império Romano, e mesmo no sistema feudal não se podia propriamente falar da existência de exércitos com uma forma organizativa estável, mas apenas da sua formação em torno de necessidades tornadas prementes, sob a forma de levantamento de massas, emprego de mercenários ou simples contratação de voluntários. Só no início do sec. XVII, com Maurice de Orange, se pode começar a falar de organização militar. Até aí mantinham-se aspectos pouco consentâneos com o conceito de organização, tal como hoje a conhecemos: não existia instrução, cabendo a cada um adquirir a respectiva perícia; a figura do sargento era desconhecida, já que eram os próprios homens a escolher o seu encarregado; os corpos de engenharia e artilharia eram constituídos fundamentalmente por civis; os oficiais eram contratados por intermediários para uma determinada campanha, daí advindo o termo "comissão" ("*commissioned officer*"), e o próprio processo de recrutamento subsequente era, fundamentalmente, de carácter contratual.

Este sistema, que se manteve em países como a França e alguns Estados Alemães até ao Sec XVIII, considerava a "profissão" de oficial inerente à classe de nobre, quer através do recrutamento directo a partir da nobreza, do país ou do

estrangeiro, quer elevando o oficial a essa classe como forma de recompensa. Neste tipo de profissionalismo (o "*ascriptive professionalism*"), as noções de posto e de carreira tinham pouco cabimento. Os valores ideais da cavalaria e, sobretudo, a ética protestante - base do capitalismo moderno, constituíam os alicerces da disciplina militar, com o ênfase no dever, auto-sacrifício e na ordem, como ficou bem patente nos exércitos de países tais como a República da Holanda, a Inglaterra de Cromwell, a Suécia e a Prússia.

A reforma de Maurice de Orange e, mais tarde, do rei Adolfo da Suécia, ao dotar o exército com uniformes, treino específico, unidades táticas e de um sistema de patentes deixou, no entanto, de fora a classe de oficiais, cujo recrutamento se continuou a processar da forma atrás descrita e cuja inerência à condição de nobre se manteve praticamente até ao nosso século. Mesmo com a abertura a todas as classes, após a revolução francesa, e o nascimento das academias militares, o carácter não profissional manteve-se, uma vez que a tendência continuou a ser a de recrutar "cavalheiros", ou de os formar como tal e não a de confrontar os oficiais com um conhecimento específico da profissão. A classe de oficiais, em especial acima de subalterno, esteve assim ausente das reformas principais sofridas pela organização militar. O início do processo de profissionalização ocorreu bastante mais tarde, em especial pela constatação da impossibilidade de um corpo não detentor de um conhecimento específico acompanhar os grandes avanços derivados da industrialização do exército, ocasionando resultados desastrosos, como aconteceu com a Guerra da Crimeia e com outros exemplos profusamente evocados por F. Dixon (1977). O nascimento da verdadeira profissão militar é normalmente associado à data de 1800, no Estado da Prússia.

A ligação exército-indústria, tal como descrita por Van Doorn (1975), dá conta do carácter precursor da organização militar, em relação à organização industrial, pelo menos até à época Taylorista e à teorização do racionalismo burocrático, por Weber.

É precisamente com o advento da indústria e da organização burocrática que a profissão de oficial adquire o cunho definido que se lhe reconhece hoje em dia. No entanto, profissão e organização burocrática contêm em si orientações por vezes quase antagónicas: o profissional é dedicado à sua vocação e ela é, em geral, dirigida à solução de problemas relevantes da sociedade, tais como a segurança, a saúde e a justiça; o burocrata pode possuir esta orientação, mas o seu trabalho é mais dedicado à relação entre os fins e os meios, já que a organização não possui, em si própria, valores éticos; a lealdade do profissional é dirigida à sua profissão e não à organização, e a sua competência pode apenas ser julgada por colegas e não por superiores ou por leigos; a lealdade do burocrata é dirigida à organização, e toda a estrutura da mesma assenta numa hierarquia vertical. A profissão militar reveste-se assim de contradições, derivadas do facto de ter surgido muito depois da organização militar e de conter elementos dissonantes que a confundem com uma ocupação burocrática, levando mesmo alguns autores a classificarem-na como "semi-profissão", "sub-profissão", "ocupação", e "profissão pública burocratizada", principalmente por lhe faltar uma das características que alguns consideram fundamental para a profissão - a independência - e por incluir a rotação de funções e a impossibilidade de existir recrutamento horizontal, isto é, de existirem elementos que não transitaram pelos vários postos de hierarquia.

Existe, no entanto, um consenso quanto ao cunho específico da profissão militar no sentido de a circunscrever a um modelo em que o recrutamento, treino e atribuição dos seus membros é feita segundo um critério fundamentalmente interno, como refere Feld (1977). Ao contrário do profissional normal, que adquire a sua habilitação numa instituição separada do trabalho real, o profissional militar fá-lo sempre dentro da mesma instituição, num processo misto de escola e de exercício das funções, que o prepara para um desempenho situado a escalões sucessivamente mais elevados.

Falar em socialização profissional, isto é, aquisição progressiva da qualidade profissional, no caso do oficial, é assim preferível a falar em profissionalização, como mais adiante será referido.

O que parece adequado é reconhecer o papel da industrialização e do sistema empresarial burocrático em conferir o tal cunho profissional ao oficial, assente na especialização e no tecnicismo. A profissão militar, talvez mais do que qualquer outra, sofre assim uma dissonância permanente entre a pressão institucional, em torno do regresso às origens, e a pressão ocupacional, fruto do tecnicismo e da especialização.

O profissional das organizações militares face às grandes burocracias

As Forças Armadas sofrem um conflito permanente entre a organização para o combate e a organização em tempo de paz. Se bem que, em princípio, se tente manter a organização por forma a poder funcionar como em tempo de guerra, a pressão para a adaptação a missões de tempo de paz tende a provocar a ocorrência de dois tipos de estruturação de difícil coexistência em simultâneo, em especial nas forças terrestres, que representam o peso institucional mais importante de todo o tipo de forças.

Relativamente à distinção *staff-line*, por exemplo, a separação torna-se mais complexa que nas grandes burocracias não militares, ainda que as designações "comando" e "estado-maior", que designam lugares e funções perfeitamente definidas, possam levar a concluir pelo oposto. No caso das unidades de combate das forças terrestres existem as chamadas *unidades de manobra*, cuja missão consiste em combater directamente o inimigo; as *unidades de apoio de combate*

(caso da artilharia, por exemplo), que apoiam pelo fogo as de manobra; as *unidades de apoio de serviços*, que normalmente fora do contacto da frente apoiam logística e administrativamente as restantes. No entanto, uma pequena unidade de apoio de serviços de uma unidade de manobra (uma secção de alimentação de um batalhão de infantaria, por exemplo) é considerada como fazendo parte da *linha* quando tratada pelo escalão superior, e do *staff* quando mencionada pela unidade maior a que pertence. A própria designação de *estado-maior* utiliza-se para designar funções que são ocupadas por indivíduos indiferenciados, que se encontram temporariamente fora das funções de linha. Resulta assim acrescida a dificuldade de transposição directa dos modelos de estudo propostos por Gouldner ou por House e Finley.

Van Fleet e Yukl (1986) consideram também que o ênfase nos valores morais e a ética representam uma diferença fundamental entre as organizações militares e as restantes, na indústria e nos negócios. Estas tendem a ser de carácter utilitário (os membros trabalham por dinheiro), enquanto as primeiras possuem um carácter normativo (os membros trabalham por medo). Numa investigação conduzida em meio militar e civil, Van Fleet encontrou diferenças de orientação relativas a uma maior preocupação sobre a proficiência técnica, por parte dos militares, e ao papel da decisão, por parte dos civis. No entanto, foram ainda maiores as diferenças de orientação detectadas conforme se tratava de oficiais do exército, da marinha ou da força aérea; unidades de combate ou não de combate; o facto dos sujeitos fazerem parte de grandes unidades militares, de pequenas unidades independentes, ou de organismos burocráticos de apoio; e ainda a variação de orientação das preocupações conforme o posto e a idade. No relato de outros estudos, Van Fleet e Yukl realçam as diferenças de posicionamento entre os elementos de unidades de combate face às não de combate, como os factores mais importantes de distinção de tipo de preocupações.

Fruto da crescente profissionalização, industrialização, e pressão política e social, as organizações militares têm tendência a substituir a liderança pela gestão, sobretudo quando não existe ameaça directa de guerra (Segal, 1981), com inflexões e

recuos sucessivos provocados pela constatação da diminuição da sua prontidão para o combate. Por exemplo a substituição dos soldados nas funções, no caso dos EUA, passou a fazer-se numa base individual, em vez de rendição por unidades ou grupos, resultando em graus elevados de turbulência, com a conseqüente diminuição da coesão e eficácia para o combate. Apercebendo-se do peso deste factor os dirigentes militares desenvolveram políticas e doutrinas, alguns anos depois, que colocavam a coesão como prioridade máxima da liderança e da gestão militares.

Outra iniciativa característica de uma boa gestão tem a ver com a redução dos custos do deslocamento do pessoal, promovendo políticas que tendem a circunscrever o local de trabalho do profissional à sua área de residência. No entanto, se esta perspectiva pode resultar para fazer face a necessidades de organismos burocráticos, já a sua transposição para unidades de combate se torna bastante difícil, dado o seu carácter movel e operacional. Por outro lado, em termos de preparação para situações de conflito, é altamente conveniente que a organização militar e cada um dos seus membros estejam rotinados num certo grau de turbulência, para além dos naturais inconvenientes da permanência em funções operacionais (de grande desgaste) por largos períodos de tempo. Este factor constitui outro exemplo do choque entre a gestão racional dos meios e a sua adequação à natureza e missões próprias da organização militar.

Não sendo a gestão racional um mal em si própria, o que acontece é que ela tende a concentrar-se nos aspectos visíveis e quantificáveis das organizações, relegando para segundo plano os não tangíveis, tais como o moral, a coesão e a liderança. As sociedades contêm incluem várias organizações cujas missões são, em maior ou menor grau, introduzir um valor acrescentado nos indivíduos que por elas passam, e esse valor é demasiado complexo para poder ser racionalizado. É esse o caso da instituição militar tanto como o é o caso da família ou da escola.

Repare-se que também nas escolas, por exemplo, o racionalismo burocrático aumentou consideravelmente, dando prioridade às tecnologias de educação, á contratação de um maior número de gestores. Isto, claro, sem que o insucesso

escolar deixasse se acentuar, pelo menos enquanto aferido por testes altamente elaborados (estes também um produto do racionalismo burocrático).

É assim que a organização militar sofre flutuações periódicas entre a pressão da racionalidade e o regresso às origens, que não são mais do que o reflexo daquilo que se passa na restante sociedade. Aqui talvez se possa ainda empregar o velho chavão "O Exército é o espelho da Nação".

O processo de socialização

O termo vocação ou "chamamento" ("*calling*") refere-se ao acto de servir e cumprir uma missão em nome de uma causa. O padre, o político, o militar são, na sua expressão mais pura, elementos que sentiram uma vocação. No entanto, os motivos de ingresso na carreira das armas podem ser bem mais instrumentais, tais como o desejo de vir para a cidade, de ganhar dinheiro, de subir na escala social, ou de ter novas experiências. Podem, inclusivamente, assumir um cunho carreirista puro, isto é, constituírem uma vontade expressa de seguir um caminho seguro e não competitivo, para atingir ambições limitadas.

As razões de ingresso podem ser tudo isto, algo disto, mas dificilmente nada disto.

Conforme refere Boene (1981), o que essas razões condicionam é a aceitação, pelo indivíduo, daquilo que é a vida militar (ou que ele pensa que é). O pretendente ao ingresso na Academia predispõe-se assim a aceitar o processo de socialização militar, quer porque concorda com ele, quer porque o aceita como um meio justificado pelos fins. A análise de razões de ingresso, em Academias dos EUA e da Austrália, revelou, inclusivamente, não existirem diferenças significativas quanto a

graus de inteligência entre os candidatos à carreira militar e os candidatos à Universidade, mesmo em períodos de crise de emprego, acentuando, porém, diferenças marcantes quanto à prevalência de finalidades instrumentais sobre as institucionais entre os candidatos aos ramos de engenharia e aos candidatos às Armas combatentes, situando-se os candidatos ao ramo logístico numa escala intermédia (Nicholas Zons, 1988). Esta orientação instrumental foi também constatada por Moskos (1981) em candidatos à ROTC e OCS (correspondentes, grossomodo, ao ingresso de ex-milicianos e de ex-sargentos no quadro de oficiais), em especial devido às perspectivas reduzidas de carreira, face a uma idade já avançada. Conforme profusamente referido por Janowitz (1971, 1974, 1979) e outros cientistas sociais (Abramsson, 1972; Van Doorn, 1969; Boene, 1980), o papel de influência das Academias Militares no "moldar o soldado, conferir-lhe o cunho da nacionalidade e torná-lo um membro da família militar", é assim mínimo, pois o que acontece é uma socialização antecipada. No geral, ainda segundo Janowitz, existe um imenso vazio entre o curriculum das Academias e as realidades da vida profissional. Para além dos conhecimentos técnicos e científicos, o que o cadete realmente aprende é a conformar-se, e isso é o prenúncio do carreirismo.

Ainda Janowitz, num trabalho publicado em 1971, defende que o processo de socialização militar reduz a tendência para o autoritarismo (predisposição para dominar os subordinados arbitrariamente e para a submissão espontânea aos superiores) do indivíduo. Tal redução seria visível após o primeiro ano da Academia e continuaria através da carreira. O processo de socialização que ocorre na instrução de recrutas, favoreceria o aumento da auto-estima e do auto-conceito, bem como ajuda o próprio a controlar os seus impulsos agressivos. Paradoxalmente a vivência militar desenvolve a "resistência" à informação oficial, pelo que os esforços de doutrinação e socialização desenvolvidos pela organização acabam por ter pouco impacto. O processo de socialização actua assim por auto-selecção, como já foi referido, e não propriamente através da eficácia do processo em si.

A teoria Institucional/Ocupacional (I/O) de Moskos

No período que se seguiu à 2ª Grande Guerra a tendência para a racionalização da organização militar foi acentuada pelo então Secretário de Estado da Defesa - Robert McNamara, numa tentativa de aumento da eficácia em termos semelhantes aos que tinham sido empregues na Companhia Ford. Critérios de custo-eficácia, incentivos fiscais, análise de sistemas e investigação operacional sofreram grande incremento durante os anos 60, nas forças armadas dos EUA. Alguns anos mais tarde, em 1973, a Administração do presidente Nixon, face ao revés do Vietname, decidiu profissionalizar totalmente o Exército, oficializando assim a transformação do **modelo de mobilização**, assente no dever de todo o cidadão em defender a sua pátria, num **modelo profissional**, sujeito às leis de oferta e de procura. Frize-se, no entanto, que a associação entre modelo profissional e orientação ocupacional não podem ser situadas numa relação de causa-efeito, como foi já extensivamente discutido, ainda que ambos pareçam defender lógicas parecidas.

O serviço militar, num modelo de mobilização, na medida em que é baseado no conceito do cidadão-soldado, justifica o pagamento dos recrutas abaixo do salário mínimo, se bem que possam existir benefícios após a permanência nas fileiras; a noção de horas extraordinárias é estranha à instituição; ao contrário do sistema do mercado, em que a compensação obedece às leis da oferta e da procura, a remuneração dos militares é baseada, essencialmente, no posto e na antiguidade; quando são sentidas contrariedades, os membros de uma instituição não se organizam, no geral, em grupos de pressão, preferindo o recurso aos superiores, no pressuposto de que a organização tomará conta de cada um dos seus membros.

Acima e para além destas condições existem, claro está, os perigos inerentes ao treino de combate e ao próprio combate.

O declínio do exército de massas, a industrialização e a prevalência do conceito da dissuasão nuclear estão na base da opção por um tipo de pequenos núcleos de forças altamente especializadas, profissionalizadas e com profundas ligações com o sector empresarial, apoiadas em reservas de mobilização rápida. A estas forças caberia um papel importante na resolução de conflitos locais ou regionais, mais com carácter de polícia exterior (a "*constabulary force*", de Janowitz), do que como braço armado da Nação, no quadro de numa guerra total tornada impossível pela existência do vector nuclear. O oficial ideal deveria preparar-se para renunciar ao carácter inevitável da guerra, orientando-se para um tipo de profissionalismo misto de agente da política nacional no exterior, de especialista em determinadas áreas da tecnologia e de gestor de recursos e organizações complexas.

A evolução do Exército dos E.U.A., seguida por muitos países industrializados, é sintomática neste aspecto. Como refere Abrahamsson (1972), já em 1972 os oficiais se encontravam repartidos por 400 especialidades diferentes, em que apenas uma minoria se enquadrava em actividades de combate, no campo de batalha. A proporção de ocupações civis (técnicas, científicas, de manutenção, etc.), entre os sargentos e as praças, aumentou de 7%, no tempo da Guerra Civil, para aproximadamente 70% no período posterior à Guerra da Coreia.

Esta tendência (a especialização técnica dos militares), para além de resposta aos desenvolvimentos técnico-científicos fora da instituição, foi entusiasticamente apoiada pelos militares, porquanto favorecia a acumulação de recursos dentro do sistema, as possibilidades de encontrar especialidades afins na indústria, como emprego alternativo, e por constituir fonte de poder e influência política. Na verdade, contrariamente às teses de Huntington, defensoras da profissionalização como forma de subordinação dos militares ao poder político, esta orientação determinou maiores possibilidades de existência de militares como grupos de

pressão, quer através do factor industrial (segundo, Janowitz, nos EUA, em 1969, 8,8% dos oficiais reformados de alta patente estavam empregados nas 100 maiores indústrias de defesa), quer pela procura incessante da autonomia profissional. Como refere Van Doorn (1969), "*o conceito de profissionalismo militar, como qualquer outra forma de profissionalismo, inclui a procura permanente da autonomia, em clara contradição com um controle político apertado*".

A orientação ocupacional, decorrente da crescente especialização e ligação indústria-militares, foi primeiro apresentada como matéria de estudo por Moskos, em encontros da *American Sociological Association*, em 1977.

O autor considerou o modelo institucional baseado em normas e valores, com um propósito que transcende o interesse individual em proveito de um presumível bem comum. Esses valores seriam consubstanciados em termos tais como *dever, honra, país*. Os membros da instituição seriam vistos como seguindo uma vocação, assumindo perante a sociedade as consequências do seu auto-sacrifício, no que esta lhe retribuiria mediante o reconhecimento do prestígio da função. A este propósito, Clotfelter e Peters (1976) vão ao ponto de afirmar que o factor mais importante que rege as decisões de entrar e permanecer no serviço militar é a opinião do público sobre esse mesmo serviço; é a imagem da causa pública. Para além do reconhecimento público o membro da instituição estaria preparado para receber uma compensação monetária abaixo dos níveis do mercado, ainda que um pouco equilibrada com benefícios sociais de várias ordens (ex. alimentação, casa, uniformes, saúde, pensões de reforma acrescidas). O carácter paternalista da instituição desaconselharia a organização em grupos de pressão, preferindo o recurso aos superiores, e o nível remuneratório seria determinado sobretudo pelo posto e pela antiguidade, não pelo desempenho ou pela função. O alistamento vitalício (ser militar toda a vida), a disponibilidade total, a sujeição à lei e disciplina militares, a mudança frequente de local de residência, seriam exemplos de outras tantas características do profissional realmente vocacionado para a vida militar. Este

modelo, visto na sua expressão mais extrema, poderá talvez ser ilustrado na transcrição de uma citação feita por Moskos (1983): "*I'll go anywhere in the world they tell me to go, any time they tell me to, to fight anybody they want me to fight. I move my family anywhere they tell me to move, on a day's notice, and live in whatever quarters they assign me. I work whenever they tell me to work... I don't belong to a union and I don't strike if I don't like what they're doing to me. And I like it. Maybe that's the difference.*"

Não é claro nesta construção de um modelo, se ela própria é uma construção teórica, ou se é apenas o inventariar das características originais da organização militar. Moskos não especifica se a construção corresponde ao tipo de organização desejada pelo indivíduo realmente vocacionado, ou se se trata de uma associação forçada. Fazendo transições constantes entre os níveis de análise individual e organizacional, o autor parece querer dissecar sobretudo os sistemas de recompensa e a sua eventual ligação com as formas desejadas pelo indivíduo vocacionado.

Na sua teoria apresenta o modelo ocupacional definido em termos de mercado, onde imperam as leis da oferta e da procura e não as considerações normativas. Orientando-se novamente para os sistemas de recompensa, Moskos apresenta uma organização deste tipo como procurando remunerar os indivíduos pelo seu desempenho, fixado mediante sistemas de negociação entre patrões e sindicatos, e preferindo o pagamento em dinheiro e não em espécie. A responsabilidade do indivíduo em relação à organização seria tão só a obrigação contratual.

Na definição do modelo ocupacional Moskos limita-se a enumerar as características do sistema de recompensas em vigor nas empresas, e a sugerir que esta constituía tendência de mudança da organização militar dos EUA. Na sua teoria não fica claro se são os membros da organização que desejam determinado modelo, ou se se trata de uma evolução da organização feita à margem dos seus membros. Não fica claro também se este modelo é incompatível com o conceito de vocação. Mais uma vez, a confusão entre os níveis de análise individual e o organizacional é flagrante.

Mas a dúvida persiste: até que ponto o posicionamento do indivíduo face à instituição é fruto sobretudo da estrutura de personalidade deste, ou do processo de socialização a que é sujeito?

Moskos vai ainda buscar a sociologia das profissões para distinguir a profissão da ocupação, o que vem complicar o modelo inicial, dado que a colocação em paralelo das duas dicotomias (Institucional/Ocupacional e Profissional/Burocrata) é perfeitamente artificial.

Ambos os modelos (Institucional e Ocupacional) são tomados como perniciosos quando levados ao extremo, ainda que só o ocupacional surja normalmente como uma perversão do sistema. Na verdade, o modelo institucional, visto na sua forma extrema, favorece o paternalismo excessivo da instituição, com os fenómenos consequentes de abusos em relação aos subordinados (sobretudo os soldados), parasitismo da organização, ausência total de preocupação com a eficácia, troca entre fins e meios, e toda uma outra série de aspectos normalmente designados quando se emprega a designação de "burocracia" no seu sentido pejorativo. Assim, a associação feita por Moskos e outros investigadores entre o Institucional e o Profissional, e entre o Ocupacional e o Burocrata, não pode deixar de se adivinhar como provocadora de grandes contradições ao nível da investigação, sobretudo a de natureza empírica.

Investigações em organizações militares

McCloy & Clover (1988) realizaram um estudo na Academia da Força Aérea americana para testar as hipóteses de que os valores institucionais e ocupacionais

podem coexistir em simultâneo, e que indivíduos com motivação para o sucesso elevada possuem uma orientação de tipo ocupacional. Não encontraram diferenças significativas de resultados entre os vários anos da Academia (apenas os do sexo feminino revelaram maior tendência institucional no 1º ano), nem entre os sexos. Encontraram também um maior desapontamento com o programa da Academia, tendo em vista as funções de liderança, por parte dos cadetes com valores mais elevados de institucionalismo.

No entanto, conforme explicado no Capítulo 3, a forma de exploração dos dados brutos leva-nos a questionar a validade das conclusões.

Cathy Downes (1988) apresenta as Forças Armadas da Grã-Bretanha como as que tradicionalmente têm sido as mais institucionais do mundo ocidental. Se bem que as conclusões apontem numa certa tendência para o ocupacionalismo, o peso institucional é ainda preponderante. Se bem que a separação entre as Forças Armadas e a sociedade tenha sido sempre mais vincada do que no caso dos EUA (serviço fundamentalmente ligado às ex-colónias, naval e em guarnições isoladas no país), tal não tem acontecido entre essas Forças e as élites hereditárias, nomeadamente a família real que, apesar de algumas inflexões recentes (ex. a decisão do príncipe Alberto de não fazer o seu período de alistamento nos Royal Marines), tem contribuído para dar um cunho profundamente institucional à organização militar inglesa. Os ingleses consideram que alguma separação entre a organização militar e a sociedade é necessária para evitar que a primeira siga de imediato a reboque de qualquer mudança que se verifique na segunda.

Apesar das Forças Armadas terem tido de adoptar um figurino de tipo ocupacional, face à necessidade de recrutar profissionais e de tornar os vencimentos atractivos, mantiveram ainda assim a tónica do recrutamento dentro dos valores relativos a um serviço de interesse nacional e as promoções continuaram a fazer-se de modo descentralizado e subjectivo. No plano da família a orientação tem ido no

sentido da aquisição de casa própria e da ausência de envolvimento do conjuge do militar nas actividades sociais da organização.

Bernhard Fleckenstien (1988) descreve os militares da então República Federal da Alemanha como ocupacionais num sentido especial. Com a criação do Bundeswehr nos anos 50 (*Innere Führung*), a Alemanha tentou desenhar um modelo com integração total com a sociedade, como se de um serviço cívico se tratasse. Por exemplo, autorizaram a existência de sindicatos (para os membros profissionais), evoluíram no sentido do pagamento das horas extra, e administram a justiça militar através dos tribunais civis. O próprio tipo de apelo ao recrutamento voluntário é puramente ocupacional, com ênfase na compensação e na oferta de treino tecnológico.

No entanto, apesar destas características, existem várias disposições de carácter institucional, entre as quais residem esforços concretos no sentido da reinstitucionalização, tais como a resistência à super-especialização dos oficiais, a manutenção de uma liderança que aproxime o oficial do soldado e a própria manutenção da conscrição.

Num inquérito realizado em 1978 os oficiais revelaram-se como um grupo "conservador e institucional", um pouco à margem da sociedade. Esta marginalidade, acentuada no início dos anos 80 levou a uma diminuição do ênfase sobre os conceitos vocacionais, seguida de uma maior preocupação sobre as questões ocupacionais (ex. carreira, interesses materiais, emprego) ou, melhor dito, questões burocráticas. De notar, segundo o autor, que o Exército Alemão vive dividido entre um corpo de oficiais fortemente institucional e com tendência para se separar da restante sociedade (o oficial só pode optar por ficar na organização militar após um longo processo de selecção, depois de dois anos na Faculdade), ao qual se juntam os sargentos mais antigos; e outro corpo, de orientação totalmente diversa, constituído pelos conscritos (em recusa crescente de participação nas fileiras), pelos voluntários (sempre inferiores às necessidades e apenas

temporariamente nas fileiras), e pelos sargentos mais novos, com grande apetência para se ligarem à sociedade civil.

As Forças Armadas Francesas, como refere Boene (1988), congregam ainda voluntários e conscritos, mas possuem uma orientação tradicionalmente mais institucional que o caso alemão. A lógica cultural é ainda muito influenciada pelo exército de massas das guerras napoleónicas, e pelas várias invasões de que o país foi alvo, em grau tal que se mantêm ainda alguns traços como seja, por exemplo, a distribuição geográfica dos Regimentos. No entanto, factores tais como a tendência para a separação entre a vida privada e a vida profissional têm vindo a sofrer uma crescente orientação ocupacional.

Desde o fim da década de 70, com o advento da tecnologia e do nuclear, que a organização militar Francesa tem vindo a sofrer grandes modificações, sobretudo no sentido da redução de efectivos, da profissionalização e da cooperação com forças aliadas. Se bem que inicialmente desfavorável, o recrutamento de voluntários qualificados tem vindo a melhorar, em termos qualitativos, de tal maneira que o problema actual consiste mais nos modos de levar as pessoas a sair do que nas formas de as conseguir manter nas fileiras. Os técnicos e os militares dos postos inferiores são mais bem pagos do que os seus correspondentes civis, pelo que a procura é bastante elevada.

De certo modo a organização militar francesa conseguiu evoluir no sentido de adaptar as mudanças necessárias à manutenção da identidade institucional. Por exemplo, elevou os salários para melhorar a qualidade da oferta, diminuindo os benefícios sociais em espécie, mas mantendo-os subsidiados. A amplitude da tabela salarial mantém-se descomprimida e parece ser aceite pela maioria como equilibrada. A rotação de funções e de local de prestação de serviço mantém-se e parece ser aceite como inerente à profissão militar, se bem que também aqui o problema do conflito família-organização tenha tendência a agravar-se, com a pressão cada vez maior daquilo que Boene chama as "esposas do novo modelo". A

imagem pública das Forças Armadas tem vindo a tornar-se favorável, com o declínio do antimilitarismo dos anos 70 e o conseqüente renascer dos valores patrióticos. Ao prestígio de uma classe profissional assente na melhoria do nível de vida e na especialização tecnológica, contrapõe-se o prestígio derivado de comportamentos heróicos em conflitos recentes, muito bem explorados pelos sistemas militares ligados à comunicação social, e pelo facto da instituição militar ter sido a mais rápida a recuperar (entre a escolar, os tribunais e a hospitalar) da crise institucional do passado recente. À crescente tendência para a especialização a organização militar tem conseguido opôr a profissão orientada para missões próprias e não a reboque das ocupações civis (para trabalhos "civis" são contratados civis ou empresas privadas). As medidas destinadas ao sector público não têm sido adaptadas de imediato aos militares. A tendência para a sindicalização mantém-se distante.

A abolição dos tribunais militares parece não ter tido resultados perniciosos para a organização, apesar das dúvidas iniciais que levantou. O receio do abrandamento da disciplina parece inclusivé ter sido contrariado por uma maior severidade dos tribunais civis. A avaliação do desempenho tem evoluído no sentido da quantificação, apesar de alguns esforços para contrariar essa tendência própria de sistemas de capital intensivo.

Baseado em algumas investigações, observações e impressão pessoal, Boone (1988) sumariza a tendência I/O nas Forças Armadas Francesas na Tabela 1. O autor não esclarece se entre as investigações feitas figuram algumas relativas a inquéritos realizados a membros ou classes da organização militar.

As Forças Armadas da Austrália, tal como retratadas por Nicholas A. Jans (1986), aparecem como uma organização totalmente formada por voluntários, com uma orientação cada vez mais voltada para o ocupacionalismo. Virada agora para missões de carácter interno, a organização militar tem ainda nos civis a imagem que adveio da sua participação nas guerras mundiais, já que os Australianos são tidos

como conhecendo pouco as suas Forças Armadas. Estas têm vindo a adaptar-se às novas missões e ausência de imagem com iniciativas desiguais e desconexas, mais a reboque de medidas parcelares do que sob perspectivas globais.

Tabela 1. Tendência I/O nas Forças Armadas Francesas.

VARIÁVEIS	Exército	Marin.	FA	Ofic.	Sarg.	Volun	Consc	Unid.	Unid
						tários	ritos	cmhte	Ap.
Enfase na missão	II	O	O	II	O	OO	-	I	O
Base de compensação	II	I	I	II	I	II	II		
Modo de compensação	OO	OO	OO	OO	O	-	III		
Amplitude da comp.	III	II	II	II	III	II	III		
Residência	II	I	I	I	I	II	III	II	I
Esposa	I	I	-	I	-	-		I	-
Apreço social	I	-	-	-	O	OO	I	II	O
Grupo de referência	III	-	-	II	-	-		II	O
Sistema legal	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saída	I	I	I	II	I	-	-		
Impressão geral	III	-	-	II	I	-	II	III	O

III/OOO extremamente Institucional/Ocupacional

II/OO marcadamente Institucional/Ocupacional

I/O ligeiramente mais Institucional ou Ocupacional

- neutro, contraditório ou confuso

As associações de classe têm vindo a ser autorizadas, face à pressão do sector industrial com que a organização militar se tem vindo a identificar. A estrutura civil de atribuição de salários tem vindo igualmente a ser adoptada, existindo já formas de pagamento de horas extra (em exercícios e serviço de 24 horas); a demissão foi facilitada, em especial após 20 anos de serviço; a especialização tem avançado, sobretudo entre os oficiais-pilotos; os grupos de referência mantêm-se verticais, dentro da organização, excepto na Força Aérea, mais orientada a referir-se em

relação a ocupações civis congêneres. Relativamente à família, Jans refere que o problema começou a acentuar-se mais tarde que na maioria dos restantes países dado o carácter particular de evolução da sociedade Australiana.

Utilizando questionários com os itens descritos no capítulo seguinte, o autor concluiu que os oficiais com cotações elevadas em institucionalismo e baixas em ocupacionalismo, estavam altamente envolvidos nas suas carreiras, ao contrário dos que exibiram cotações opostas. Não encontrou grandes diferenças de orientação atribuíveis à especialidade, Arma ou Serviço de origem, se bem que os oficiais em funções de apoio (engenharia, aviação, transmissões) pontuassem um pouco mais nos itens que mediam o ocupacionalismo.

O caso da Holanda tem algumas semelhanças com o Português, já que é um país de tradição colonial, mantém o sistema de conscrição (90% para o Exército) e admite que não pode possuir o potencial suficiente para defender o território sem ajuda externa. A animosidade em relação aos políticos (*"not invented here"*), dentro das fileiras, é grande e as queixas relativas à quebra de motivação, lealdade e satisfação são constantes. Possuem ainda um sistema legal militar, uma organização praticamente toda masculina, e uma visão especial dos civis como "inimigos".

Jan S. van der Meulen (1988) vê a teoria I/O como afirmando que as Forças Armadas estão a perder sentido, significado, legitimidade e que, em consequência, qualidade e eficácia. Retrata as Forças Armadas Holandesas como possuindo uma orientação institucional bastante forte, apesar das suas iniciativas publicitadas da existência de sindicatos, horários de funcionários públicos e soldados mal uniformizados. Factos tais como o Exército continuar no sistema de conscrição, e de os oficiais resistirem à ideia de serem considerados gestores militares, são exemplos de uma imagem interior não coincidente com a exterior. O horário de trabalho é rigorosamente das 8 às 5, e fora disso dá lugar ao pagamento de horas extraordinárias, mesmo para os soldados conscritos, cujos sindicatos defendem até a reposição em dinheiro ao soldado que prefere não jantar no Quartel. Apesar destes

factos os soldados Holandeses são geralmente considerados eficazes, em especial nas apreciações de exercícios onde a inteligência, a imaginação e a iniciativa são postas à prova.

Os voluntários podem alistar-se por um período máximo de 6 anos, após o que recebem bónus em dinheiro e algumas facilidades no acesso a empregos públicos. São em geral considerados bons técnicos mas maus soldados. No geral existe a convicção que estar na organização militar constitui apenas mais uma forma de emprego, tão difundida é a imagem de que se trata de forças de tempo de paz, pouco vocacionadas para actuar em combate.

Os sindicatos e associações de militares, apesar da aparente missão de hierarquia paralela, acabam por desempenhar um papel importante na manutenção da unidade da classe e no espírito de corpo, em especial agora que a variedade de proveniências e as medidas desconexas têm transformado os corpos profissionais em mantas de retalhos.

Apesar de todos estes problemas, o autor vê a organização militar Holandesa como "ocupacional à superfície, comunidade no interior e verdadeiramente profissional e institucional no coração". E que "se for preciso todo o soldado lutará pelo seu país, com todos os sacrifícios que isso envolva".

As Forças Armadas da Grécia são consideradas como o modelo mais institucional do mundo Ocidental. O contexto que tem caracterizado a organização militar actual é grandemente influenciado pelas constantes intervenções em guerras, incluindo as mundiais, a Coreia e a Guerra Civil de 1946-49; manutenção da ordem, como aconteceu durante a Junta dos Coronéis (1967-74); e mesmo pelas lutas recentes contra a Turquia (Chipre-1974). A posição estratégica da Grécia é também de importância, sobretudo pela noção de fronteira Leste-Oeste, o que aliado a uma língua e cultura únicas na Europa lhe confere uma sensação de isolamento "psicológico" do restante mundo Ocidental - factor que, no entender de D. Smokovitis (1988), determina o seu forte pendor institucional. Para além destes

aspectos, o facto da Grécia ser um país pouco industrializado e relativamente pobre não lhe permite ter umas Forças Armadas de alta tecnologia.

A tradição de conscrição é marcante, sendo o país Europeu em que o tempo de serviço militar obrigatório é mais longo; a hierarquia vê-se a si própria como protectora da honra nacional; o nacionalismo exacerbado constituia ainda, no fim da década de 80, um dos factores mais publicitados pela organização militar; o prestígio dos militares junto da sociedade era elevado; o sistema de compensação salarial era fundamentalmente em espécie, com grande amplitude de vencimentos e sem subsídios de especialidade ou função; não existiam casas nos quartéis, mas uma espécie de bairros onde só viviam militares; o principal benefício de carreira era uma assistência médica de 1ª classe; a orientação dos profissionais era vertical, dentro da hierarquia; o isolamento social era grande, vigorando o regime de "família militar", em que o estatuto da mulher era directamente proporcional ao posto do marido; qualquer tipo de crime cometido por militares (mesmo uma simples infracção de trânsito) era julgado por tribunais militares. Recentemente esta orientação começou a modificar-se.

Primeiro sob a orientação de Constantine Karamanlis (1974-78) e depois Andreas Papandreou (1981-87), teve início o processo de democratização e reprofissionalização da organização militar. Se bem que a motivação principal fosse a de prevenir o risco de novo golpe militar, pretendia-se também aumentar a eficácia contra a ameaça Turca. Encurtou-se o tempo de serviço militar obrigatório, e o vencimento dos oficiais subalternos quase duplicou, por exemplo. Por outro lado a carreira militar tornou-se menos atraente; a forma de prestigiar a classe militar começou a basear-se principalmente na remuneração; os novos oficiais, recém-saídos das universidades, tendem a identificar-se mais com os colegas civis, o mesmo acontecendo com as esposas, agora também empregadas; em 1980 deu-se início à admissão de mulheres no Exército. Talvez o factor mais relevante nesta transição para o ocupacionalismo tenha sido a decisão de recrutar técnicos seguindo as leis de mercado, isto é, oferecendo-lhes salários competitivos, por períodos de

cinco anos. Todas estas medidas não poderiam deixar de ter efeito sobre o tipo de orientação dos novos oficiais e voluntários, conforme expresso no inquérito relatado no próximo capítulo.

Um exemplo de organização militar particularmente diferente dos restantes é-nos dado por Karl Haltiner (1988) relativamente ao caso da Suíça. O conceito de "Instituição Total" tem aqui pleno cabimento, uma vez que a organização militar, enquanto assente no sistema de milícias, coincide praticamente com a forma de organização de todo o sistema político nacional.

Todos os suíços do sexo masculino são inspeccionados aos 19 anos, ficando isentos do serviço militar apenas uma pequena percentagem de 10 a 20%, e vão servindo por pequenos períodos durante 30 anos (35 para os oficiais), num total de 37 semanas. As mulheres podem prestar um serviço de menor duração, mas numa base de voluntariado. O corpo profissional permanente é extremamente reduzido e todos iniciam a carreira pelo posto mais baixo, obedecendo depois a requisitos especiais para subirem de posto. Para além do serviço efectivo o cidadão suíço é solicitado a colaborar voluntariamente numa série de tarefas não remuneradas (os períodos de serviço efectivo são remunerados com salários simbólicos, mesmo nos postos mais elevados). A ligação militares-civis é assim total e o prestígio da carreira torna-se mesmo decisivo para a ocupação de lugares de responsabilidade, nos sectores público e privado.

No entanto, coincidente com a mecanização do Exército, tornou-se necessária uma maior especialização (de uma percentagem esmagadora da Infantaria, nos anos 40, esta desceu para 37,5% em 1982), que acarretou os habituais problemas de recrutamento de técnicos qualificados, com as consequentes flutuações de acordo com as leis do mercado. As remunerações dos voluntários tiveram de acompanhar essas flutuações e a orientação teve de tomar uma direcção de carácter mais ocupacional. Entre 1976 e 1983 os interesses particulares e financeiros cresceram significativamente entre os voluntários, em detrimento das motivações de dever e de

serviço público. Simultaneamente, a tolerância da população aos incómodos provocados pelos militares (ex. exercícios, estragos, barulhos) tem diminuído consideravelmente, não tanto por sentimentos anti-militares, mas mais por conflito com interesses relativos ao turismo, indústria e lazer, principalmente.

Inquéritos realizados depois de 1976 mostram uma alteração na valorização do "exército de cidadãos" de uma forma de legitimação tradicional para uma instrumental (um mal necessário). Esta alteração correlaciona-se directamente com o correspondente modelo I/O, e leva o autor a preconizar que, a manter-se a tendência actual, os militares terão de ficar confinados aos quartéis, e separados da restante sociedade.

Existe no entanto uma concordância generalizada quanto ao facto da tecnologia e do sistema de milícia não serem contraditórios entre si, uma vez que em muitos dos casos os instrumentos modernos são inclusivé mais fáceis de operar que os mais antigos. No entanto, se isso é verdade ao nível do operador, já o mesmo não pode ser dito a respeito dos instrutores e do pessoal da manutenção, o que implica maiores percentagens de pessoal profissionalizado. Os suíços têm contrariado esta necessidade contratando civis para tarefas onde outros exércitos empregam normalmente militares. Não conseguiram no entanto evitar a profissionalização do corpo de generais, face à dificuldade em recrutar oficiais para os postos mais elevados, em concorrência com as empresas. Outra das mudanças verificadas foi o recrutamento crescente de mulheres como voluntárias.

Assim, apesar de constituir o paradigma da instituição ideal, segundo o modelo institucional, a organização militar suíça não parece poder escapar à escalada do ocupacionalismo.

Finalmente o caso daquela que até há bem pouco tempo constituia o paradigma da organização militar ideal: institucional sem os defeitos atrás relatados, como refere Reuven Gal (1988). Sendo o modelo mais próximo do "exército de cidadãos", dentro de uma verdadeira "sociedade de guerreiros", em que um em cada

seis (homens e mulheres) israelitas é soldado. Todas as famílias perderam pelo menos um dos seus membros numa das seis guerras que Israel travou nos últimos quarenta anos (Guerra da Independência, Campanha do Sinai, Guerra dos Seis Dias, Guerra da Atrição, Yom Kippur e Guerra do Líbano), e as Forças de Defesa Israelitas (FDI) constituem a única barreira entre a existência do país e a destruição.

Nascidas em 1948, as FDI mantêm viva a tradição do *Haganah* (defesa contra os Árabes em 1920), das *Palmach* (companhias de intervenção pré-FDI) e das *Irgun*, todas elas forças com forte componente ideológica, comandantes altamente treinados, coesão máxima e sentido de finalidade. Compreendem três tipos de serviço militar: permanente, com um pequeno quadro de oficiais e sargentos (10% do total); obrigatório, em que os homens servem 3 anos e as mulheres 2; as reservas, que incluem todos os que completaram o serviço militar.

Mesmo para os profissionais a carreira não constitui factor de preocupação especial, podendo optar pela reforma aos 40 anos e atingindo postos elevados numa idade ainda jovem (podem ser Brigadeiros Comandantes de Divisão aos 35 anos). A possibilidade de continuar numa carreira civil é assim elevada. Se bem que os salários sejam relativamente elevados (os conscritos e os reservistas não são pagos), o aspecto da compensação não tem comparação possível com o peso do dever (em todos estes anos 99% dos conscritos apresentaram-se sem faltas ou necessidade de avisos); a base de pagamento assenta exclusivamente no posto e na antiguidade, não flutuando com o mercado. As missões são de natureza variada, militares e não militares (educacionais, apoio a comunidades, tratamento de delinquentes juvenis). A residência familiar nunca é no quartel estando as famílias sujeitas a separações frequentes. O prestígio social dos profissionais é elevado (em 1974 um Coronel era colocado em 4º lugar, em 100 cargos possíveis, em termos de prestígio) e o certificado de completamento do serviço militar é o cartão de recomendação mais importante do cidadão.

As FDI sofreram algumas mudanças através dos tempos que prejudicaram a sua pureza institucional. Primeiro tornaram-se demasiado grandes, com os inerentes

problemas de burocracia e centralização, baixa de qualidade, e aumento dos não combatentes. O modelo militocrático (identificação total com o interesse nacional) transformou-se em democrático (sujeito a questões de consenso e à crítica social). O sentimento patriótico do dever, existente nas guerras contra os Árabes, derivou um pouco para um *profissionalismo pragmático*, em que o soldado se vai deixando ficar nas fileiras para se tornar um profissional. A guerra de ocupação do Líbano tem contribuído em grande parte para que as FDI vão perdendo o seu carácter marcadamente institucional.

História da organização militar portuguesa

As análises de carácter sociológico da organização militar portuguesa são escassas, ou mesmo inexistentes. Para o presente trabalho não me foi possível encontrar estudos que conciliassem abordagens sociológicas já conhecidas, como as que atrás se mencionaram, com a análise do caso português. Limitar-me-ei assim a equacionar alguns factos históricos susceptíveis de facilitar uma melhor compreensão da eventual caracterização da natureza da organização militar portuguesa.

Após a fundação da nacionalidade e definido o território tal como hoje o conhecemos (Bula papal de 1179), o país foi diversas vezes invadido (duas pela Espanha e uma pela França) e outras tantas libertado. O avanço das tropas que nos invadiram nunca se deparou com problemas de maior (Junot, por exemplo, chegou a Lisboa sem disparar um único tiro), sendo a resistência desenvolvida somente a partir da situação de independência perdida, por intermédio do "povo em armas" (B. Ferreira, 1992). Os momentos mais associados a uma verdadeira "organização

militar" são também os períodos em que as Forças Armadas foram dirigidas por estrangeiros (Schomberg, Conde de Lippe e Beresford).

Durante o século XIX a perda do Brasil, a guerra civil, as lutas entestinas das diversas maçonarias e a decadência política e social lançaram a organização militar na indigência quase completa. Até à implantação da República o Exército encarregava-se ainda de serviços de policiamento nas procissões, feiras e arraiais, fazia escolta de honra a autoridades e andores e outras tarefas do género, requisitado pelas autoridades civis ou pago pela comissões promotoras das festividades. Daí o esforço organizativo reverter sobretudo para "brilhantes paradas e formaturas com o impecável e sincrónico manejo de armas, os desfiles com vistosos uniformes" (Ferreira Martins, 1945). As reformas do Marquês Sá da Bandeira e de Fontes Pereira de Melo tentaram inverter a situação, mas as melhorias obtidas acabaram por sucumbir perante as lutas e interesses partidários que, apesar da Reforma de 1911, lançaram as Forças Armadas num estado de degradação quase total - causa principal do eclodir da revolução de 28 de Maio de 1926.

Pesem embora as acções valorosas de homens como Henrique Capelo, Roberto Ivens, e sobretudo Mouzinho de Albuquerque, a política global de abandono a que estavam votadas as colónias traduziu-se também no abandono dos militares que lutavam nas colónias e à sua culpabilização pelos desaires sofridos, tal como aconteceu depois no caso da Índia e no processo de descolonização. O caso do Ultimato Inglês é mesmo considerado como uma das marcas mais profundas na separação entre políticos e militares (B. Ferreira, 1991).

No plano do armamento, e apesar de indústria nacional de armamento ter chegado por vezes a ombrear em actualização com indústrias congéneres estrangeiras, o atraso industrial do país nunca permitiu possuir forças com equipamentos sofisticados, pois mesmo as compras feitas no estrangeiro rapidamente ficavam desactualizadas ou inoperacionais, devido à impossibilidade de serem reconstruídas ou mesmo mantidas eficazmente em muitos dos seus componentes. Sublinhe-se, no entanto, o apoio que as autoridades militares quase

sempre deram às inovações tecnológicas, em contraste com a relutância em aceitar outros tipos de inovações (M. Carrilho, 1985).

O século XIX traduziu também o atraso do país na consideração do oficial como um verdadeiro profissional. Se bem que o ensino militar tenha sido criado em meados do séc. XVII, a sua função era virada quase exclusivamente para a construção de fortificações e obras públicas, mantendo a orientação técnica durante as várias modificações de que foi alvo (Academia Real de Fortificação, Artilharia e Desenho, 1779; Escola Politécnica/Escola do Exército, 1837), até à reorganização de 1984 - data que marca o início da profissionalização do corpo de oficiais em Portugal, quase um século depois da Prússia. A importância da Arma de Engenharia manteve-se durante muito tempo, só sendo suplantada pela dada ao Corpo de Estado-Maior (criado em 1834) na reforma de 1937, com Santos Costa. O pendor técnico na formação do oficial, juntamente com a importância dada às funções "de gabinete" ou administrativas constitui mesmo uma característica vincada do sistema de promoções. Esta tendência, contribuiu para reforçar o pendor burocrático da organização militar (André Brun, 1983, relata-nos a existência duma *Repartição de Estatística* em plena frente de combate do CEP, na Flandres), e na opção por um sistema baseado na antiguidade, e na classificação obtida nos cursos obrigatórios de formação e promoção, juntamente com a qualidade do desempenho de gabinete, sempre suplantando os factores heróicos e a aptidão para o comando. Mouzinho, Alves Roçadas, Teixeira Pinto, Caldas Xavier são exemplos de heróis sempre ultrapassados por administrativos como Morais Sarmiento (M. Carrilho, 1985).

Após o golpe de 1926 o aumento do peso político dos militares, traduzido pela ocupação de lugares políticos, em pouco beneficiou a organização militar no seu todo, e mesmo esse peso foi drasticamente reduzido a partir da chegada de Salazar ao Governo, em 1932. A partir desse momento, e com a publicação da nova Constituição, um ano depois, a importância dos militares enquanto corpo profissional não cessou de decrescer até ao eclodir da Guerra Colonial, em 1961. É

esta guerra e o golpe militar que lhe pôs fim que irá acentuar nas Forças Armadas as características institucionais que ainda hoje perduram.

A reforma de 1937 e, mais tarde, a entrada de Portugal na NATO e a reestruturação de 1959, permitiram que o país conduzisse vitoriosamente uma guerra de guerrilha durante 14 anos, sem a necessidade de contratar generais estrangeiros. Mas finda a ameaça premente de guerra e, por conseguinte, a necessidade visível dos militares, de novo as Forças Armadas retomaram o caminho da degradação e perda de eficácia, com o conseqüente descontentamento profissional, aumento da tendência corporatista e tensão manifesta com as autoridades governativas.

Ao nível do comando a tradição do século não é favorável, distinguindo-se quase sempre o afastamento das chefias militares e políticas em relação às fileiras (M. Carrilho, 1985). O comando efectivo é personificado ao nível intermédio (capitão), de tal modo que até as intervenções militares internas só tiveram sucesso real quando comandadas a esse nível. Pesem embora os exemplos de oficiais superiores e generais de valor real, eles constituem mais a excepção do que a regra e, mesmo aí, as suas capacidades militares acabaram por ter mais expressão na luta contra o próprio sistema e não como prolongamento desse sistema (ex. Gomes Freire). Ao nível dos políticos, assim como da opinião pública em geral, salvo excepções muito raras, ou durante períodos muito curtos, as Forças Armadas raramente foram olhadas como fonte de prestígio ou símbolo Nacional de respeito, o que em parte se explica pela ingerência constante dos militares na política (Janowitz, 1974).

O Exército sofre assim, por tradição, de uma eficiência e eficácia fracas, agravadas por um quadro conjuntural pouco favorecedor da definição de objectivos claros e susceptíveis de mobilizar os seus membros para actuações consentâneas com

as finalidades principais da organização militar. Como refere R. Gonçalves (1982), o quadro de oficiais encontra-se dividido entre uma geração que fez a guerra colonial, tradicionalista e institucional, mas também impedida de se actualizar nos conhecimentos durante demasiados anos, e outra geração, com início nos que ingressaram no oficialato nos anos 80, mais preocupada com os conhecimentos e com as técnicas, mas provavelmente com mais tendências de estilo ocupacional e mais preocupada com a eficiência.

CAPÍTULO 3

OPERACIONALIZAÇÃO DA TEORIA

Relativamente à operacionalidade da teoria I/O, isto é, à sua transposição para parâmetros verificáveis empiricamente na população, uma das primeiras dúvidas que se coloca diz respeito à correspondência entre aquilo que se pretende medir, ou verificar, na população, e o que efectivamente se mede ou verifica. No que se refere á investigação que é objecto neste trabalho, importa discutir aspectos que têm a ver com aquilo que se está a medir na população através dos questionários utilizados, antes de abordar exemplos de investigações análogas já realizadas. Um desses aspectos tem a ver com a definição dos termos *atitude* e *opinião*, que o questionário pretende apreciar nos sujeitos relativamente às variáveis enunciadas.

Sobre o conceito de *atitude*, ou *opinião* existe pouca concordância entre investigadores sobre o seu significado. Dawes e Smith (1985), numa consulta aos Psychological Abstracts, de 1970 a 1979, concluem isso mesmo, adiantando a dúvida sobre quais os aspectos das atitudes que valerá a pena tentar medir. McGuire (1985) realça a dificuldade em distinguir entre *atitudes*, *conhecimentos*, *opiniões*, *crenças*, *valores*, *hábitos*, *motivos*, *traços*, *emoções*, *interesses*, *cognições*...

As atitudes são normalmente vistas como processos mentais que determinam as respostas (actuais ou potenciais) do individuo no mundo social. Allport (1935) definiu atitude como um "estado de espírito do individuo em relação a um valor", ou "pelo grau de afecto contra ou a favor de um objecto ou valor". Campbell (1950) atribui-lhe já uma garantia na consistência da resposta em relação a objectos sociais, e posteriormente definiu-a como "um estado de prontidão para activação de um determinado motivo". Katz (1965) conferiu-lhe a capacidade de permitir ao individuo avaliar um símbolo ou objecto de modo favorável ou desfavorável.

Scott (1968) considera a atitude como menos durável que o *temperamento* e mais do que um *motivo*, ou uma *disposição*, e distingue-a de outras subclasses de motivos pela presença de um componente cognitivo (e avaliativo). Para ele *opinião* seria a manifestação verbal da atitude, enquanto a natureza do *hábito* não permite que a pessoa possua perfeita consciência do mesmo.

As atitudes não são estáticas, podendo mudar por influência de vários factores. O efeito Socrático (McGuire, 1985), por exemplo, postula que as atitudes podem mudar não apenas pela apresentação de informação nova, mas também pelo realçar da informação já conhecida do indivíduo. A apoiar este postulado encontra-se uma relação estatística significativa, ainda que fraca, entre atitudes de carácter avaliativo (julgamentos) e cognições derivadas de informação. Investigações realizadas mostram ainda o evoluir das atitudes com a idade, por razões de carácter social e não devidas ao envelhecimento; com a doença (ex. optimismo com a tuberculose, desconfiança com a epilepsia); e com a composição química do corpo, alterável por meio de drogas ou outro agente indutor de *stress*. Outras investigações concluíram também da fraca influência da escola na formação e mudança de atitudes, contrastando com a força de agentes como a televisão, instituições globalizantes (ex. Igreja, prisões, organização militar), relações interpessoais com forte componente afectivo, pressões do grupo, etc.

Sem pretender entrar no capítulo da explicação da mudança das atitudes, esta introdução realça o carácter pouco consistente do tipo de medidas que se pretendem obter, em especial quando daí se pretendem inferir comportamentos, bem como a existência de mecanismos que influem no processo de formação e mudança das atitudes individuais, que são estranhos a processos que têm a ver com factores como o trabalho, a organização ou outros aqui analisados.

Um dos processos de contrariar esta falta de consistência das atitudes pode ser obtido através da construção de escalas adequadas à finalidade pretendida, como a seguir se refere.

Medida das atitudes

Em 1932 Likert propôs a elaboração de um critério para escolher afirmações para constituir uma escala de atitudes, de modo que a cada uma dessas afirmações, pessoas com pontos de vista diferentes respondessem de modo também diferente. Este tipo de escalas não representativas pode tomar várias formas, sendo as mais comuns as escalas ordinais e de intervalos. Nelas se pede ao indivíduo a escolha de uma categoria, de um número ou de um ponto numa linha, por forma a não existir possibilidade de uma resposta nula (o zero não faz normalmente parte das medidas possíveis). Os extremos da escala podem ser constituídos por opostos semânticos (ex. concordo/discordo), estando os pontos intermédios dependentes fundamentalmente do poder discriminativo da escala. Se bem que o número de graus mais frequente seja 7, nada obriga a que este quantitativo seja aumentado ou reduzido. Existe no entanto conveniência na marcação de um ponto equidistante dos extremos.

Como já foi referido, a medida da atitude não é preditiva do comportamento. No entanto essa predição pode ser melhorada com a introdução de estímulos semelhantes aos que ocorrem na acção em si.

Scott (1968) refere que a medida das atitudes deve entrar em linha de conta com determinadas propriedades das mesmas, a saber: *direcção*, que determina se as atitudes são negativas, positivas ou neutras (indiferentes ou ambivalentes) em relação ao objecto; *magnitude*, que mede o grau em que o indivíduo é favorável ou desfavorável; *intensidade*, para apreciar a intensidade do sentimento associado com a atitude, e que se revela através do poder discriminativo da escala; *ambivalência*, no que se refere à possibilidade de ambos os componentes direccionais (favorável e

desfavorável) se encontrarem presentes na mesma atitude; *saliência*, ou a prontidão com que a pessoa se encontra capaz de exprimir determinada atitude, por oposição a *centralidade*, quando tal não acontece; *saliência afectiva*, que traduz a dominância do afecto sobre a cognição, na expressão da atitude; *complexidade cognitiva*, ou a riqueza de informação em que o indivíduo baseia determinada atitude, e que a faz ser mais ou menos durável em relação a influências exteriores; *abertura*, ou o grau de prevalência da disposição para agir, relativamente a determinada atitude; *profundidade*, que representa o grau em que determinada atitude se encontra ligada a outras atitudes, credos ou valores, no indivíduo; *flexibilidade*, representando a facilidade com que determinada atitude pode ser modificada, por oposição a *rigidez*; *consciência*, quando faltam os componentes afectivo e cognitivo da atitude, que passa assim a ser mais um hábito.

Deixando o tratamento das questões relativas à validade e confiança das medidas para o capítulo onde se analisam os resultados, vejamos alguns exemplos de operacionalização das teorias apresentadas.

Operacionalização da teoria de Gouldner

Berger & Grimes (1973) efectuaram uma análise factorial ao construto *Cosmopolitas/Locais* em 46 escolas de administração, identificando cinco factores estáveis (ética na pesquisa científica, ética na pesquisa institucional, lealdade à organização, risco ético na pesquisa e grupo de referência). Comparado com o construto de Gouldner este confirmou apenas a orientação para a especialização e a lealdade à organização, como podendo ser integrados na verificação empírica, o mesmo não acontecendo quanto ao grupo de referência.

Flango & Brumbaugh (1974) fizeram também uma análise factorial às respostas de professores de 14 faculdades (N=813), utilizando os construtos de Gouldner (especialização, lealdade à organização e grupo de referência). Obtiveram resultados idênticos aos de Berger & Grimes. Da análise resultante construíram uma escala com 11 itens agrupados em 3 factores. A saber:

Factor I. Empenhamento na profissão

1. Que graus académicos possui?
2. Se não tivesse aqui oportunidades para fazer investigação, acharia o seu trabalho menos satisfatório? (concordo completamente / discordo completamente)
3. Os docentes deviam ter menos afazeres, para poderem pesquisar, escrever ou melhorar as matérias.
4. Número de livros publicados nos últimos anos.
5. Número de artigos publicados nos últimos anos.

Factor II. Dedicção à organização

1. Deixaria o seu cargo aqui se lhe oferecessem outro em Harvard ou Princeton?
2. Se bem que existam razões para isso, é um pena os salários serem tão baixos.
3. Em quantas faculdades já esteve?

Factor III. Afectação a regras

1. Em geral os regulamentos da faculdade têm sido muito brandos.
2. O comportamento dos alunos nos últimos anos sugere que devam ser tomadas medidas restritivas.
3. Olhando para os desenvolvimentos havidos nesta comunidade conclui-se que deveria existir mais supervisão sobre o comportamento dos alunos.

Neste estudo os autores realçaram a importância de se atender às limitações da análise factorial como método de agrupamento de respostas, no sentido de não se cingirem os construtos teóricos a bases puramente matemáticas (o mesmo conjunto de itens pode prestar-se a mais de um agrupamento).

Operacionalização da teoria de Moskos

Como foi já referido, o desenvolvimento da teoria de Moskos originou agrupamentos de variáveis em construtos bipolares (I/O e B/P), cuja enumeração se refere no Quadro 1.

Quadro 1. Descrições de variáveis características do modelo Ocupacional e Institucional e do modelo Profissional e Burocrata.

VARIÁVEL	ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL	ORIENTAÇÃO OCUPACIONAL
Orientação	Normas e valores	Mercado
Grau de empenhamento	Na missão	No próprio
Base de compensação	Posto	Desempenho
Modo de compensação	Em espécie	Em dinheiro
Leque salarial	Largo	Estreito
Actualização salarial	Imposta	Negociada
Residência	Variável	Fixa
Natureza da profissão	Serviço	Emprego
Defesa dos interesses	Chefe	Associação de classe
Sistema legal	Militar	Civil
Especialização	Não	Sim
Estrutura	Só hierárquica	Funcional e hierárquica
Trabalho	Servir	Boa compensação
Tempo extra	Sim	Com compensação
Ser militar	Sempre	Só no serviço
Avaliação do desempenho	Qualitativa, subjectiva descentralizada. Aptidões de "pessoa total".	Quantitativa, numérica centralizada. Aptidões específicas do serviço.

Quadro 1. Continuação.

VARIÁVEL	BUROCRATA	PROFISSIONAL
Linhas de acção	Actuar segundo as normas e basear-se, tanto quanto possível, nos precedentes.	Adaptar as normas à situação. Criar novos padrões de comportamento sempre que houver lugar para a iniciativa.
Normas éticas prevaletentes	Leis, regulamentos e circulares oficiais.	Aplicação do código ético profissional.
Fontes privilegiadas de orientação.	Leis e regulamentos oficiais	Grande variedade de estudos e publicações especializadas.
Estilo de liderança.	Liderança baseada no posto e na autoridade investida.	Liderança baseada na maior competência profissional.
Motivações para a escolha da carreira.	Segurança económica; progressão ordenada na carreira; vontade de operar num meio ordenado.	Tipo peculiar de liderança militar; apreciação dos valores ético-profissionais.
Tipos de satisfação desejada.	Avanço na carreira ou factores que o favoreçam (recomendações e funções de prestígio, em vez de responsabilidade real).	Funções mais exigentes ou actividades em funções particularmente difíceis.
Referências socioculturais.	Comportamento dos oficiais de patente mais elevada; pressão do ambiente circundante.	Comportamento dos camaradas inovadores; estímulo dos subordinados.
Grupo de referência.	Verticalmente e para cima, dentro da instituição.	Horizontalmente, dentro e fora da organização; verticalmente, dentro da instituição, em ambos os sentidos.
Lealdade	À organização e ao chefe	À profissão, ao subordinado e ao cliente.

Vejamos como foram transformadas em questionários as variáveis constantes nestes quadros.

McCloy & Clover (1988) realizaram um estudo na Academia da Força Aérea para testar as hipóteses de que os valores institucionais e ocupacionais podem

coexistir em simultâneo, e que indivíduos com motivação para o sucesso elevada possuem uma orientação de tipo ocupacional.

Utilizando um questionário com os itens a seguir indicados e uma escala de Likert de 6 pontos (discordo totalmente - concordo totalmente), com valor médio (3,5), construíram um conjunto de 4 itens para medir a orientação institucional e um item para a ocupacional. As respostas aos dois tipos de itens revelaram-se como possuindo uma correlação próxima de zero, tendo os autores deduzido que o indivíduo podia apresentar valores baixos ou altos em ambas as escalas, em simultâneo.

Ocupacional

* Em geral eu considero a Força Aérea como um lugar para se ter um bom emprego, receber um "bom salário por um bom dia de trabalho", "aprender boas perícias, ter uma boa ocupação, etc."

Institucional

* Considero a Força Aérea quase como uma vocação; isto é, é um "chamamento" onde eu posso servir o meu país, onde o dever transcende o próprio, onde a obrigação para com o país transcende perícias especiais que eu possa aprender ou o dinheiro que me pagam.

* As diferenças de posto não deviam ser importantes depois das horas de serviço. (cotação invertida)

* Eu identifico-me mais com alunos da universidade do que com o corpo de oficiais. (cotação invertida)

* As tradições e os rituais militares deviam ter menos importância nas Forças Armadas tecnológicas de hoje. (cotação invertida)

Repare-se, no entanto, que a construção do questionário, tal como é apresentada pelos autores, congrega várias afirmações num mesmo item e sujeita as medidas ocupacional e institucional a números desiguais de itens e a agrupamentos que já do antecedente vinham sendo contestados quanto à possibilidade de medirem um mesmo construto. Para além destes factores, o estudo correlacional é feito, não com item a item, mas com o item "ocupacional" face à média dos restantes, o que tem maiores hipóteses de resultar incorrecto. Por último, a designação de "baixos" ou "altos" em qualquer das escalas parece ter sido feita com base na partição simples do grupo para cima e para baixo da média, sem ter em conta o poder discriminador da escala. Assim, por exemplo, dois indivíduos que distavam poucas centésimas da

média podem ter sido atribuídos a grupos diferentes, quando na realidade o poder discriminativo da escala não permitia tal separação.

McCloy & Clover não encontraram diferenças significativas de resultados entre os vários anos da Academia (apenas os do sexo feminino revelaram maior tendência institucional no 1º ano), nem entre os sexos. Encontraram também um maior desapontamento com o programa da Academia, tendo em vista as funções de liderança, por parte dos cadetes com valores mais elevados de institucionalismo. Novamente, a forma de exploração dos dados brutos leva-nos a questionar a validade das conclusões.

Pratt e Jans (1983), cujas conclusões foram já referidas no capítulo anterior, apresentaram os itens seguintes:

1. O serviço solicita-me a participar numa série de actividades que não fazem parte do meu trabalho. (O)
2. Ninguém deveria ocupar um posto que não quisesse. (O)
3. Para um oficial, o serviço deveria vir primeiro e os assuntos pessoais depois. (I)
4. O que o militar faz depois das horas de serviço não deveria constituir preocupação da organização militar. (O)
5. Os militares deveriam desempenhar o seu serviço sem olhar às consequências para si e para a família. (I)
6. O meu serviço solicita-me a desempenhar actividades que não estão relacionadas com as minhas funções. (O)
7. Os desejos e interesses pessoais deveriam vir em segundo lugar em relação à missão a cumprir. (I)
8. Os militares deveriam preocupar-se mais com os interesses pessoais e menos com a missão a cumprir. (I)
9. Torna-se necessária a existência de um sistema de recurso para as promoções em todo o sistema de defesa. (O)
10. Os militares necessitam de uma associação não vinculada a partidos para os representar em questões de vencimentos. (O)
11. Os militares necessitam de um advogado para os representar num tribunal de vencimentos. (O)

12. Desde que não interfira com a disciplina, uma associação representativa seria uma boa ideia. (O)
13. Oponho-me à ideia da existência de uma associação a representar-me. (I)
14. Para mim, sindicalismo e militares não ligam. (I)
15. Mesmo que não tivesse o mesmo comportamento de um sindicato civil eu não concordaria com a existência de uma associação de militares. (I)
16. Os interesses económicos da força de defesa são melhor defendidos pela cadeia de comando. (I)
17. A força de trabalho em geral tem o direito de fazer greve e assim deveria acontecer com os militares. (O)
18. Hoje em dia os militares necessitam de um sindicato tipo civil para defender os seus interesses. (I)
19. Oponho-me à ideia de uma democracia industrial nas fileiras. (I)

Os autores não fazem quaisquer comentários relativos à validade e confiança do questionário, pelo que se colocam as objecções que igualmente vêm sendo referidas.

Segal and Blair (1988) sugerem os itens a seguir indicados:

1. Pensando sobre o tipo de trabalho que gostaria de ter, até que ponto são importantes os aspectos a seguir indicados? Um trabalho que
 - a. me dê a oportunidade de servir bem o meu país. (I)
 - b. me dê a oportunidade de fazer do mundo um lugar melhor. (I)
 - c. seja estável; sem hipóteses de ser despedido. (O)
 - d. em que o salário seja bom. (O)
 - e. em que os benefícios sociais sejam bons. (O)
2. Indique até que ponto tiveram importância os aspectos a seguir indicados na sua decisão para se alistar ou para aceitar um período de comissão no Exército:
 - a. querer servir o meu país. (I)
 - b. continuar uma tradição familiar do serviço militar. (I)
 - c. as oportunidades de trabalho pareciam melhores do que na vida civil. (O)
 - d. um trabalho seguro com promoções e bons benefícios de reforma. (O)

Segal (1986), apresenta os resultados de um estudo de cerca de 10.000 respostas a questionários, na Força Aérea americana, realizado em 1977. A análise factorial da respostas permitiu constituir um agrupamento de quatro itens que media a orientação institucional, a saber:

- * Os membros da Força Aérea deviam interessar-se mais pelo cumprimento da missão e menos pelos seus interesses pessoais.
- * Eu gostava que existissem mais elementos da Força Aérea com uma preocupação genuína com a segurança Nacional.
- * Qual a sua opinião sobre a disciplina, na Força Aérea de hoje?
- * È necessária uma maior supervisão do pessoal aos escalões mais baixos.

E outro agrupamento que media a orientação ocupacional.

- * Se eu deixasse a Força Aérea amanhã, penso que seria muito difícil conseguir um emprego na indústria privada que me proporcionasse salário, benefícios, deveres e responsabilidades comparáveis ao meu emprego actual.
- * A Força Aérea é um bom local para viver.
- * A Força Aérea solicita-me a participar numa série de actividades que não estão relacionadas com o meu trabalho.
- * Um indivíduo pode tirar mais dividendos na vida civil do que na Força Aérea.

O autor argumenta que, quer a análise factorial, quer a comparação das médias com grupos de referência apoiam a *validade de construto*, enquanto que a correlação destes índices com a intenção de prosseguir a carreira, antiguidade e satisfação (correlação positiva com o construto institucional e negativa com o ocupacional) favorece a *validade concorrente*. Diz também que as orientações I e O não são polos de uma mesma dimensão, mas sim dimensões independentes. Tal hipótese coincide com o conceito de "profissionalismo pragmático" de Janowitz, em que o autor refere a possibilidade do indivíduo estar preocupado com valores ocupacionais sem rejeitar as normas e valores tradicionais. Aplicações posteriores do mesmo construto revelaram um aumento da tendência ocupacional, excepto num pequeno grupo com 26 ou mais anos de serviço. A tendência institucional aumentou apenas num grupo

com 5 ou menos anos de serviço. No conjunto, a orientação ocupacional aumentou, mas a institucional manteve-se constante. Noutro estudo realizado em 1980, com oficiais da Força Aérea, a atracção por empregos civis revelou-se o preditor mais forte da intenção de prosseguir a carreira.

A Escala do Ethos Militar foi construída para ser utilizada numa investigação nas Forças Armadas do Canadá. Foram utilizados os seis itens seguintes:

- * Ninguém deveria ser obrigado a ir para um posto de trabalho que não quisesse.
- * O que o militar faz depois das horas de serviço não deve constituir preocupação da organização.
- * Os militares deveriam desempenhar as suas missões operacionais sem olhar às consequências pessoais e familiares.
- * As diferenças de posto não deveriam ter significado fora das horas de serviço.
- * O que o indivíduo faz na sua vida privada não deve constituir preocupação do seu comandante ou supervisor.
- * Os assuntos e interesses pessoais devem vir depois dos requisitos operacionais.

Os resultados revelaram diferenças significativas consoante os postos (os oficiais superiores apresentaram cotações mais institucionais) e, em menor grau, entre os que pertenciam a tropas de combate e os que pertenciam a tropas de apoio. Noutro estudo Segal compôs um *Índice de Orientação para o Trabalho*, com base nos três itens seguintes (escala de "muito importante a "sem importância"):

- * Trabalho que seja estável, sem risco de despedimento.
- * Trabalho em que o salário seja bom.
- * Trabalho com bons benefícios sociais.

E um *Índice de Orientação para uma Vocação*:

- * Um trabalho que me dê a oportunidade de servir bem o meu país.
- * Um trabalho que me dê a oportunidade de fazer do mundo um lugar melhor para viver.

A correlação entre os dois índices foi de .22, sugerindo novamente que os dois tipos de orientações covariam, em vez de se oporem. Das restantes investigações efectuadas Segal refere ainda que as orientações I/O sofreram flutuações com a implantação do sistema profissional, mas com avanços e recuos, não se podendo concluir que no passado tal tenha sido diferente. Assim, a flutuação das atitudes individuais, em especial no tocante à orientação ocupacional parece variar mais de acordo com o tipo de pressão e cultura organizacional, do que propriamente com a natureza dos indivíduos que escolhem a profissão militar através dos tempos.

Refira-se ainda a proposta de Moskos (1988) de itens para investigações futuras:

1. A compensação deveria basear-se principalmente no mérito e não no posto e na antiguidade. (O)
2. A compensação deveria basear-se principalmente na competência técnica e não no posto ou na antiguidade. (O)
3. Os bónus e subsídios deveriam ser dirigidos para as especialidades onde existe falta de mão-de-obra.
4. Os militares de especialidades que requerem treino sofisticado ou altamente especializado deveriam receber mais que os restantes do mesmo posto.(O)
5. Vejo-me mais como um especialista a trabalhar na organização militar, do que como um oficial do Exército. (O)
6. Pondo de parte todas as considerações de carácter económico, eu preferiria viver numa casa do Estado.(I)
7. Os militares deveriam poder viver dentro ou fora dos bairros militares, consoante as suas preferências. (O)
8. A esposa de um oficial deveria sentir-se como fazendo parte da comunidade militar tanto como o marido. (I)
9. Eu preferia que os benefícios sociais fossem transformados em dinheiro. (O)
10. Os militares que cometessem crimes fora do serviço deveriam ser julgados por tribunais militares e não por tribunais civis. (I)
11. Se eu de repente ficasse rico (devido a herança ou à lotaria, por exemplo), continuaria a minha carreira militar até à aposentação. (I)
12. Os militares necessitam de alguma forma de associação (não um sindicato) que represente os seus pontos de vista relativos aos vencimentos. (O)

13. Os problemas de vencimentos dos militares estão a ser tratados adequadamente pelas chefias militares. (I)
14. Desde que não interfiram com a disciplina e a ordem, os militares necessitam de um sindicato que defenda os seus interesses. (O)
15. Nestas Forças Armadas tecnológicas de hoje não necessitamos de tantos rituais e cerimónias como no passado. (O)

Hipótese e objectivos

Num trabalho desta natureza (inquérito) a formulação de uma ou mais hipóteses formais resulta dificultada, dado não existir a possibilidade de experimentação, com a manipulação de variáveis independentes e a investigação consequente sobre os efeitos dessa manipulação. Neste caso, tal como definido no início, não se pretende manipular qualquer variável, mas apenas verificar até que ponto a população estudada demonstra uma opinião coincidente com determinados pressupostos.

No entanto, face à revisão realizada da teoria, poder-se-á pretender "**verificar se a opinião dos actuais oficiais do Exército Português é de tendência maioritariamente institucional, variando em função da idade e/ou do posto, da intenção de sair, do tipo de interesses e do sentimento de pertença, entre outros factores**".

Esta hipótese, resumindo toda a intenção do trabalho, é algo reducionista, e não justifica a investigação e metodologias empregues no seu todo. Assim será talvez preferível avançar com objectivos que sugerem outros tantos produtos possíveis desta Dissertação, mantendo sempre presente que a investigação possui sobretudo um carácter descritivo da população em causa, num dado momento, e que as ambições de reformulação teórica do Modelo de Moskos ou outros, ou mesmo de

avanço com outros tipos de explicação da realidade verificada, não constituem o objectivo principal deste trabalho.

Pretendo assim:

* Construir um instrumento de medida de opinião sobre questões institucionais da organização militar e a sua ligação com os motivos individuais. As qualidades principais pretendidas são a simplicidade e a eficácia, isto é, com o menor número possível de questões saber o máximo sobre a população. Pretendem-se também níveis aceitáveis de segurança e de validade.

* Criar um critério para a definição da amostra necessária para estudos futuros, relativos à mesma população, bem como da metodologia mais adequada para a execução de outros inquéritos em meio militar.

* Definir um "padrão de opinião", geral e por postos ou estratos populacionais, susceptível de ser utilizado em comparações futuras.

* Demonstrar a necessidade de reformulação de teorias existentes sobre a adaptação entre o indivíduo e a organização, sobretudo aquelas que visam a catalogação dos indivíduos em categorias ou grupos sociais, dentro das organizações a que pertencem.

* Analisar o papel da Academia Militar na socialização do candidato a oficial e na influência sobre a definição do modo como este ficará ligado à instituição militar.

CAPÍTULO 4

MÉTODO

O método utilizado foi um inquérito de opinião, realizado sob a forma de um questionário de resposta fechada, a uma amostra significativa, por postos, dos oficiais do Exército Português oriundos da Academia Militar. Foi também aplicado aos cadetes dos 4 anos da Academia e aos do Ano Comum (3 Ramos das FA).

O questionário utilizado resultou de uma longa série de construções e aplicações-piloto destinadas a harmonizar o instrumento com a teoria de base e a população a estudar. Como variáveis independentes escolheram-se apenas o posto e a idade. No entanto, o questionário inclui a possibilidade de aproveitar medidas retiradas dos itens como variáveis independentes, apoiadas em construtos teóricos já evidenciados. Estão neste caso a intenção de saída, sentimento de pertença e tipo de orientação de interesses.

Sujeitos

Cerca de 1600 oficiais, em Setembro de 1992, constituem a população total de oficiais das Armas, no activo, oriundos da Academia Militar (Escola do Exército até 1959). Estes oficiais encontram-se repartidos por 5 Armas, sendo 856 de Infantaria,

224 de Cavalaria, 359 de Artilharia, 123 de Engenharia (engenharia civil), e 125 de Transmissões (engenharia electrotécnica). Fazem parte de um total de 2057 oficiais oriundos da Academia, se lhes juntarmos os do Corpo de Oficiais generais (81), do Serviço de Administração Militar (214) e os do Serviço de Material (72 de engenharia de máquinas). De todos eles, a esmagadora maioria entrou para a Academia como cadete, directamente do Liceu (com menos de 20 anos) ou como oficial miliciano (menos de 26 anos), e uma pequena percentagem já como capitães com experiência do Ultramar.

O total de oficiais existente àquela data no activo compreende ainda os não oriundos da Academia. Estes últimos podem ser oriundos da classe de sargentos (Curso do Instituto Superior Militar, em Águeda), ou de quadros especiais, remanescentes ainda da Guerra Colonial e do 25 de Abril. Como oriundos de sargentos existem os do Quadro Técnico de Manutenção do Serviço de Material (153), Quadro Técnico do Serviço de Transmissões (37), e do Serviço Geral (453). Para além destes existem os do Quadro Especial (68), Quadro Técnico de Secretariado (152), Serviço Postal Militar (14), Serviço de Assistência Religiosa (24), Chefes de Banda de Música (12), Médicos (118), Farmacêuticos (29), Veterinários (22) e Dentistas (2).

O total de oficiais do Quadro Permanente, no activo, era assim de 3141, constituindo a população escolhida cerca de 54%. Existiam ainda 1947 oficiais na reserva, estando a maioria ao serviço. Por último os oficiais milicianos (do SMO e contratados), nos postos de Aspirante, Alferes e Tenente, em número não determinado. Estes efectivos encontram-se actualmente bastante reduzidos, após as recentes passagens à reforma, por via da nova legislação.

Os alferes são oficiais recém-promovidos, que terminaram o Tirocínio nas Escolas Práticas (5º Ano do Curso). Têm entre 22 e 30 anos de idade (média de 25), já comandaram pelotões (cerca de 30 homens) de recrutas ou de soldados e estão numa fase de frequência de cursos de especialização. A maioria está colocada nas Escolas Práticas.

Os tenentes têm entre 1 e 7 anos de serviço, são comandantes de pelotão, adjuntos de comandante de companhia (entre 80 a 160 homens), comandantes de companhia, ou instrutores de cursos nas Escolas Práticas. Têm entre 23 e 36 anos de idade, sendo a média de 27.

Os capitães têm entre 27 e 39 anos de idade, com uma média de 31, e de 6 a 16 anos de serviço. São comandantes de companhia, instrutores nas Escolas Práticas, professores nos Estabelecimentos Militares de Ensino, ou exercem funções de Estado-Maior nas Unidades (alguns em Repartições de Estados-Maiores). Todos possuem o Curso de Promoção a capitão (5 meses), e menos de metade o curso para oficial superior (9 meses).

Os maiores têm entre 31 e 52 anos de idade (média de 39) e entre 11 e 25 de serviço. São adjuntos de comandantes de batalhão (400 homens), instrutores ou professores, ou exercem funções de Estado-Maior. Todos possuem o curso para oficial superior e menos de metade o Curso de Estado-Maior. Só os mais antigos (com pelo menos 22 anos de serviço) estiveram na Guerra do Ultramar e eram já oficiais no 25 de Abril.

Os tenentes-coronéis têm entre 43 e 56 anos de idade (média de 47) e entre 20 e 30 de serviço. São comandantes de batalhão, oficiais de Estado-Maior, professores, ou exercem outras funções. Possuem entre uma e três comissões no Ultramar e eram tenentes ou capitães no 25 de Abril.

Os coronéis têm entre 47 e 57 de idade (média de 52) e entre 27 e 37 de serviço. São comandantes de Regimento (efectivo muito variável), dirigem Repartições de Estado-Maior ou outros serviços, ou são professores. Os mais novos eram capitães no 25 de Abril e possuem entre duas e quatro comissões no Ultramar.

Procedimento

O procedimento teve início através de um pedido, primeiro verbal e depois por escrito, dirigido ao Director do Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército (CEPE) (ANEXO I), destinado a dar início à distribuição dos questionários. Nele se dava conta da finalidade, antecedentes, custos previstos e apoios necessários. Após realizados os procedimentos burocráticos, o apoio solicitado foi concedido através de despacho favorável do General Chefe do Estado-Maior do Exército, de 31Jul92.

Dado que o método de amostragem escolhido foi o de **amostragem estratificada proporcional** (Ferguson, 1981), em que para cada posto foi escolhida uma amostra aleatória proporcional ao número de indivíduos existentes no mesmo, começou-se por eliminar das listas (Ministério da Defesa Nacional, 1992) todos os oficiais que não obedeciam às características fixadas (oriundos da Academia Militar, das Armas, de Alferes a Coronel, na situação de activo).

Em seguida, e uma vez que a Lista de Antiguidades apresenta os oficiais separados por Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Transmissões) e Serviços (Administração militar, Material, Técnicos de Exploração e Manutenção das Transmissões, Saúde Militar, Geral do Exército, Banda de Música, Quadro Especial, Quadro Técnico de Secretariado, Postal Militar e Assistência Religiosa), procedeu-se à integração dos vários cursos de saída da Academia Militar, sem distinção de Arma de origem. Esta lista foi ainda actualizada pela Repartição de Oficiais, no sentido de dela retirar quaisquer oficiais já não pertencentes ao Exército (caso dos falecidos, passados à situação de reserva ou de reforma, transitados para a PSP, colocados no Corpo de Tropas Pára-Quedistas e retirados do serviço por doença ou deficiência). Aquela entidade procedeu ainda à actualização dos postos e colocações dos oficiais remanescentes. Por último foi fornecida a lista dos Alferes recentemente promovidos, ainda não constantes da lista de antiguidades.

Antes do envio dos questionários, foi dirigida uma nota (ANEXO II) aos Comandantes das Regiões, Zonas militares e equivalente (7), bem como outra (ANEXO III) aos comandantes, directores ou chefes das Unidades, Estabelecimentos ou órgãos (144) do Exército onde se encontravam colocados os destinatários dos questionários. Este procedimento teve por finalidade respeitar os procedimentos hierárquicos em uso no Exército e facilitar o encaminhamento futuro dos questionários. A lista actualizada do endereços militares foi fornecida pela Repartição Geral da Direcção do Serviço de Pessoal.

Cada questionário foi preenchido no cabeçalho com a idade e o posto do destinatário e introduzido num envelope branco, endereçado ao CEPE. Este envelope, juntamente com uma etiqueta esclarecendo os destinatários para o enviarem através do correio militar, sem designação do remetente (garantia de impossibilidade de identificação do respondente), foi colocado noutra, de formato oficial e contendo o endereço do destinatário e o remetente do CEPE. Os envelopes foram enviados à razão de 100 por dia, para não sobrecarregar os serviços postais militares.

De acordo com a tabela de amostragem referida por Christensen (1985), foram calculados os quantitativos de questionários a enviar em cada posto, (Quadro 2). Considerou-se 5% para perdas por extravio de correio ou outra razão, e tomou-se como referência a percentagem de devoluções dos questionários já observadas por outros investigadores em meio militar (Carrilho, 1990), ou seja 80%. De acordo com a fórmula fornecida por Shuman & Kalton (1985), foram os quantitativos inicialmente considerados aumentados em conformidade, dentro da perspectiva de obter uma amostra com um grau de confiança superior a $p < .05$. O Quadro 2 refere os quantitativos em questão.

No fim do mês de Janeiro/1993 encerrou-se a recepção de questionários.

Quadro 2. Distribuição dos quantitativos de questionários.

POSTO	POPULAÇÃO	AMOSTRA (% da população)
Coronel	360	212(60)
Ten. Coronel	284	157(55)
Major	247	139(56)
Capitão	409	236(58)
Tenente	270	186(69)
Alferes	77	77(100)
TOTAL	1647	1006(61)

O questionário foi igualmente aplicado aos cadetes dos 4 anos da Academia Militar (348), antes do fim do ano lectivo de 1991/92, e aos do primeiro ano comum aos três Ramos das FA (233), no início do ano lectivo de 1992/93.

Instrumento: construção e ensaios-piloto.

O questionário utilizado na investigação foi objecto de uma construção que consistiu em ensaios-piloto sucessivos e adaptações consequentes, ao longo de cerca de dois anos. Aqui se dá conta da evolução sofrida desde uma primeira versão com 45 itens até à versão utilizada para este trabalho, contendo apenas 20 itens.

Da versão de 45 itens à de 40 itens

A primeira versão do questionário consistiu numa versão com 45 itens, que após melhoramentos sucessivos através de entrevistas e aplicações individuais resultou no exemplar que constitui o ANEXO IV a este trabalho.

Se bem que se considerasse o questionário como traduzindo um modelo global, os itens 1 a 27 estavam mais ligados ao modelo I/O, com a seguinte distribuição de factores:

ITENS FACTORES DA ANTINOMIA INSTITUCIONAL/OCUPACIONAL (I/O)

1 a 4	Enfase na missão/enfase no próprio
5 e 6	Orientação para normas e valores/orientação para o mercado
7 e 8	Serviço/emprego
9 a 11	Entrega total/entrega parcial
12 a 14	Papel institucional/papel instrumental
15 e 16	Residência fixa/residência variável
17 a 20	Sistema retributivo I/sistema retributivo O
21 a 23	Natureza institucional da profissão militar/natureza ocupacional
24	Sistema legal militar/sistema legal civil
25	Item fora do constructo teórico
26	Prestígio social institucional/assente no modo de compensação
27	Vocação militar/segurança económica

FACTORES DA ANTINOMIA BUROCRATA/PROFISSIONAL (B/P)

28 e 29	Estatuto à parte/estatuto integrado
---------	-------------------------------------

- 30 a 33 Posicionamento profissional, independente/posicionamento burocrático
- 34 Fontes variadas de pensamento/fontes burocráticas de pensamento
- 35 a 37 Normas éticas profissionais/normas burocráticas
- 38 e 39 Motivações éticas de carreira/motivações carreiristas
- 40 Formação na área das Ciências Sociais/formação técnica
- 41 e 42 Referências socioculturais laterais e de baixo/referências de cima
- 43 e 44 Lealdade profissional/lealdade burocrática (item nº44 forçado)
- 45 Avaliação da pessoa total/avaliação específica do serviço (item transposto do modelo I/O para o B/P).

Os requisitos métricos pretendidos para o questionário são, fundamentalmente:

- * Consistência interna elevada, dentro de cada modelo e no total
- * Diferenciação significativa de cada item para cada variável independente.
- * Variâncias próximas de 1, com a distribuição das cotações de cada item entre os valores 1 e 5.
- * Independência relativa entre os factores e correlação elevada e directa entre os itens de um mesmo factor.

A primeira versão do questionário, após melhoramentos pontuais com ensaios de aplicações individualizadas, foi dada a preencher a um grupo de 30 cadetes da Academia Militar, dos 3º e 4º anos, escolhidos pelo facto de se encontrarem disponíveis na altura.

Cada respondente escrevia, para cada item, os comentários que achasse convenientes, em especial quanto à interpretação dada.

Desta aplicação resultaram os valores para cada item constantes na Tabela 2, e a partir deles tomou-se a decisão de os manter, eliminar ou alterar.

Tabela 2. Resultados decorrentes da aplicação da primeira versão do questionário

ITEM	MÉDIA	VARIÂNCIA	MIN-MAX	CORR C/ITEM	CORR c/TOTAL	DECISÃO
1	1.3	.36	1-3	14;21;-25;45	.06	Manter
2	3.23	1.36	1-5	-12; -33; 34*; -38; 39; 40; 44*	.26	Manter
3	1.97	.86	1-4	4;-20	.33	Manter
4	1.33	.71	1-3	26;37;3	.46*	Manter
5	2.07	.75	1-3	9;23;38;4;2	.42	Manter
6	2.43	1.70	1-4	-12;-42	.02	Manter
7	3.07	2.06	1-5	8;-41	.49	Manter
8	2.33	1.95	1-5	18;30;7	.34	Eliminar
9	3.13	1.43	1-5	17;39;5	.49*	Eliminar
10	1.77	.94	1-4	19*;37*	.37	Manter
11	3.63	1.41	2-5	17*;21;22;*23	.57**	Manter
12	2.13	1.15	1-4	13*; -2; -6; 30; 33;3; 8; -40; -41	.16	Manter
13	2.77	2.60	1-5	12*;-15;37*;-39;-41	.17	Eliminar
14	3.60	1.90	1-5	-1;25;30;-32;42;-45	.08	Alterar
15	2.77	.74	2-4	-13	.06	Alterar
16	4.20	1.27	2-5		.26	Manter
17	3.30	1.60	1-5	9;11*;22*;23	.59**	Alterar
18	2.63	2.03	1-5	8;21;23	.50*	Manter
19	2.67	1.73	1-5	10*;26;27;35;36*	.38	Manter
20	1.70	.98	1-4	-3	.06	Alterar
21	1.93	1.58	1-5	1;-11;18;23*	.56**	Manter
22	2.33	1.20	1-5	11*;17*;2;3;25*	.34	Manter

23	1.50	1.09	1-4	5;11;17;1;8;21*;22 ;-25	52*	Eliminar
24	3.00	2.28	1-5	-34	.24	Alterar
25	4.23	1.22	2-5	-1;14;-22*;-23;- 32;-38		
26	1.77	.81	1-3	4;19;-29;-41	.32	Alterar
27	1.57	.46	1-3	19;38	.28	Alterar
28	3.50	1.98	1-5	-30;34*;40		
29	3.93	.89	2-5	-26;35*;-37	-.16	Eliminar
30	2.90	1.98	1-5	8;12;14;-28	.35	Manter
31	3.23	1.77	1-5	39	.10	Manter
32	2.07	1.17	1-3	-14;-25;-42	-.14	Alterar
33	1.57	.81	1-3	-2;12;-40	.01	Manter
34	3.67	.85	3-5	2*;-24;28*;-39	-.13	Manter
35	2.67	1.31	1-4	19;-29*;-39*	.14	Alterar
36	2.80	1.20	1-5	19*;37*;-39;43*	.23	Manter
37	2.33	1.26	1-4	4;10*;13*;- 29;36*;39	.14	Manter
38	1.73	.55	1-3	-2;5;12;-25;26	.39	Manter
39	2.07	1.44	1-5	2;9;-13;-25;27;40*;	.11	Manter
40	3.23	.74	2-5	2;-12;28;-33;39*	.03	Alterar
41	3.37	1.55	1-5	-7;-12;-13;- 26;39;44	-.21	Alterar
42	2.17	1.32	1-4	5;-5;14;-32;40;44	-.06	Manter
43	2.93	.62	1-4	36*	.31	Manter
44	3.03	.93	2-5	2*;42	.09	Manter
45	2.40	1.21	1-5	1;14	-.24	Alterar

* Correlação significativa para $p < 0.01$ (com o total) ou para $p < 0.001$ (inter-itens)

** Correlação com o total significativa para $p < 0.001$

Tendo-se calculado os coeficientes Alfa de Cronbach, estes revelaram-se baixos para os primeiros 27 itens, pertencentes ao modelo I/O ($r = .67$), assim como nos restantes 18, do modelo B/P ($r = .54$), sendo de ($r = .45$) no total do questionário. Daqui deriva uma consistência interna baixa, fazendo duvidar que os itens estivessem a medir um mesmo construto, e não se podendo retirar índices ou totais parcelares e globais.

Face a estes constrangimentos e mesmo sem verificar a discriminação entre as várias categorias das variáveis independentes, optou-se por efectuar modificações nos itens assinalados, sobretudo para os colocar o mais possível dentro do mesmo tipo (pedido ao respondente para colocar um X entre duas afirmações, em vez de atribuir um grau), e por eliminar itens, de acordo com os critérios seguintes:

ITEM	JUSTIFICAÇÃO
8	Correlação com o 7 (mesmo factor); menor correlação parcial (r dos itens 1 a 27 = $.60^*$) e total que o anterior; variância mais próxima da normal; interpretações diferentes dos respondentes
9	Interpretações diferentes dos respondentes
13	Correlacionado com o item 12, do mesmo factor; interpretações diferentes dos respondentes
23	Correlacionado com os dois itens anteriores (mesmo factor); resposta demasiado artificial
29	Interpretação diferenciada segundo os respondentes; correlação negativa, total e parcial; média alta, não traduzindo uma posição ocupacional real

Após efectuadas as correcções mencionadas na Tabela 2 o questionário resultante foi o que se junta em anexo (ANEXO V). Outras aplicações pontuais, não pormenorizadas nesta descrição, foram sugerindo alterações de pormenor, em especial no tocante às variáveis independentes. Verificou-se que o facto do respondente ter feito os estudos secundários num liceu ou num estabelecimento

militar de ensino (Colégio Militar ou Pupilos do Exército) não motivava diferenças significativas nas respostas, pelo que esta variável foi eliminada. A última versão, com menos variáveis, passa a constituir o ANEXO VI.

Da versão de 40 itens à de 20 itens

A última versão (ANEXO VI) do questionário foi administrada a um total de 234 sujeitos.

Cinquenta e quatro eram cadetes do 3º ano da Academia Militar e 68 do 4º ano (praticamente o total dos 3º e 4º anos). Os cadetes responderam ao questionário no início de 1991. Fizeram-no em privado, tendo o questionário ficado na sua posse durante cerca de 24 horas.

Dos restantes, 45 pertenciam a um curso de capitães (total do curso) a frequentar o Instituto de Altos Estudos Militares, em Maio de 1991, e 48 outro curso de capitães a frequentar o mesmo Instituto em Dezembro de 1991. A todos os capitães o questionário foi administrado durante uma aula, tendo sido preenchido em cerca de meia-hora.

Dezoito capitães-tenentes e 1 capitão-de-mar-e-guerra, todos da Marinha, preencheram também o questionário. No entanto, dado pertencerem a uma população diferente, não foram considerados.

O total de sujeitos a considerar foi assim de 213.

A distribuição dos sujeitos por Armas e Serviços foi a seguinte: Infantaria (75), Cavalaria (19), Artilharia (30), Engenharia (11), Administração Militar (13), Transmissões (10) e Serviço de Material (3). Por locais de naturalidade: grande Lisboa (80), grande Porto (8), litoral (47), interior e ilhas (61) e África e

estrangeiro (25). Por locais de residência: grande Lisboa (124), grande Porto (9), litoral (36) e interior e ilhas (49)¹.

A Tabela 3 compara as médias obtidas, em cada item, por cadetes e por capitães acrescidas do respectivo valor da significância da diferença entre elas. Se bem que a média final se mantenha abaixo do valor 3, a disparidade entre as médias obtidas para os vários itens é flagrante. Itens que referem aspectos como dever, pertença à organização, vocação e fonte de prestígio, mantêm valores mais próximos do modelo Institucional e Profissional, ao invés do que acontece com itens relativos à família, à profissionalização do Exército e ao papel a desempenhar por este na sociedade.

Os resultados mostram já uma certa tendência para a adopção do modelo ocupacional à medida que se vai progredindo na carreira. Este facto é talvez ocasionado pelas responsabilidades familiares acrescidas (ex. item 3), acarretando consigo responsabilidades materiais superiores. De notar, no entanto, que nas versões anteriores do questionário, onde figurava a resposta sobre o estado civil, os cadetes casados não formaram qualquer grupo diferente em nenhum dos itens. As respostas aos restantes itens fazem supor que a família não constitui a razão principal da crescente tendência ocupacional com a subida de posto, uma vez que na vertente burocrática a tendência se mantém (excepto em itens em que a condição de cadete é caso particular. Ex. 29 e 31).

¹Em "local de residência" e "local de naturalidade" estão incluídos os elementos da Marinha.

Tabela 3. Médias e valores da significância da diferença dos itens tidos como significativamente diferentes, através do teste de Scheffe, para a variável "Posto".

Item nº	Média cad.3ºano	Média cad. 4ºano	Média capitães	Valor da significância
1	1.70	1.69	2.33**	0.000
3	2.33	2.37	2.85**	0.003
6	2.50	2.32	3.05**	0.001
11	3.81	3.21**	3.74	0.007
13	3.03**	3.66	4.12	0.000
16	2.61	2.78	3.56**	0.000
17	2.50*	2.87	3.15*	0.039
18	2.13	2.38	2.97**	0.000
20	2.31*	3.34*	3.97*	0.000
22	1.76	1.94	2.95**	0.000
23	1.56*	1.85	2.02*	0.007
25	2.72*	2.93	3.30*	0.023
27	2.48	2.93	4.19**	0.000
29	3.48	3.63	2.69**	0.000
31	3.19	2.92	2.40**	0.000
33	1.57	2.01	2.16**	0.002
34	1.70	1.79	2.47**	0.000
40	2.43*	2.79	3.10*	0.007
Tot.I/O	2.62	2.72	2.96**	0.000
Total	2.66	2.72	2.88**	0.000

* Significativamente diferentes entre si

** Significativamente diferente dos dois restantes

Não tendo sido encontradas diferenças significativas nas médias dos itens, consoante a naturalidade dos respondentes, a Tabela 4 dá conta das diferenças

significativas encontradas por local de residência. De registar que não foram encontrados efeitos de interacção significativos entre as variáveis.

Tabela 4. Valores das médias dos itens que diferem quanto ao local de residência dos respondentes.

Item nº	Grande Lisboa	Grande Porto	Litoral	Interior e Ilhas	Significância de F
19	2.13	1.89	1.56*	2.33*	0.028
27	3.55	4.44	3.19	2.84**	0.002
29	2.97*	3.56	3.19	3.61*	0.007
32	1.89*	1.78	2.47*	2.22	0.008

* Valores significativamente diferentes entre si

** Valor diferente dos dois primeiros

No item 19 a resposta sugere que os provenientes do interior procuram a profissão militar mais como meio de emancipação (item 19), são mais limitados quanto a fontes de informação (itens 29 e 32), mas prezam mais o factor humano (item 27).

O ANEXO VII refere as correlações existentes entre os vários itens e entre estes e o total do modelo I/O (1 a 23), o total do modelo B/P (24 a 40) e o total geral (1 a 40). Dado que o posto (idade) interfere bastante com a forma como o indivíduo estabelece a relação entre os itens, a Tabela 5 indica as correlações para cada um dos postos e a total.

Paralelamente ao estudo correlacional executou-se a análise factorial do questionário. Através do método de extracção dos componentes principais resultaram 15 factores explicando 64.5% da variância. Esta percentagem subiu ligeiramente (68%) incluindo nos cálculos apenas os cadetes, o mesmo acontecendo com os capitães (70,3%). Após rotação *varimax* ao total da amostra, a distribuição dos factores agrupou os itens de modo diferente do que tomando apenas as

respostas dos capitães, por exemplo. A Tabela 5 dá conta desse agrupamento distinto.

Tabela 5. Comparação do agrupamento dos itens pelos vários factores no total da amostra e tomando apenas os capitães, após rotação *varimax* desses factores.

Factor n°	Total da amostra			Total dos capitães		
	Itens agrupados	Designação do factor	% da variância	Itens agrupados	Designação do factor	% da variância
1	14(.67);1 5(.73);17(79)	Sistema retributivo	10.8%	14(.71);1 5(.76);17(.77)	Sistema retributivo	10.2%
2	16(.72)22 (.71);27(60);31(- .51)	Estereótipo	6.2%	2(.78);7(58);18(57)	Serviço	6.8%
3	5(.74);7(62);39(- .54)	Estereótipo	5.9%	31(.61)	Iniciativa	6.4%
4	10(.81);2 8(.65)	Profissional	5.3%	9(.66);13(.84)	Família	5.9%
5	38(.84)	Descontent amento	5.0%	28(.83);4 0(.54)	Av. desemp enho	5.6%
6	33(.78);3 4(.63)	Vocação	4.4%	6(.78)	Cerimónia	5.0%
7	9(.74);13(.70)	Vida privada	3.8%	16(.55);3 0(.84)	Independên cia	4.8%
8	2(.78)	Subordinaç ão	3.7%	3(.80);19(51)	Pertença	4.1%

Tabela 5. Continuação.

9	32(.56);3 5(.76)	Humanism o	3.5%	20(.56);2 2(.72)	Prestígio	3.9%
10	11(.73)	Nacionalis mo	3.4%	4(.62);23(.52)	Vocação	3.6%
11	36(.86)	Identificaçã o	3.2%	11(.74);3 3(.62)	Motivação exterior	3.1%
12	3(-.73)	Interesse pessoal	3.2%	5(.71);27(.65)	Liderança/d isciplina	3.0%
13	40(.80)	Av. do desemp.	2.9%	12(.88)	Residência	3.0%
14	19(.80)	Refúgio	2.8%	39(.79)	Valores	2.6%
15	21(.79)	Profissional ismo	2.7%	29(.68);3 6(.60)	Referência	2.5%

Como se pode observar na Tabela 5, e se exceptuarmos o factor "sistema retributivo", o agrupamento que é feito através da análise factorial varia conforme o extracto da população que pretendemos tomar. No caso presente, se bem que não tenha sido obtida a convergência necessária à rotação, utilizando apenas os cadetes, é bem possível que o agrupamento obtido com eles fosse diferente, e mesmo diferente consoante o ano². Assim, enquanto o questionário se mantivesse tal como está, a tentativa de encontrar factores agrupando itens que são entendidos da mesma forma pelos respondentes, estaria condenada ao insucesso.

No entanto, o estudo factorial serviu pelo menos para provar a ausência de validade empírica dos factores teóricos (os que serviram de base ao agrupamento

² A adição à presente amostra dos capitães-tenentes da Marinha invalidou de imediato a convergência.

dos itens), bem como elemento de decisão para eliminar ou manter itens. Assim, considerou-se que a formulação teórica teria de ser alterada da seguinte forma:

- Os dois paradigmas incluídos (I/O e B/P) não são percebidos como tal pelos respondentes. Na verdade o agrupamento de itens realizado pelos sujeitos, e que transparece do estudo correlacional e factorial, mistura-os completamente, havendo que optar entre um construto, apenas, ou tantos quantos os factores empíricos.
- O questionário pode ser reduzido sem perda de informação dado que a associação de resposta entre alguns dos itens é bastante forte (ex.as respostas aos itens 14, 15 e 17 dizem o mesmo, podendo-se eliminar dois deles).

O Quadro 3 resume todos os dados obtidos susceptíveis de pesarem na decisão sobre as alterações a introduzir no questionário.

Com base nos elementos constantes neste Quadro foram eliminados os itens nº 2, 4, 5, 8, 9, 12, 14, 15, 19, 20, 21, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 35, 36, 37, 38 e 39, e alterados os nº 3, 6, 7, 11, 13, 16, 18, 24, e 34, por forma a proporcionar uma maior uniformidade no conjunto dos itens do questionário.

De acordo com as hipóteses definidas inicialmente, os resultados deste teste piloto levaram a concluir que a separação entre os modelos I/O e B/P é muito ténue, não se podendo falar de dois modelos distintos mas antes de um contínuo. Para além disso os modelos contém em si contradições, quer ao nível teórico quer na adaptação à população e ao momento social em estudo, não se podendo catalogar as respostas como denotando a tendência do respondente para um ou outro modelo conforme a resposta seja inferior ou superior a 3. Por exemplo, no item 13, relativo à integração da esposa na família militar, uma resposta superior a 3 sugere uma posição mais próxima da visão ocupacional da Instituição, quando o que

provavelmente acontece tem muito mais a ver com o processo de emancipação feminina e com a baixa cotação da vida social militar, outrora significativa.

Quadro 3. Análise final dos itens.

Item	Código	X	Var.	Sig F	Correlação (1)	T/Ret	Factor	Observações
1	AAI	1.97	.93	.00**	.33**T;.40**I	.82**	-	Manter
2	BAO	2.79	1.42	.86	.28**T;.28**I	.23	-	Eliminado
3	CAI	2.57	1.15	.00**	.42**I	.22	-	Alterar
4	DAO	2.13	2.01	.26	.44**T;.44**I	.70**	Anti-sindicalismo (-39)	Eliminado
5	EBI	2.29	.72	.75	.21**I	.50	Disciplina (7)	Eliminado
6	FBO	2.68	1.82	.00**	.21**T;.40**I;-.21**P	.82**	-	Alterar
7	GCO	2.83	1.74	.04	.30**T;.34**I	.07	Disciplina (5)	Alterar
8	HDI	1.98	1.44	.81	.22**T;.37**I	.47	-	Eliminado
9	IDI	3.18	1.96	.36	.25**T;.36**I	.25	Vida privada (13)	Eliminado
10	JEI	2.51	1.46	.12	.21**T;.33**I	.60*	Profissionalismo (28)	Manter
11	KEI	3.59	1.55	.01*	.18*I	.72**	-	Alterar
12	LEO	3.57	2.37	.53	.50	-	-	Eliminado
13	MFI	3.70	1.94	.00**	.24**T;.28**I	.70**	Vida privada (9)	Alterar
14	NFI	3.22	1.86	.42	.30**T;.33**I	.43	Vencimento (15;17)	Eliminado
15	OGO	2.86	2.19	.88	.35**T;.36**I	.78**	Vencimento (14;17)	Eliminado
16	PGI	3.07	2.11	.00**	.38**T;.49**I	.21	Mente milit. (22;27;-31)	Alterar
17	QGO	2.90	2.27	.04*	.36**T;.39**I	.68**	Vencimento (14;15)	Mantém-se
18	RHO	2.57	1.63	.00**	.48**T;.59**I	.70**	-	Alterar
19	SHI	2.10	1.52	.53	.26**T;.33**I	.74**	-	Eliminado?
20	TII	3.35	2.73	.00**	.42**T;.48**I	.28	-	Eliminado
21	UJO	4.34	1.04	.19	-	.70**	Exercito Profissional	Eliminado
22	VKO	2.33	1.74	.00**	.44**T;.49**I;.19*P	.54*	Mente milit. (16;-31;27)	Mantém-se
23	WLI	1.85	.76	.01*	.22*T;.33**I	.83**	-	Mantém-se
24	AAP	3.12	1.81	.28	-.26**I;.28**P	.67**	Privilégios (25)	Mantém-se
25	BBB	3.04	1.70	.02*	.39**T;.27**I;.27**P	-.10	Privilégios (24)	Eliminado
26	CBP	3.13	1.55	.32	.22**I;.30**P	.65**	-	Eliminado
27	DBB	3.36	1.99	.00**	.40**T;.34**I;.19*P	.71**	Mente milit. (16;22;-31)	Eliminado
28	EBP	2.19	1.36	.41	.31**T;.32**I	.56*	Profissionalismo (10)	Eliminado
29	FCB	3.19	1.28	.00**	-.25**I	.68**	-	Eliminado
30	GDB	2.73	1.43	.09	.19*T;.37**P	.29	-	Mantém-se?
31	HDP	2.76	1.48	.00**	-.25**I;.31**P	.59*	Mente mil.(-16;-22;-27)	Mantém-se
32	IDB	2.10	1.00	.29	.25**T;.36**P	.54*	-	Eliminado
33	JEB	1.97	.98	.00**	.32**T;.43**P	-.11	-	Mantém-se
34	KEB	2.07	.99	.00**	.38**T;.25**I;.28**P	.58*	Carreirismo (35)	Alterar
35	LFP	2.89	1.25	.38	.22**T;.28**P	.07	Carreirismo (34)	Eliminado
36	MGP	3.25	1.24	.26	-.24**I;.35**P	.83**	-	Eliminado
37	NGP	2.32	.92	.11	-.23**I;.26**P	.26	-	Eliminado
38	OHB	2.95	.88	.14	-.7*I;.33**P	-.11	Lealdade	Eliminado
39	PHB	2.92	1.13	.55	-.29**T;-.47**I;.19*P	.42	Anti-sindicalismo (-4)	Eliminado
40	QIP	2.83	1.58	.01*	.26**P	.04	Aval. desempenho	Mantém-se

* p < .01

** p < .001

(1) T representa a correlação item/total do questionário; I a correlação item/total I/O (itens 1 a 23); P a correlação item/total B/P (itens 24 a 40). Este cálculo foi feito incluindo o próprio item nos totais .

Todavia, mesmo considerando que os construtos subjacentes aos modelos são muito diferenciados, parece possível alguma interpretação linear do *score* final. Na verdade, os testes de significância da diferença executados conferem valor à medida total. No geral, parece que a população estudada possui ainda uma orientação para os valores éticos essenciais da Instituição Militar, em detrimento dos valores de mercado³.

Se bem que factores de vária ordem sejam susceptíveis de influir nas atitudes traduzidas no questionário, a variável "posto" afigura-se como a mais importante, sendo as restantes de interpretação e catalogação muito difícil, para além de desencorajarem as respostas, dado o receio que os sujeitos mostram em poderem ser identificados. No entanto não foi possível concluir se o que realmente importa é o posto que se tem ou a idade, pelo que o modelo definitivo terá sempre de incluir a resposta a estas duas variáveis.

A constatação mais surpreendente tem a ver com o facto dos sujeitos pertencerem a áreas ditas "militares", como é o caso das Armas combatentes (ex. Infantaria, Cavalaria, Artilharia), não ditar visões distintas da Instituição e da profissão, ao contrário do que transparece noutros estudos. Moskos (1981), por exemplo, fala da *compartimentalização* da Instituição Militar, onde alguns sectores (unidades de combate) se mantêm tipicamente próximos do estereótipo militar, enquanto outros (as actividades administrativas e técnicas) se aproximam do modo de funcionamento "civil". No caso português, talvez devido a uma industrialização ainda incipiente do exército, esta variável (Armas e Serviços) não provocou

³Se bem que esse facto seja cada vez menos patente à medida que o indivíduo vai estando mais tempo na organização, talvez que num estudo abrangendo estratos etários (postos) mais elevados se possam detectar discontinuidades ou inversões desta tendência.

diferenças significativas nos resultados, pelo que parece poder eliminar-se do questionário⁴.

Relativamente ao modelo teórico tudo indica que ele deve ter um único construto de dicotomias, sendo o que melhor se adapta aquele que opõe a perspectiva vocacional à ocupacional/burocrática. Isto é, o "chamamento" da profissão militar, desligada dos valores de mercado, diferente de qualquer outra profissão, independente, desinteressada, sujeita a sacrifícios, para servir a Nação, por oposição ao trabalho pela retribuição material, o aumento do bem-estar, a ausência de significado da actividade, o fraco valor da independência pessoal e nacional, a "peça da engrenagem". Assim, o questionário, agora limitado a 20 itens, trataria de avaliar apenas um construto. Os itens sobrantes poderiam, inclusivé, servir como questionário confirmativo, em termos de análise da validade convergente.

Imaginando que a versão definitiva (20 itens) era a que tinha sido aplicada aos sujeitos, e não a versão de 40 itens, os elementos de análise que daí resultariam são os que constam no Quadro 4.

Os itens 10 e 40 ficam agrupados num factor difícil de designar, já que não se imagina qualquer relação preferir missões de guerra e optar por um sistema burocrático de avaliação do desempenho (avaliar só aptidões relativas ao serviço), ou entre a preferência por missões de paz e um sistema institucional de avaliação do desempenho. Com os itens 11 e 17 acontece o mesmo, não sendo clara a associação

⁴Se bem que se admita que profissionais militares de Serviços como o de Medicina ou Farmácia pudessem ter opiniões consistentes e diferentes, o acréscimo de complexidade no tratamento das variáveis e na definição da amostra não dá garantias de se justificar pelos resultados esperados.

Durante o trabalho não surgiu nenhum factor especial que sugerisse a extensão do questionário à classe de sargentos, pelo que o estudo se manteve apenas relativo aos oficiais que cursaram a Academia Militar. De notar que o acesso directo à categoria de sargento é relativamente recente (1971), pelo que a definição da amostragem seria algo complicada.

feita pelos respondentes entre o servir em forças internacionais e achar que todos os do mesmo posto devem receber salário idêntico, ou dar preferência a um exército nacional e aceitar salários de acordo com a função desempenhada.

Quadro 4. Análise dos dados para uma versão possível de 20 itens.

Item	Cód.	X	Var.	Sig F	Corr. (1)	T/Ret.	Factor(2)	Observações
1	AAI	1.97	.93	.00**	.28**	.82**	-	-
3	CAI	2.57	1.15	.00**	.29**	.22	Dedicação (19)7%	-
6	FBO	2.68	1.82	.00**	.21**	.82**	Militar(30)7%	-
7	GCO	2.83	1.74	.04	.09	.07	Família (-13)6%	Fora do modelo?
10	JEI	2.51	1.46	.12	.14	.60*	?(-40)5%	Designação factor ?
11	KEI	3.59	1.55	.01*	-.02	.72**	?(-17)6%	Designação factor?
13	MFI	3.70	1.94	.00**	.17*	.70**	Família(-7)6%	Fora do modelo?
16	PGI	3.07	2.11	.00**	.31**	.21	Independente(-31)9%	Fora do modelo?
17	QGO	2.90	2.27	.04*	.12	.68**	?(-11)6%	Designação factor?
18	RHO	2.57	1.63	.00**	.44**	.70**	-	-
19	SHI	2.10	1.52	.53	.20*	.74**	Dedicação(3)7%	-
22	VKO	2.33	1.74	.00**	.29	.54*	-	-
23	WLI	1.85	.76	.01*	.18*	.83**	Carreirismo(33,34)14%	-
25	BBB	3.04	1.70	.02*	.29**	-.10	-	-
30	GDB	2.73	1.43	.09	.01	.29	Militar(6)7%	-
31	HDP	2.76	1.48	.00**	-.22**	.59*	Independente(-.16)9%	Fora do modelo?
32	IDB	2.10	1.00	.29	.02	.54*	-	Alterar
33	JEB	1.97	.98	.00**	.16*	-.11	Carreirismo(23,34)14%	Eliminação possível
34	KEB	2.07	.99	.00**	.32**	.58*	Carreirismo(23,33)14%	-
40	QIP	2.83	1.58	.01*	.09	.04	?(-10)5%	Designação factor?

* $p < .01$

** $p < .001$

Variância total = 59.69; $X = 52.14(2.61)$; Significância de $F = .00$ (capitães dif.cadetes); variância explicada pelos factores = 54%.

(1) Correlação com o total, retirado o item respectivo

(2) Designação do factor (restantes itens do factor e sentido da relação) percentagem da variância explicada pelo factor

Os factores *família* e *independente* agrupam itens numa relação contrária ao modelo de Moskos. Para o primeiro, que agrupa os itens 7 e 13, de forma inversa, a sugestão é a de que quem aceita ser deslocado (I), não quer a integração da família (O). Isto deve-se, provavelmente, ao afastamento pronunciado entre a família e a organização militar (o item 13 tem 3,17 de média), como tendência actual, que faz com que os que preferem viver em bairros militares (I), sejam contrários ao deslocamento (O), em contradição clara com a lógica I/O. O segundo factor, agrupando os itens 16 e 31 de forma inversa, sugere que os que preferem os

benefícios sociais (I) colocam os regulamentos à frente da iniciativa (B), em clara contradição com o perfil do profissional. Aqui, ou o modelo B/P se opõe ao I/O, ou a forma como os benefícios sociais se deve inserir na estrutura militar deve ser revista.

O item 33, para além de sugerir uma associação muito forte com os itens 23 e 34 (eventualmente avaliam o mesmo) possui características (discriminação entre os postos, segurança teste/reteste, correlação item/total e homogeneidade das cotações) mais fracas que os restantes, pelo que será de encarar a sua eliminação, a manterem-se estes resultados em aplicações futuras.

Finalmente, no item 32, a designação "código ético profissional" deve ser mudada para "ética profissional", dada a inexistência de um código escrito em vigor, conforme apontado por alguns dos respondentes.

Resumindo os resultados do Quadro 4, mantêm-se ainda aqui os problemas relativos à alteração do modo de inserção da família na estrutura militar. Na verdade, segundo Laharanne (1983) é cada vez mais acentuada a tendência para as mulheres dos oficiais recusarem a vida de guarnição, procurarem emprego e se concentrarem na procura de uma residência familiar fixa. Assim o respondente não pode ser cotado como possuindo tendências ocupacionais por preferir a separação entre a família e a profissão. Com o item 16 (preferir ou não apoios sociais incorporados na organização), passa-se um fenómeno análogo. Se olharmos para os resultados do item 19 (pertença vitalícia à organização), vemos que não existe diferença significativa nas respostas entre os vários postos (significância da diferença igual a $p < .53$). Se excluirmos também o item 33 (respondido com vantagem através do item 34), o questionário ficaria reduzido a 16 itens, havendo ainda que alterar todos os que não possuem escolha entre duas alternativas e outras alterações de pormenor. No entanto é talvez preferível que a versão a aplicar se mantenha com os 20 itens, salvaguardando no futuro este quadro de análise.

CAPÍTULO 5

RESULTADOS

Cerca de dois meses após o envio do último questionário (ANEXO VIII) foi dada como encerrada a recepção dos mesmos, tendo o quantitativo total recebido quase atingido os 70% (vide Quadro 5), bastante perto dos 75% desejados.

Quadro 5. Distribuição dos quantitativos de questionários recebidos.

POSTO	POPULAÇÃO	AMOSTRA (% da população)	RECEBIDOS (% da amostra)(% da população)
Coronel	360	212(60)	123(58)(34)
Ten. Coronel	284	157(55)	101(64)(36)
Major	247	139(56)	90(65)(36)
Capitão	409	236(58)	145(61)(35)
Tenente	270	185(69)	160(86)(59)
Alferes	77	77(100)	32(42)(42)
TOTAL	1647	1006(61)	651(*) (65)(40)

(*) A considerar ainda 15 devoluções, por engano de endereço ou outras razões e 27 questionários recebidos mal preenchidos ou em branco

Exceptuando os devolvidos em branco, ou tornados ilegíveis na idade e posto, que tiveram de ser anulados, todos os questionários recebidos encontravam-se preenchidos de acordo com as instruções (com apenas um valor por item e com todos os itens cotados), o que dá conta da facilidade do seu preenchimento e da correcção das instruções. Em alguns casos (menos de 2%) apareceram itens isolados por cotar, tendo-lhes sido atribuído o valor intermédio de 3. Em 3 casos os

respondentes não preencheram uma página inteira, tendo os resultados sido lançados com essa omissão. Vários dos questionários recebidos (respondidos ou em branco) continham comentários de natureza diversa. Apenas um foi assinado e identificado. Um número apreciável de respondentes optou por responder numa fotocópia e não no original, provavelmente por desconfiar da existência de algum sistema escondido de identificação.

Relativamente aos quantitativos recebidos, a percentagem de respostas foi semelhante nos vários postos, excepto nos tenentes, que excederam a média, e nos alferes, que atingiram apenas 42% dos enviados. Se a subida nos tenentes pode ter ficado a dever-se ao facto dos mesmos se encontrarem concentrados nas Escolas Práticas e Unidades, garantindo assim maiores hipóteses dos questionários chegarem aos destinatários, o caso dos alferes pode ter sido prejudicado pelos questionários terem sido enviados num período em que grande parte destes oficiais se encontrava a frequentar cursos de especialização fora da Unidade de colocação. Admite-se que se os questionários tivessem sido enviados para os domicílios dos respondentes, com um envelope selado com o endereço do CEPE, a percentagem de respostas teria sido bastante superior. No entanto tal não foi possível pela inexistência de um secretariado próprio e das verbas compatíveis.

Relativamente ao nível de confiança requerido para a amostra, ele foi largamente excedido em todos os casos, excepto no dos alferes, onde o facto de não se ter chegado aos 51 compromete a representatividade das conclusões que incluam este posto. No entanto, para evitar de cometer o Erro Tipo I (rejeitar a hipótese quando deveria ter sido aceite), tratar-se-á a amostra recolhida para este posto como representativa, ainda que com a salvaguarda de o ser apenas para um grau de $p < .10$. O *erro tolerável* no conjunto da amostra situa-a ainda como *eficiente* (Henry, 1990) para um estudo de carácter descritivo.

Validade e Confiança

O questionário foi aplicado a 145 alunos dos 3º e 4º Anos da Academia Militar, devidamente identificados, tendo sido novamente aplicado aos mesmos cadetes, passados 15 dias. As correlações obtidas nas respostas a cada item e no total constam da Tabela 6

Tabela 6 . Valor das correlações do teste/reteste, para cada item (N = 145). (*)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
70	45	82	83	75	84	76	92	76	72	70	49	72	55	76	75	60	85	62	76	88

(*) Todas as correlações são significativas para $p < .001$

À excepção dos itens 2 e 12 que, apesar de possuírem uma correlação significativa entre as duas aplicações apresentam valores mais baixos que os restantes itens, todos os restantes revelam boa consistência teste/reteste. Esta forma de avaliação do grau de confiança do questionário vem superar a conseguida com o cálculo da homogeneidade através do Coeficiente Alfa de Cronbach que, como já discutido na apresentação do instrumento, se esperava fraca ($\alpha = .43$), e mesmo com o valor da correlação obtida através do método *split-half* (Ferguson, 1984), que foi de $r = .37$.

Procurando determinar até que ponto as afirmações que se opunham nos vários itens, de acordo com a teoria, eram também interpretadas pelos respondentes como opostos, construíram-se dois questionários adicionais, contendo apenas itens com resposta do tipo concordo/discordo. O primeiro, designado por *forma directa* (ANEXO IX) colocava os itens com a afirmação que, no original, se encontrava do lado esquerdo, em cada item, mantendo iguais os itens que já possuíam como forma de resposta a escolha no contínuo concordo/discordo; o segundo, designado por

forma A (ANEXO X), ficou subordinado à afirmação que, em cada item do original, se encontrava do lado direito, e os opostos dos itens da forma concordo/discordo. O Quadro 6 dá conta dos valores das correlações obtidas.

Quadro 6. Correlações entre as respostas dadas nas formas *directa* (N = 45) e *A* (N = 22) com as respostas dadas no questionário original.

ITEM	FORMA DIR.	FORMA A
1	.70**	.20
2	.45**	.29
3	.82**	.75**
4	.83**	.15
5	.75**	.44
6	.84**	.55*
7	.76**	.84**
8	.92**	.31
9	.76**	.33
10	.72**	.90**
11	.70**	.61*
12	.49**	.46
13	.72**	.76**
14	.55**	.44
15	.77**	.58*
16	.75**	.28
17	.60**	.48
18	.86**	.72**
19	.62**	.48
20	.27	.93**
Total	.86**	.71**

* Significativa para $p < .01$

** Significativa para $p < .001$

Os resultados obtidos são algo difíceis de interpretar, uma vez que a forma *directa* parece sustentar a confiança e a **validade de construto** (Cronbach, 1960) do questionário (capacidade do instrumento estar de acordo com a teoria explicativa), enquanto que tal não acontece com a forma *A*. A única correlação não significativa do primeiro ficou a dever-se a um engano na construção do questionário, em que foi transcrita a parte direita do item e não a esquerda. Ao invés, devido ao engano ter sido detectado, a forma *A* ficou com o item invertido em relação aos restantes

em relação aos restantes (transcrição da afirmação do lado esquerdo), daí resultando, ao que parece, a justificação para uma correlação elevada ($r = .93$). Este engano vem refutar a hipótese de ter existido alguma discussão (provocadora de mudanças de opinião) sobre os temas dos itens entre cada aplicação do questionário, envolvendo apenas os sujeitos que responderam à forma directa. De notar que apenas na forma A foi alterada a estruturação do texto em alguns itens (4, 8, 9 e 13) o que pode ter influenciado a interpretação (excepto no item 13).

Não se encontra portanto uma explicação plausível para a discrepância. Mesmo o facto da afirmação se encontrar do lado esquerdo ou direito não tem correspondência com o modelo institucional ou ocupacional, uma vez que cerca de metade dos itens se encontram colocados na forma inversa (cotação das respostas invertida). Alguma prova fica entretanto feita sobre a validade de constructo, traduzida pelos sujeitos da população-alvo considerarem expressões verbais dos modelos (I/O) como opostas, tal como refere a teoria. A prova de segurança do questionário sai reforçada desta apreciação, confirmando-se a fraca consistência dos itens 2 e 12. Outras evidências de validade serão discutidas quando se tratar da análise da variância e da análise factorial.

Dado não se possuírem instrumentos de medida desta natureza não foram utilizados critérios externos para a análise da **validade de critério**, que pretende que um teste deve estar sempre relacionado com um ou mais critérios exteriores, sejam eles outros testes ou medidas de performance (APA, 1990). No entanto, os resultados obtidos na comparação com as formas A e B do questionário apoiam, em parte, este tipo de validade (validade concorrente). A **validade de conteúdo** (grau em que as respostas aos itens são representativas de algo de concreto na população) está de certo modo apoiada na representatividade da amostra e na análise da variância que compara os resultados de indivíduos com graus diferentes de satisfação com a organização e de preocupação com os interesses pessoais.

Estudo descritivo

Procurando verificar a distribuição das variâncias dos itens e o seu poder discriminativo, calcularam-se os dados que se apresentam na Tabela 7.

Tabela 7. Valores das médias, desvio-padrão, variância e cotações máximas e mínimas obtidas em cada item e no total (N = 655).

ITEM	MÉDIA	DESVIO	VARIÂNCIA	MÍNIMO	MÁXIMO
1	2.27	1.01	1.02	1	5
2	2.02	.88	.77	1	5
3	2.60	1.31	1.70	1	5
4	2.78	1.38	1.91	1	5
5	2.46	1.06	1.13	1	5
6	3.23	1.49	2.23	1	5
7	2.14	.99	.99	1	5
8	4.09	1.24	1.54	1	5
9	3.43	1.55	2.40	1	5
10	3.08	1.67	2.80	1	5
11	2.87	1.46	2.13	1	5
12	2.65	1.26	1.58	1	5
13	1.83	1.12	1.25	1	5
14	2.04	.94	.89	1	5
15	3.04	1.41	2.00	1	5
16	2.59	1.26	1.59	1	5
17	2.46	1.08	1.18	1	5
18	2.68	1.00	1.00	1	5
19	2.24	1.08	1.16	1	5
20	2.18	1.30	1.70	1	5
Total(*)	2.63	.40	.16	1.50	3.90

* Estes valores resultam do facto dos totais terem sido divididos pelo conjunto dos itens (20). Os valores reais (sem a divisão) da média, desvio, variância, mínimo e máximo do Total são de 52.66, 7.91, 62.61, 30 e 78, respectivamente.

Se bem que a interpretação das médias simples não forneça uma apreciação muito adequada da população, constitui já uma primeira indicação de que a tendência institucional dos oficiais, não parece ser tão vincada quanto o esperado. Esperados eram valores indicativos da tendência ocupacional nos itens relativos ao papel da esposa (item 8), serviço em forças internacionais (item 6), transformação dos benefícios sociais em dinheiro (item 9) e vencimento segundo a função (item 10). A análise das médias e da variância respectiva deixa antever a possibilidade de algumas respostas encerrarem alguma contaminação de desejabilidade social, como é o caso da preferência pela ética profissional (item 2), conhecimentos profissionais (item 7), espírito militar (item 13), serviço ao país (item 14), e preferência por responsabilidades (item 19). Outros indicadores são talvez preocupantes, como é o caso da intenção de saída algo próxima da média e com uma dispersão acentuada de opiniões (item 11), bem como de grandes dúvidas quanto à opção entre interesses particulares e interesses da organização (item 18). A posição firme, de carácter institucional, em aspectos tais como a orientação para a missão (item 1), preocupação com a finalidade da instituição (item 5), atribuição de valor à iniciativa (item 17) e recusa pela opção burocrática na apreciação individual (item 20), constitui entretanto um bom prenúncio sobre o tipo de valores que ainda preside na maioria dos respondentes.

Por último de realçar que todos os itens foram cotados em todos os valores possíveis, com uma dispersão apreciável, à excepção do item 2, também já evidenciado como pouco consistente. A diferença e dispersão dos valores totais sugere uma diferença muito grande de opiniões individuais que interessará explorar no decorrer da análise.

Procurando determinar se a selecção feita em aplicações anteriores, com a finalidade de eliminar itens que medissem o mesmo constructo, tinha resultado, calcularam-se as correlações entre as respostas dadas a cada item, conforme indica a Tabela 8.

Tabela 8. Correlações entre os itens e com o total. (N = 654)

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	-	-.02	.18	.16	.12	.05	.14	.04	.09	.03	.30	.29	.16	.19	.11	-.10	-.15	.35	.12	.10	
2		-	-.07	.11	.09	-.03	.08	-.10	-.07	.01	-.01	.02	.15	.11	.06	.14	.23	-.01	.15	.10	
3			-	.08	.05	.06	-.03	.09	.06	.00	.15	.06	.15	.20	.10	-.07	-.18	.16	.00	.13	
4				-	.08	.10	.03	.12	-.10	.05	.14	.17	.09	.07	.10	.18	-.04	-.07	.29	.10	.01
5					-	.03	-.03	-.07	-.01	.04	.08	-.01	.07	.08	.01	-.10	-.06	.12	.02	.00	
6						-	.03	-.12	.01	.07	.07	.01	-.02	.03	-.03	-.00	-.08	.03	.02	-.02	
7							-	-.07	-.00	-.03	-.21	-.17	.01	.16	.15	.05	-.04	.23	.24	.05	
8								-	.08	-.07	.03	.01	.13	.04	-.10	-.02	.02	-.02	-.05	.02	
9									-	.05	.20	.15	.05	.02	.09	-.03	-.08	.05	-.01	.03	
10										-	.13	.16	.08	-.01	-.00	-.03	-.10	.09	-.03	.09	
11											-	.26	.11	.16	.14	-.11	-.09	.25	.07	.02	
12												-	.11	.13	.11	.03	-.12	.26	.15	.06	
13													-	.27	.06	-.01	-.01	.13	.03	.12	
14														-	.06	-.04	-.07	.19	.07	.16	
15															-	.02	.05	.04	.17	.14	
16																-	.08	-.11	.12	.06	
17																	-	-.17	.12	-.01	
18																		-	.08	.04	
19																			-	.06	
20																				-	
Total	.46	.25	.34	.42	.21	.22	.34	.13	.32	.32	.51	.46	.39	.40	.40	.13	.01	.44	.35	.34	
Tot*	.35	.14	.18	.26	.08	.03	.22	-.02	.13	.11	.36	.32	.26	.29	.24	-.03	-.12	.33	.22	.18	

Nota: Todas as correlações iguais ou superiores a .09 são significativas para $p < .01$, e a .11 para $p < .001$.

(*) Correlações item/Total, retirando desse total o respectivo item.

Conforme esperado, as correlações entre os itens não são fortes (a maior é de .35), o que deixa antever uma certa independência entre os mesmos. Relativamente às correlações itens/total elas são substanciais quando o item está contido nos cálculos, mas bastante reduzidas quando o mesmo é retirado. Neste último caso os valores indiciam já algumas incongruências do modelo teórico, bem como a necessidade de adaptações ao actual contexto social e profissional. As incongruências profissional/institucional aparecem, por exemplo, nas correlações

negativas dos itens 16 (actuação de acordo com os objectivos da profissão ou do comandante) e 17 (escolha entre a iniciativa ou o cumprimento das leis); a desadequação ao momento social aparece evidenciada na correlação negativa do item 8 (papel da esposa), já flagrante aquando da análise das médias; por último, a confusão actual de identidades e missões reflecte-se na fraca relação entre o facto de se preferirem ou não modelos internacionais de exércitos (item 6) ou de qual o tipo mais adequado de tarefas atribuíveis à instituição militar (item 5).

Todas estas incongruências colocam sérias limitações à abrangência do modelo I/O, já que o mesmo se vê cada vez mais reduzido no número de variáveis que consegue explicar teoricamente e pela via da investigação empírica.

Estudo factorial

Em princípio o estudo mais importante de uma validação empírica de uma teoria, a análise factorial não pode deixar de evidenciar as contradições e a falta de unidade da teoria. Conforme indicado na Tabela 9 o conjunto dos factores (extraídos segundo o método dos componentes principais, seguido de rotação *varimax*) explica apenas 52% da variância, sendo a associação de itens muito difícil de explicar, em diversos factores, e mesmo contrária à teoria, noutros. No entanto, o simples facto da rotação ter sido possível e resultar nas 12 interacções tentadas, abona em favor da validade de construto (Segal, 1986).

Tabela 9. Pesos (*loadings*) de cada item nos factores.

Itens	FACTORES (% da variância explicada)						
	F1(13.7)	F2(8.4)	F3(6.9)	F4(6.3)	F5(5.7)	F6(5.4)	F7(5.2)
1	.59	.23					
2		.26	.71				
3		.53	-.42			.25	
4	.30			.41			
5				.64			
6			-.23		.60		
7	.60			-.21			-.28
8					-.68		
9			-.21			.43	.37
10							.79
11	.53					.26	
12	.62			-.22			
13		.60			-.27		
14	.29	.62					
15						.80	
16			.29	-.59			
17	-.21		.60		-.24		
18	.65			.27			
19	.35		.37				-.24
20		.57		-.20			

O primeiro factor, que designei por *Institucional*, agrupa itens que sugerem a associação directa entre a orientação para a missão/interesses pessoais, aceitação/rejeição do deslocamento, preocupação com a aquisição de conhecimentos profissionais/subida de posto, intenção de permanecer/sair do Exército, prestígio obtido com reconhecimento público/aumento do nível de vida, escolha da profissão por razões de serviço à nação/segurança de emprego, prevalência dos interesses da organização/interesses pessoais e motivação baseada em responsabilidades cometidas/perspectivas de carreira. Ainda que com peso mínimo (-.21), a associação deste factor com o item relativo à iniciativa/cumprimento das leis e

regulamentos aparece invertida, isto é, indivíduos "institucionais" prezam pouco a iniciativa.

O factor 2, designado por *Vocação*, associa directamente itens relativos ao interesse pela missão/interesses pessoais, orientação principal pela ética profissional/regulamentos e normas, aumento/redução do cerimonial militar, manutenção/perda da condição militar, em caso de saída, escolha da profissão pelo serviço à nação/segurança de emprego e preferência pela avaliação da pessoa total/apenas as aptidões do serviço.

O terceiro factor, designado por *Profissional independente*, sugere que indivíduos com cotações abaixo da média sejam orientados pela ética profissional em detrimento dos regulamentos, prefiram a redução do cerimonial militar, gostem de servir em forças internacionais, optem pela transformação dos benefícios sociais em dinheiro ou subsídios, sejam orientados para os objectivos da profissão, em detrimento dos objectivos fixados pelo comandante, prefiram a iniciativa às leis e regulamentos, e as responsabilidades aos factores de avanço na carreira.

Indivíduos com cotações baixas em *Operacional* (factor 4) terão alguma tendência a aceitar serem deslocados, preferirem missões de preparação para a guerra, pouco preocupados com a aquisição de conhecimentos profissionais e com medidas que favoreçam o reconhecimento público da instituição militar, dirigidos preferencialmente para os objectivos do comandante, alguma prevalência dos interesses da organização sobre os pessoais e com uma orientação de tipo burocrático na avaliação do desempenho (aptidões relativas ao serviço).

O factor 5 recebe a designação de *Opção familiar* por sugerir que uma cotação baixa no factor identifica tendências para preferir ficar num Exército apenas Nacional, separar a esposa da organização, espírito militar fraco e aceitação da prevalência dos regulamentos sobre a iniciativa.

O termo *Acomodação* foi o que melhor se encontrou para definir perfis baixos no factor 6. Indivíduos nestas condições seriam favoráveis ao incremento do

cerimonial, aceitariam os benefícios sociais, teriam intenção de permanecer na organização e admitiriam um leque alargado de funções e tarefas.

Por último, o factor 7 parece sugerir um *Carreirismo* caracterizado por uma preocupação com a subida de posto, preferência pelos benefícios sociais, opção pela natureza institucional da remuneração, e orientados para os factores de carreira, em detrimento das responsabilidades cometidas.

De notar que os factores receberam designações apenas na perspectiva de cotações baixas, isto é de acentuação do pendor institucional dos itens com pesos mais elevados nesse factor. Rigorosamente as designações deveriam ser também por opostos, a saber: *Institucional/Ocupacional*, *Vocação/Emprego*, *Profissional independente/Burocrata*, *Operacional/Tarefas sociais*, *Opção familiar/Perfil aventureiro*, *Acomodação/Especialista não militar*, *Carreirismo/Materialismo*. É patente o efeito perverso exercido por alguns dos aspectos associados à tendência institucional, como é o caso da tendência generalista, orientação dos vencimentos pelo posto e antiguidade, preferência por um Exército nacional, orientação para missões de combate, e preferência pelo cerimonial. Em todo o caso, só depois de uma análise mais cuidada da forma como estes opostos se verificam na população se poderá avançar com reformulações da teoria expressa. A correlação entre os vários factores, expressa na Tabela 10, é sintomática neste aspecto.

Tabela 10. Valores das correlações entre cada factor.

Factor	1	2	3	4	5	6	7
1	-	.05	-.30	-.29	-.21	-.03	-.36
2		-	.71	.36	.11	-.37	.08
3			-	.21	.04	.32	-.22
4				-	-.34	.56	.16
5					-	-.55	.30
6						-	.81
7							-

Estas correlações sugerem que a dicotomia *Institucional/Ocupacional* se opõe a quase todas as outras, excepto a *Vocação/Emprego* e a *Acomodação/Especialização*; que o factor 2 (*Vocação/Emprego*) se opõe ao 6 (*Acomodação/Especialização*) e se relaciona fortemente com o 3 (*Profissional independente/Burocrata*), e que este, por sua vez, se opõe ao 7 (*Carreirismo/Materialismo*). O indivíduo com valores baixos no factor 4 (*Operacional/Tarefas sociais*) teria tendência a possuir valores indicativos de um perfil aventureiro (factor 5) e de orientação para a acomodação (factor 6). Por último, a indicação da associação forte entre os factores 6 e 7, o que me parece plausível. De notar, entretanto, que apenas os três primeiros factores parecem possuir consistência nos itens que agrupam, sendo as designações um pouco forçadas nos restantes. De lembrar, entretanto, que a forma de associação dos itens nos factores varia com o sector da população que é escolhido, isto é, a forma como os alferes ou os cadetes agrupam os factores é diferente da que ocorre em outros postos, pelo que se requiere também uma ponderação futura destas diferenças para se tentar obter uma designação definitiva de cada factor.

Sintetizando a discussão relativa aos factores, a seguir se indica (Quadro 7) a caracterização respectiva. Essa caracterização compara conjuntos de respostas que originam valores baixos no conjunto dos itens que formam o factor, com outro conjunto de respostas que originam valores altos. De notar que a resposta a cada item pode ser tomada de forma directa ou inversa, conforme o sentido do *peso* do item no factor em causa.

Quadro 7. Resumo da caracterização dos factores empíricos.

Nº	% Var	Itens	Designação	Valores baixos	Valores altos
1	13.7	1*;4;7*; 11*;12*; 14;- 17;18*; 19	Institucional /Ocupaciona l	Enfase na missão e na melhoria profissional, intenção de permanecer numa organização prestigiada pelo serviço que presta, no cumprimento das leis.	Enfase nos interesses pessoais, na promoção, na remuneração e na iniciativa. Intenção de sair.
2	8.4	1;2;3*; 13*;14*; 20*	Vocação/E mprego	Enfase na missão segundo um código ético respeitador da pessoa humana, espírito militar.	Fraco sentimento de pertença a uma organização que representa apenas o ganha-pão.
3	6.9	2*;-3;- 6;- 9;16;17* ; 19	Profissional Ind./Burocr ata	Profissional independente da organização que serve, preocupado com a eficácia.	Burocrata respeitador das regras e muito ligado à organização.
4	6.3	4;5*;-7;- 12;- 16*;18;- 20	Operacional /Tarefas Sociais	Preocupado com a finalidade militar, com a promoção e nível de vida. Lealdade burocrática	Aceita finalidades de interesse público imediato dentro num quadro profissional algo preocupado com o interesse próprio.
5	5.7	6*;-8*;- 13;-17	Opção familiar/Per fil Aventureiro	Opção Nacional, ligado à sociedade civil e com perfil pouco militar.	Aventureiro que gostaria de viajar com a família, com espírito militar e iniciativa.
6	5.4	3;9;11; 15*	Acomodaçã o/Especialis ta não Militar	Sente-se bem na organização e aceita um leque alargado de funções.	Não satisfeito com a organização e com o trabalho que executa.
7	5.2	- 7;9;10*; -19	Carreirismo /Materialis mo	Carreirista preocupado com a promoção.	Profissional independente, partidário da remuneração pela função.

Análise de variância

A primeira verificação realizada, quanto à influência nos resultados das variáveis independentes, foi o estudo da significância da diferença provocada pelo factor *posto*. Os resultados são os que se apresentam na Tabela 11.

Tabela 11. Médias obtidas em cada item e no total, por postos, e significância respectiva.

Item	POSTOS						Sign.
	ALF	TEN	CAP	MAJ	TCOR	COR	
1	2.13	2.33	2.52	2.21	2.21	2.04	.005
2	2.31	2.18	2.05	2.07	1.78	1.87	.000
3	2.56	2.66	2.65	2.53	2.62	2.54	.961
4	3.53	3.36	3.12	2.62	2.35	1.90	.000
5	2.19	2.45	2.47	2.50	2.53	2.43	.721
6	3.59	3.35	3.24	3.31	3.14	3.00	.254
7	2.13	2.11	2.21	2.28	2.24	1.94	.114
8	3.72	3.87	4.03	4.10	3.39	4.27	.004
9	2.53	3.38	3.70	3.62	3.72	3.04	.000
10	3.88	3.42	3.02	3.36	2.56	2.71	.000
11	2.44	2.89	3.07	3.08	2.90	2.57	.027

Tabela 11. Continuação.

12	2.78	2.65	2.86	2.74	2.66	2.28	.008
13	1.94	1.89	1.96	1.96	1.65	1.65	.079
14	2.03	2.14	2.01	2.03	2.05	1.93	.566
15	3.53	3.18	3.13	2.93	2.82	2.89	.070
16	2.41	2.69	2.61	2.86	2.32	2.54	.064
17	2.16	2.56	2.19	2.57	2.50	2.61	.007
18	2.84	2.95	3.02	2.59	2.44	2.18	.000
19	2.25	2.16	2.43	2.43	2.31	1.92	.001
20	2.31	2.20	2.29	2.37	1.99	2.02	.208
TOTAL	2.66	2.72	2.73	2.71	2.55	2.42	.000

Testes de Scheffe:

Item nº 1- Cap. dif. Cor.; 2 - Ten. dif. TCor.; 4 - Cor. dif. Alf., Ten., Cap., Maj.; TCor. dif. Cap., Ten., Alf.; Maj. dif. Ten., Alf.; 8 - TCor. dif. Ten.; 9 - Alf. dif. Cap., Maj., TCor.; Cor. dif. Ten., Alf.; 10 - TCor. dif. Alf., Ten., Maj.; Cor dif. Alf., Ten.; 12 - Cor. dif. Cap.; 18 - Cor. dif. Alf., Ten., Cap.; TCor. dif. Ten., Cap.; TCor. dif. Cap.; 19 - Cor. dif. Maj., Cap.; Total - Cor. dif. Ten., Cap., Maj.; TCor. dif. Ten., Cap..

Tomados individualmente os itens sugerem que indivíduos de postos diferentes dão respostas consistentemente diferentes, o que abona em favor da validade de conteúdo do questionário e da hipótese definida. Tal regra não é geral, nem segue um padrão constante, no entanto parece existir uma tendência para os valores mais elevados se situarem nos postos de capitão/major e os mais baixos nos de alferes e coronel. A relação aparece, em muitos dos casos, como curvilínea. Para uma melhor interpretação, a Tabela 12 mostra os valores da significância da diferença em cada factor.

Tabela 12. Médias e /desvios-padrão (*) dos factores, por postos e no total, e respectiva significância da diferença.

Factor	POSTOS						TOTAL	Sign
	ALF	TEN	CAP	MAJ	TCOR	COR		
1	2.66/4.9	2.67/5.0	2.78/5.2	2.60/5.1	2.50/4.3	2.24/4.5	2.58/5.1	.00
2	2.21/3.1	2.27/3.4	2.24/3.4	2.25/3.7	2.11/4.0	2.09/3.3	2.20/3.6	.00
3	2.63/4.2	2.60/4.1	2.53/4.1	2.64/4.2	2.49/3.5	2.62/3.4	2.58/3.9	.29
4	3.28/2.7	3.30/3.6	3.24/3.5	3.07/3.4	3.16/3.2	3.10/2.9	3.19/3.4	.00
5	3.45/2.4	3.26/2.6	3.26/2.6	3.17/2.5	3.16/2.1	3.12/2.5	2.83/2.5	.12
6	2.77/3.0	3.02/3.4	3.14/3.4	3.01/3.5	3.01/3.1	2.77/3.7	2.99/3.4	.01
7	3.51/2.9	3.64/3.0	3.52/4.0	3.57/2.5	3.42/3.0	3.48/2.9	3.53/2.9	.26

Testes de Scheffe:

Factores nº 1 - Cor. dif. Todos; TCor. dif. Cap.; 4 - Ten. dif. Cap., Cor.; 6 - Alf. dif. Cap.

(*) Tomados os somatórios dos itens que constituem o factor e não a média respectiva.

Os factores mantêm a tendência já verificada, isto é, valores baixos nos postos de alferes e coronel e elevados nos de capitão e major. No entanto a relação curvilínea defendida na hipótese é apenas significativa no primeiro factor (*Institucional/Ocupacional*), e não nos restantes. De notar ainda que não existe praticamente diferença nos factores que opõem as dicotomias *Profissional independente/Burocrata*, *Opção familiar/Opção aventureira* e *Carreirismo/Materialismo*. Assim outras razões para além do posto terão de ser procuradas para explicar eventuais diferenças.

Uma dessas razões pode ter a ver com a idade. Em virtude de possuir uma correlação elevada com o posto ($r = .95$; $p < .001$) torna-se difícil saber se as diferenças verificadas se devem a um destes factores, apenas, ou à interacção dos dois. Tendo efectuado uma análise da variância pelo método ANOVA a cada item e ao total, empregando o factor "idade" como covariante, verificou-se que a percentagem da variância explicada pela covariante foi significativa nos itens nº 3, 4, 6, 9, 10, 12 e 17. No entanto, esta forma de cálculo presta pouca informação e não tem em consideração a relação curvilínea entre a "idade" e as respostas aos

itens. Assim, efectuou-se uma regressão simples da "idade", em cada posto, para cada um dos itens, tendo-se obtido os valores de incremento da variância explicada (R^2) expressos na Tabela 13.

Tabela 13. Incrementos de variância explicada (R^2) pelo factor "idade", por postos, em cada item, e respectivos valores do coeficiente de regressão standartizado (B) (*).

Item	Alferes		Tenente		Capitão		Major		Ten Cor.		Coronel	
	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B
1	.12	.35					.04	-.20				
2							.07	.26				
3												
4	.05	.23									.07	-.26
5												
6							.06	.24				
7			.04	.21			.05	.22				
8												
9	.08	.28									.07	-.27
10	.32	-.57										
11												
12												
13												
14												
15			.03	.18								
16	.06	.25									.05	-.22
17	.22	.47					.13	.36				
18												
19												
20												

(*) Indicados apenas os valores significativos para $p < .05$ ou superior.

Conforme se pode observar, a variação da idade é pouco importante dentro de cada posto, na generalidade dos itens, e mesmo desprezável entre os capitães e os tenentes-coronéis. Os alferes parecem mais preocupados com os interesses pessoais com o aumento da idade (eventual constituição de família), mas menos positivos quanto à remuneração dever ter a ver com a função; ficam também mais sujeitos à obediência aos comandantes e com menos iniciativa. Os tenentes mais velhos parecem preocupar-se mais com a aquisição de conhecimentos profissionais (à qual

não é estranha a proximidade do Curso de Promoção a Capitão) e mais exigentes na definição dos limites das suas funções. Os maiores, à medida que os anos vão passando, vão também ficando mais preocupados com a subida de posto, interesses pessoais e com os regulamentos, menos dispostos a servir em missões internacionais e a ter iniciativas. Por último, os coronéis mais velhos sugerem uma maior aceitação dos deslocamentos e dos benefícios sociais, e uma maior preocupação com os objectivos da profissão em detrimento dos objectivos dos comandantes, em relação aos mais novos.

Dado que a apreciação dos itens tomados individualmente não favorece a interpretação do papel da idade no conjunto do questionário, considerou-se a aproximação possível a um resultado global, ou seja os factores empíricos, utilizando-os como variável dependente. Obtiveram-se os índices expressos na Tabela 14.

Tabela 14. Incrementos de variância explicada (R^2) pela "idade", por postos, em cada factor, e respectivos valores do coeficiente de regressão standartizado (B) (*).

Fact	Alferes		Tenente		Capitão		Major		Ten Cor.		Coronel	
	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B
1											.07	-26
2												
3							.15	.39				
4			.06	-24								
5							.10	-32				
6											.11	-33
7			.06	-24			.10	-32				

(*) Indicados apenas os valores significativos para $p < .05$ ou superior.

De acordo com estes valores, a idade apresenta-se como uma fonte de variância geral, mas confundida ainda com o factor "posto", tal como já se tinha verificado no caso da análise individual dos itens através da ANOVA. Em cada um dos postos a idade parece provocar mudanças apenas nos tenentes, maiores e coronéis, tal

como se tinha verificado em relação aos itens tomados isoladamente. Assim, os tenentes ficariam mais orientados para a operacionalidade militar e mais carreiristas com a idade, enquanto os majores teriam tendência a tornarem-se mais burocratas, orientados para a família e mais preocupados com a carreira. Por último, os coronéis tornar-se-iam mais institucionais, mas também mais acomodados.

Análise do conjunto dos preditores

Conforme referido na introdução teórica, para além das variáveis independentes utilizadas, outras se podem considerar como preditoras da variância nas medidas tomadas como critério. A intenção de sair (satisfação com a organização) constitui um dos preditores clássicos, juntamente com a orientação para a missão ou para os interesses pessoais (Segal, 1988), e com o sentimento de pertença (Wanuos, 1988). No inquérito verificou-se que o primeiro preditor (item 11) obteve uma das maiores correlações item-total, média próxima do valor 3 e desvio-padrão igual ou maior que 1, diferença significativa consoante o posto, bom grau de confiança teste/reteste e na verificação dos opostos semânticos, e não foi afectado pelo factor idade, dentro de cada posto. Relativamente ao segundo preditor (missão/interesses), o item respectivo (nº 1) foi suplantado pelo item 18 (interesses pessoais e familiares/interesses do serviço) nos critérios evidenciados para o item 11. Num futuro questionário um destes itens poderá mesmo ser eliminado. O item 13, traduzindo o sentimento de pertença, obteve boas correlações item-total e teste-reteste, dispersão próxima da normal e média baixa, não tendo atingido grau mínimo de significância da diferença entre os postos. Apesar das características menos boas em relação aos anteriores, resolveu-se introduzi-lo como preditor.

Procurando saber de que modo estes preditores afectavam as cotações obtidas em cada factor, efectuaram-se os cálculos resumidos na Tabela 15, para o primeiro dos três.

Tabela 15. Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos respondentes em cada factor, consoante o valor que atribuíram à intenção de permanecer no Exército. (1=ficar; 5=sair)

Item 11		FACTORES						
Valore	n	1	2	3	4	5	6	7
s								
1	161	2.13	2.03	2.69	3.16	3.19	2.31	3.45
2	130	2.37	2.20	2.67	3.20	3.18	2.62	3.48
3	117	2.62	2.21	2.57	3.21	3.30	3.08	3.65
4	117	2.87	2.29	2.55	3.20	3.25	3.40	3.48
5	126	3.06	2.33	2.37	3.22	3.18	3.77	3.64
Sign(*)	-	.00	.00	.00	.87	.59	.00	.05

Testes de Scheffe:

(*) Factor 1: todos dif. todos; Factor 2: 1 dif. 4 e 5; Factor 3: 5 dif. 1 e 2; Factor 6: Todos dif. Todos

A certeza quanto à intenção de permanecer na organização (grau de satisfação) parece ser mais própria dos que obtêm valores baixos nos Factores 1 (Institucionais), 2 (Vocação) e 6 (Acomodação). Os com maiores características de profissionalismo independente (Factor 3) parecem ser também os que menos satisfeitos estão com a organização.

Relativamente ao segundo preditor, o grau em que os interesses pessoais e familiares superam os do serviço (item 18) sugere os valores dos vários factores constantes na Tabela 16.

Tabela 16. Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos respondentes em cada factor, consoante o tipo de interesses. (1=serviço; 5=pessoais)

Item 18		FACTORES						
Valores	n	1	2	3	4	5	6	7
1	161	2.00	1.98	2.62	2.99	3.17	2.77	3.64
2	130	2.35	2.16	2.67	3.04	3.20	2.84	3.37
3	117	2.66	2.20	2.58	3.25	3.23	3.00	3.55
4	117	3.15	2.31	2.41	3.43	3.25	3.36	3.50
5	126	3.31	2.46	2.31	3.49	3.24	3.37	3.51
Sign(*)	-	.00	.00	.00	.00	.91	.00	.48

Testes de Scheffe:

(*) Factor 1: Todos dif. Todos; Factor 2: 1 dif. 3, 4 e 5; 4 dif. 2 e 3; Factor 3: 2 dif. 4 e 5; Factor 4: 1 e 2 dif. 4 e 5; Factor 6: 4 e 5 dif. 1, 2 e 3.

Nestes a lógica anterior parece manter-se e mesmo ampliar-se ao Factor 4 (operacionais/tarefas sociais), para o primeiro caso. Os factores 5 e 7 parece não serem afectados pela intenção de saída e pela prioridade dos interesses. Aqui surge a incongruência com a designação do factor 5 (Opção familiar/Opção aventureira), que em princípio deveria estar mais dependente do valor dado ao item 18 (interesses do serviço/ interesses pessoais e familiares). A confirmar-se esta incongruência, a designação deverá ser revista. De notar ainda a relação inversa entre o preditor e o factor do profissionalismo (3), sugerindo que o profissional independente é algo egoísta.

Antes de proceder à inclusão de todos os preditores numa regressão múltipla, analisou-se a variância introduzida nos factores pelo grau de identificação com a organização (item 13), que sugere o indicador de "empenho na organização", de Wanous (1980), obtendo-se os resultados constantes na Tabela 17.

Tabela 17. Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos respondentes em cada factor, consoante o sentimento de pertença. (1=fraco; 5=forte).

Item 13		FACTORES						
Valore	n	1	2	3	4	5	6	7
s								
1	344	2.46	1.94	2.59	3.22	3.07	2.83	3.52
2	174	2.67	2.34	2.51	3.14	2.78	3.13	3.51
3	63	2.77	2.59	2.52	3.15	2.46	3.22	3.58
4	41	2.88	2.69	2.60	3.26	2.21	3.24	3.43
5	29	2.61	2.85	2.57	3.24	1.98	3.05	3.84
Sign(*)	-	.00	.00	.79	.35	.00	.00	.15

Testes de Scheffe:

(*) Factor 1: 1 dif. 2,3 e 4 ; Factor 2: 1 dif. restantes; 2 dif. 3,4 e 5; Factor 5: 5 dif. 1,2 e 3; 4 dif. 1 e 2; 3 dif 1 e 2; 1 dif. 2; Factor 6: 1 dif. 2 e 3.

Mesmo face a uma média mais baixa do que nos preditores anteriores, a distribuição das significâncias pelos vários factores resultou conforme o padrão anteriormente verificado. Assim, a diminuição do sentimento de pertença à organização (menor valor da cotação) parece coincidir com o aumento do carácter institucional e vocacionado dos indivíduos (factores 1 e 2), com a opção aventureira (factor 5) e com a acomodação (factor 6). No entanto o factor *Profissional Independente/Burocrata* não parece dependente da resposta dada a este item, o mesmo acontecendo com os factores 4 e 7. Parece assim que o "sentir-se militar" traduz mais uma ligação à organização do que à profissão, ainda que com algumas incongruências de interpretação em relação aos quatro últimos factores.

Análise multivariada

Efectuando uma regressão múltipla com todos os preditores incluídos, pelo método *stepwise* (SPSS, Inc., 1986), verifica-se que são os resultados dos três itens que maior percentagem de variância explicam em relação aos factores, conforme exposto na Tabela 18.

Tabela 18. Valores dos coeficientes de regressão standartizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R^2), em cada factor, pelos preditores.

Factor	Idade		Posto		Item 11		Item 13		Item 18	
	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B
1	.02	-.12	-	-	.21	.47	-	-	.37	.44
2	-	-	-	-	.01	.11	.32	.54	.02	.11
3	-	-	-	-	.04	-.16	-	-	.01	-.10
4	-	-	-	-	-	-	-	-	.10	.31
5	-	-	-	-	.01	-.09	.25	-.50	-	-
6	.01	-.06	-	-	.41	.63	.01	.07	-	-
7	.01	-.41	.01	.32	-	-	-	-	-	-

(*) Colocados apenas quando o valor da variância explicada é significativo.

No Factor 1, o conjunto dos preditores explica mais de 60% da variância, sendo 37% devidos ao item 18, 21% ao item 11, e o restante à idade. No Factor 2 a distribuição favorece o item 13 (32%), no conjunto dos três itens. O item 18 mantém-se o mais significativo, no conjunto das variáveis independentes, nos factores 3 e 4, sendo suplantado pelos itens 12 e 13 nos factores 5 e 6, e pela "idade" e "posto" no factor 7.

O tipo de interesses suplanta assim, como preditor de outros índices, qualquer dos outros preditores, pelo menos nas medidas mais consistentes (factores 1,2 e 3). O sinal negativo com o factor 3 sugere que o profissional independente é algo egoísta nos seus interesses e está pouco satisfeito com a organização (item 11), como tinha já sido referido.

A intenção de sair (satisfação) aparece em segundo lugar, nos factores mais importantes, e altamente relacionada com o factor 6, como seria de esperar. O sentimento de pertença (item 13) aparece fortemente associado ao factor 2 (vocação) e de modo inverso com o factor 5, sugerindo espírito aventureiro.

Relativamente às variáveis "idade" e "posto", a tabela mostra uma percentagem de variância explicada muito inferior a qualquer dos outros preditores. No entanto é necessário entrar em linha de conta com o facto de que a relação destas duas variáveis com as variáveis dependentes é, na maior parte dos casos, de natureza curvilinear, anulando-se assim mutuamente as rectas de regressão resultantes das relações crescente e decrescente com a variável de critério.

Pretendendo verificar esta relação efectuou-se um teste de linearidade para a variável "posto" (valor significativo de η^2), tendo-se concluído pela existência deste tipo de relação (curvilinear), com significância estatística, nos factores 1 e 6. Com a variável "idade" optou-se por fazer a regressão dos resultados residuais com os previstos (SPSS, Inc., 1986), tendo-se observado a existência de relação curvilinear em todos os factores, excepto no 3 ("Profissional/Burocrata"). Transformando a variável contínua em equação polinomial, com termos quadráticos (Pedhazur, 1982), observaram-se valores mais acentuados de variância explicada do que os mencionados na Tabela 18, mas possuindo sinais diferentes. Devido à complexidade dos cálculos necessários para definir os valores da "idade" em que a relação com a variável dependente muda de sentido (técnica de Johnson-Neyman), reserva-se essa possibilidade para uma fase posterior do trabalho, em que seja possível redefinir os factores de um modo mais consistente.

Poder-se-á, no entanto, concluir que a "idade" constitui um preditor mais importante que o "posto", mas com dimensão inferior em relação a outros índices tais como "tipo de interesses" (item 18), "grau de satisfação com a organização" (item 11), e "sentimento de pertença" (item 13), por esta ordem de importância.

Apreciação final dos resultados

Com a finalidade de resumir parte do que aqui foi referido e à semelhança do resumo efectuado no Capítulo 4, a seguir se indica o conjunto dos valores obtidos nas várias análises efectuadas às respostas (Quadro 8).

Comparando com o quadro já mencionado (4), vemos que o valor das médias é semelhante àquele, o que vem em abono da capacidade preditiva do questionário e acentua a importância de utilizar estes dados como referência para investigações futuras. Se se pretender usar este quadro como resumo dos factores de decisão para eliminação ou transformação dos itens, tendo em vista versões futuras do questionário, vemos que a decisão não é fácil, uma vez que não existem itens com valores fracos em todos os critérios, nem é possível atribuir coeficientes aos vários critérios, por forma a obter uma decisão objectiva.

Quadro 8. Resumo dos valores obtidos nas várias análises às respostas ao questionário.

Item (1)	X	Var.	Sig F	Corr. (2)	T/Ret.	Factor(3)
1/1	2.27	1.02	.01	.35**	.70**	Institucional/Ocupacional (1,4,7,11,12,14,-17,18,19)13.7%
2/32	2.02	.77	.00	.14**	.45**	Profissional Indep./Burocrata (2,-3,-6,-9,16,17,19) 6.9%
3/6	2.60	1.70	.96	.18**	.82**	Vocação/Emprego (1,2,3,13,14,20) 8.4%
4/7	2.78	1.91	.00	.26**	.83**	-
5/10	2.46	1.13	.72	.08	.75**	Operacional/Tarefas Sociais (4,5,-7,-12,-16,18,-20) 6.3%
6/11	3.23	2.23	.25	.03	.84**	Opção familiar/Perfil aventureiro (6,-8,-13,-17) 5.7%
7/34	2.14	.99	.11	.22**	.76**	Institucional/Ocupacional (1,4,7,11,12,14,-17,18,19)13.7%
8/13	4.09	1.54	.00	-.02	.92**	Opção familiar/Perfil aventureiro (6,-8,-13,-17) 5.7%
9/16	3.43	2.40	.00	.13**	.76**	-
10/17	3.08	2.80	.00	.11**	.72**	Carreirismo/Materialismo (-7,9,10,-19) 5.2%
11/18	2.87	2.13	.03	.36**	.70**	Institucional/Ocupacional (1,4,7,11,12,14,-17,18,19)13.7%
12/22	2.65	1.58	.01	.32**	.49**	Institucional/Ocupacional (1,4,7,11,12,14,-17,18,19)13.7%
13/19	1.83	1.25	.08	.26**	.72**	Vocação/Emprego (1,2,3,13,14,20) 8.4%
14/23	2.04	.89	.57	.29**	.55**	Vocação/Emprego (1,2,3,13,14,20) 8.4%
15/25	3.04	2.00	.07	.24**	.76**	Acomodação/Especialista não Militar (3,9,11,15) 5.4%
16/30	2.59	1.59	.06	-.03	.75**	Operacional/Tarefas Sociais (4,5,-7,-12,-16,18,-20) 6.3%
17/31	2.46	1.18	.01	-.12**	.60**	Profissional Indep./Burocrata (2,-3,-6,-9,16,17,19) 6.9%
18/3	2.68	1.00	.00	.33**	.85**	Institucional/Ocupacional (1,4,7,11,12,14,-17,18,19)13.7%
19/33	2.24	1.16	.00	.22**	.62**	-
20/40	2.18	1.70	.21	.18**	.76**	Vocação/Emprego (1,2,3,13,14,20) 8.4%

* $p < .01$

** $p < .001$

Variância total = 62.61; $X = 52.66(2.63)$; Significância de $F = .00$ (Cor dif. Cap., Ten., Maj.; TCor. dif. Ten., Cap.); variância explicada pelos factores = 52%.

- (1) Numeração que o item possui no questionário de 20 itens/numeração que o item possui no questionário de 40 itens,
- (2) Correlação com o total, retirado o item respectivo
- (3) Designação do factor (itens do factor e sentido da relação) percentagem da variância explicada pelo factor. Cada item está atribuído a mais de um factor, conforme os itens indicados entre parêntesis. No entanto a tabela indica apenas o factor em que o item respectivo possui um peso superior a .50.

Se utilizarmos o critério dos factores, colocar-se-ia a possibilidade de eliminar os itens 4, 9 e 19, uma vez que não obtiveram um *peso* superior a .50 em nenhum dos factores. No entanto, todos discriminam bem entre as várias classes de respondentes e possuem correlações teste/reteste e item/teste significativas. Como referem Flango & Brumbaugh (1974) existe o perigo de tornar a decisão baseada na análise factorial demasiado matemática, esquecendo que qualquer conjunto de itens se presta a mais de um agrupamento.

Se optarmos pelo critério de redundância, já talvez se coloque a possibilidade de eliminar o item 1, que faz parte do mesmo factor que o item 18 e mede provavelmente o mesmo com eficácia algo menor. O item 3 poderia ser também

considerado para eliminação, por ser substituído com vantagem pelos restantes itens do factor e também por não existirem outras razões de peso para a sua manutenção. O mesmo acontece com o item 7, substituído com vantagem pelo 19, ainda que fora do mesmo factor e com perda de informação relativamente ao estado de espírito dos indivíduos nos períodos que antecedem ou durante os cursos de promoção e qualificação.

Uma hipótese mais fácil de decisão consiste em aproveitar apenas os itens já incluídos nos três primeiros factores, cuja consistência parece boa, rejeitando todos os outros e efectuando nova análise factorial. Estão nestas condições os itens 5, 8, 10 e 15. No entanto, só depois de uma discussão mais completa das implicações se deverá avançar com esta possibilidade. Tal discussão ficará reservada para o próximo capítulo.

Comparação com os cadetes

Conforme indicado no Capítulo 4, o questionário foi ministrado ao total da população dos cadetes da Academia Militar (4 anos), em meados de 1992. Dispensando o estudo descritivo e factorial desta população, por não ser objectivo deste trabalho, a seguir se indica (Tabela 19) a comparação das médias obtidas pelos sujeitos.

Tabela 19. Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos cadetes dos 4 anos da Academia Militar, nos sete factores.

Anos	n	FACTORES						
		1	2	3	4	5	6	7
1	68	1.96	1.96	2.60	3.44	3.47	2.05	2.05
2	84	2.13	2.07	2.67	3.41	3.34	2.18	2.18
3	107	2.31	2.25	2.82	3.48	3.17	2.38	2.38
4	83	2.35	2.26	2.92	3.56	3.31	2.64	2.64
Sign(*)	342	.00	.00	.00	.16	.05	.00	.00

Testes de Scheffe:

(*) Factor 1: 1 dif. 3 e 4; Factor 2: 2 dif. 3; Factor 3: 4 dif. 1 e 2; 1 dif. 3; Factor 6: 1 dif. 3 e 4; 2 dif. 4; Factor 7: 1 dif. 3 e 4; 2 dif. 4.

A tendência que se verifica ao longo dos 4 anos é semelhante à que se verifica com o aumento de posto, até capitão/major, excepto no tocante ao Factor 3 (profissional independente), que nos oficiais se mantém e nos cadetes aumenta, sugerindo uma tendência para se cingir às leis e regulamentos e para uma maior ligação à organização. No factor 7 (carreirismo/materialismo) a diferença é significativa, enquanto que nos oficiais não é (os valores são bastante menores, no caso dos cadetes). Estes dados sugerem que algo exerce sobre os cadetes um efeito pernicioso, em especial na transição do 2º para o 3º ano⁵, que faz com que os mesmos se vão tornando cada vez mais "ocupacionais", no sentido de um maior conformismo e carreirismo, ainda que mais ligados à organização. Estes dados sugerem que o processo de socialização na Academia tem os efeitos já evidenciados na revisão de literatura.

Sendo importante verificar se o cadete regressa aos seus valores de origem logo que sai da Academia (Enoch, 1989), não foi possível obter respostas por parte dos

⁵ Esta mudança pode ter a ver, por exemplo, com o facto da passagem para o 3º Ano originar a mudança do aluno do Aquartelamento da Amadora para o de Lisboa.

cadetes que frequentam o 5º Ano, nas Escolas Práticas, ainda que tudo aponte para números situados entre os resultados do 4º Ano e os evidenciados pelos alferes.

O que poderá adiantar algo mais à discussão é observar qual o tipo de respostas dadas por recém-chegados à Academia e que não se destinam ao Exército. Justifica-se então uma atenção suplementar aos cadetes do Ano Comum (ANEXO XI), acabados de entrar na Academia em 1992 e que se destinam aos três Ramos das FA e à GNR. Esses dados constam na Tabela 20.

Tabela 20. Médias e grau de significância respectivo das cotações obtidas pelos cadetes do Ano Comum da Academia, por Ramos das Forças Armadas, nos sete factores (N = 231).

RAMOS	n	FACTORES						
		1	2	3	4	5	6	7
Exército	127	1.84	2.06	2.99	3.45	3.23	2.08	3.38
Marinha	55	2.57	2.31	2.77	3.66	2.75	2.72	3.20
F. Aérea	49	2.18	2.17	2.90	3.46	2.67	2.31	3.45
Sign(*)	-	.00	.00	.00	.02	.00	.00	.11

Testes de Scheffe:

(*) Factor 1: todos dif. todos; Factor 2: 1 dif. 2; Factor 3: 1 dif. 2; Factor 4: 1 dif. 2; Factor 5: 1 dif. 2 e 3; Factor 6: 2 dif. 1 e 3.

Como se pode verificar, as médias obtidas em cada factor, pelos cadetes pertencentes ao Exército, são semelhantes às verificadas com os restantes cadetes, excepto no Factor 7, em que o valor sobe em média um ponto, em favor dos primeiros (menos preocupados com a carreira), sugerindo uma orientação muito mais pronunciada para as recompensas materiais por parte dos actuais candidatos a oficial.

De realçar também o aumento que se verifica nos cadetes da Marinha, em praticamente todos os factores, sugerindo aqui uma tendência ocupacional mais vincada, excepto no tocante à preferência dos marinheiros por um profissionalismo

mais independente (factor 3). Estranhamente, os cadetes do Exército manifestam um perfil aventureiro mais acentuado (factor 5) que os restantes, quando tudo levaria a crer que aconteceria exactamente o contrário. Lembremos, no entanto que a "opção familiar", evidenciada por marinheiros e aviadores significa maior ligação à sociedade civil e perfil pouco militar. Interessante será notar que os cadetes do sexo feminino (16), que pela primeira vez entram na Academia, possuem um perfil aparentemente mais aventureiro (ainda que sem significância estatística) que os seus colegas masculinos. Em todo o caso, só depois de um estudo mais profundo sobre a consistência dos factores valerá a pena desenvolver mais comentários sobre este aspecto.

De notar ainda que os cadetes do sexo feminino evidenciaram tendências mais "institucionais", em quase todos os factores, conforme mostra a Tabela 21.

Tabela 21. Comparação das médias obtidas em cada factor pelos cadetes dos dois sexos, e respectivo grau de significância.

Sexo	n	FACTORES						
		1	2	3	4	5	6	7
M	210	2.12	2.16	2.91	3.53	2.98	2.30	3.36
F	16	1.74	1.96	3.01	3.19	3.31	2.05	3.30
Sign.	-	.02	.06	.36	.01	.08	.11	.70

Com a finalidade de determinar se o facto do cadete pertencer ou não a especialidades de combate ou de apoio provocava diferenças significativas de resposta, agruparam-se os respondentes por intenções de cursar especialidades ditas "de combate" ou de "apoio", cuja distribuição é feita no final do ano lectivo, mediante as vagas disponíveis e as classificações obtidas pelos candidatos. Consideraram-se assim as "engenharias, a administração e a GNR", de um lado, e de outro as Armas, a Classe de Marinha e a classe de Piloto-Aviador. Tal como

tinha acontecido durante a investigação-piloto, este tipo de divisão não ocasionou diferenças significativas entre os resultados obtidos em cada factor.

No entanto, fazendo a mesma comparação mas utilizando os itens isolados, constata-se que os pretendentes ao ingresso na GNR são os que revelam ter escolhido a profissão por razões mais consentâneas com o serviço ao país (item 14), o que não deixa de ser curioso.

Conforme já referido a estrutura factorial do modelo em questão apresenta dificuldades de interpretação que tornam bastante difícil uma discussão clara dos resultados obtidos. Assim, para que seja possível apresentar as conclusões relativas à hipótese formulada e aos objectivos definidos para o último capítulo, importa para já traçar os contornos de um modelo alternativo de orientação, sem o que o fecho deste trabalho não pode deixar de se fazer debaixo de uma confusão generalizada.

Re-análise dos dados

O conjunto dos argumentos discutidos no capítulo seguinte sugere a possibilidade de eliminar, numa primeira fase, os itens que não se enquadram no conjunto dos três primeiros factores. São eles os números 5 (finalidades das Forças Armadas), 8 (papel da esposa), 10 (vencimento pelo posto ou pela função) e 15 (tarefas específicas da função). Conforme razões mencionadas no início do Capítulo 6, a

eliminação destes itens não vem retirar consistência a um possível modelo, ainda que se admita que, noutras circunstâncias históricas tal pudesse acontecer.

O item 10, por exemplo, resulta já de transformações e eliminações sucessivas de outros itens, em versões anteriores do questionário, e agrega à sua volta um conjunto muito consistente de opiniões (nas análises factoriais constitui normalmente um factor de item isolado). No entanto, a sua variação acaba por fazer-se em função apenas do posto versus tempo de serviço, reflectindo apenas o comentário anteriormente executado e em pouco contribuindo para conhecer melhor a natureza da população estudada. O que acontece é que o oficial, à medida que vai conhecendo melhor a organização e a problemática envolvida no problema dos vencimentos, vai-se também apercebendo da dificuldade em implementar um sistema de salários baseado na função, e que a sua indexação exclusivamente em relação ao posto e à antiguidade acaba por constituir um mal menor.

Poder-se-ão eliminar também os itens nº 1 (missão/interesses pessoais), já referido como sendo substituído com vantagem pelo item 18; 6 (forças internacionais), por incoerência com o conjunto, face à situação actual atrás comentada; e 7 (conhecimentos profissionais), respondido também com vantagem através do item 19. Ficamos assim com um conjunto de 12 itens (nº 3, 4, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19 e 20) a formar a totalidade do questionário.

Efectuando uma análise factorial a este conjunto obtive 4 factores explicando 48% da variância, tal como se indica na Tabela 22.

Tabela 22. *Pesos de cada item nos vários factores (% de variância explicada por cada factor) (*)*.

ITEM	FACTORES			
	1 (18.2%)	2 (10.9%)	3 (10.1%)	4 (8.8%)
3	.50			
4		.72		(-.35)
9			.75	(-.12)
11			.54	
12			.63	
13	.64			
14	.67			
16		(-.27)		.58
17			(-.27)	.56
18	(.18)	.68		(-.11)
19				.67
20	.60	(-.20)		

(*) Os itens com valores entre parêntesis servem apenas para caracterizar o factor no aspecto qualitativo, não no aspecto quantitativo.

Designou-se o factor 1 por *Vocação versus Emprego*, o factor 2 por *Heterocentração versus Auto-centração*, o factor 3 por *Corporativo versus Não integrado*, e o factor 4 por *Profissional versus Burocrata*. Conforme executado no capítulo anterior, a seguir se indica um quadro (Quadro 9) contendo a caracterização sugerida dos indivíduos que obtiveram cotações abaixo do valor 3 ou acima deste valor, em cada factor.

Ao contrário da primeira análise, a inclusão deste conjunto de itens nos factores pareceu clara, tendo-se recorrido a itens com um peso inferior a .50 apenas para uma melhor caracterização dos factores. De referir uma relação positiva forte entre os primeiro factor com o 2 e o 3, negativa do 4 com o 1 e o 2, e moderadamente positiva entre o 3 e o 4. Esperava-se uma relação positiva forte entre os factores 2 (vocação) e 4 (profissional) mas tal não aconteceu, provavelmente devido à dificuldade em distinguir entre ligação ao trabalho e ligação à organização. Assim, sendo forte a relação do "profissional" com o trabalho, mas eventualmente fraca a sua ligação com a organização, a dificuldade em separar estas variáveis resulta difícil, quer para o respondente quer para o analista.

Quadro 9. Caracterização dos perfis baixos e altos em cada factor.

Factor	PERFIL BAIXO	PERFIL ALTO
1	Partidário do ritual e da disciplina militares, com empenho numa organização que serve o país e vendo o indivíduo como um todo.	Contrário aos rituais de uma organização que apenas serve como modo de vida, e com uma visão instrumental do indivíduo.
2	Prevalência dos interesses da organização e os dos superiores, sobre os pessoais, com visão instrumental do indivíduo.	Prevalência dos interesses pessoais sobre os da organização.
3	Intenção forte de permanecer num Exército prestigiado e institucional. Atento aos regulamentos.	Intenção de sair por razões de melhoria de nível de vida e por insatisfação com a organização.
4	Preza os objectivos da profissão, a iniciativa e a responsabilidade. Algo egocêntrico, centrado no trabalho, mas não na organização.	Dá mais importância aos regulamentos, ordens e promoções. Centrado na organização.

De referir ainda que a exclusão do último item (nº 20), relativo à distinção entre formas de avaliação do indivíduo, faz subir a percentagem de variância explicada de 48% para 52%, não alterando a estrutura factorial. No entanto resolveu-se não eliminar este item do conjunto para não reduzir ainda mais a amplitude das variáveis incluídas no constructo.

Resumindo as médias obtidas, no total e em função dos preditores, temos a Tabela 23.

Se bem que a correlação entre o total dos 12 itens e cada um dos factores seja semelhante para os três primeiros factores (sempre superior a .60 e igual a .32 para o factor 4, não retirando do total os itens que formam o factor), os valores ou a tendência associada a determinada variável independente determina cada um destes índices de forma diversa. Assim e no tocante ao "posto" ("idade"), a relação só é curvilínea ($\eta^2 = 2.34$, significativo para $p < .01$) para o total e para o factor 3. Repare-se que a variável parece não influenciar significativamente a natureza profissional ou vocacional do oficial.

Tabela 23. Resumo das médias (*) obtidas pelos respondentes, em cada factor e no total, por "postos", "interesses" (item 18), "pertença" (item 13) e "satisfação" (item 11), e respectivo grau de significância da diferença.

PREDITORES			FACTORES			
VI	Classe	Total	1	2	3	4
POSTO	Alf	2.48	2.21	3.19	2.58	2.27
	Ten	2.62	2.21	3.15	2.97	2.46
	Cap	2.66	2.21	3.02	3.21	2.41
	Maj	2.62	2.22	2.61	3.15	2.61
	TCor	2.45	2.06	2.39	3.09	2.38
	Cor	2.27	2.03	2.04	2.63	2.36
	Total	2.52	2.16	2.73	2.48	2.49
	Sign	.00 (1)	.14	.00 (2)	.00 (3)	.08
ITEM 11	1	2.19	1.96	2.39	2.11	2.45
	5	2.85	2.31	3.05	4.05	2.27
	Sign	.00 (4)	.00 (5)	.00 (6)	.00 (7)	.11
ITEM 13	1	2.35	1.78	2.61	2.85	2.41
	5	2.91	3.13	2.91(**)	3.09(**)	2.46
	Sign	.00 (8)	.00 (9)	.02	.01	.66
ITEM 18	1	2.20	1.90	1.67	2.63	2.53
	5	2.98	2.51(**)	4.23	3.78	2.14
	Sign	.00 (10)	.00 (11)	.00 (12)	.00(13)	.08

(*) Indicadas apenas as médias correspondentes ao valor mais alto e mais baixo dos itens preditores em virtude da relação ser linear e por premência de espaço.

(**) O valor correspondente à classe 4 é superior.

Testes de Scheffe:

(1) Cor dif. Ten, Cap, Maj; Cap dif. TCor (2) Cor dif. restantes; TCor dif. Alf, Ten, Cap; Maj dif. Ten, Cap (3) Cor dif. restantes; Alf dif. Cap (4) Valores 1 e 2 dif. restantes; 3 dif. 5 (5) 1 dif. 4 e 5 (6) 1 dif. 3,4 e 5; 2 dif. 5 (7) todos dif. todos (8) 1 dif. restantes; 2 dif. 4 e 5 (9) 1 e 2 dif. restantes (10) todos dif. todos, menos 4 de 5 (11) 1 dif. 4, 5; 4 dif. 2, 3 (12) todos dif. todos, menos 4 de 5 (13) 1 dif. 3, 4, 5; 2 dif. 4, 5; 3 dif. 4, 5.

Já o aumento da "intenção de sair" (os que menos satisfeitos estão com a organização) parece mais próprio de indivíduos com tendência para verem a

organização como um emprego (factor 1), pouco vocacionados como militares (factor 2) e sentindo-se pouco integrados no corpo de oficiais (factor 3). O facto da tendência ser de índole burocrática ou profissional parece não ser afectada por esta variável, nem aliás pelo maior ou menor espírito militar (item 13), ou mesmo pelo tipo de interesses (item 18).

O sentimento de pertença (item 13) aparece como determinante na variação apenas da vocação militar, como se compreende, não tendo influência significativa nos restantes, em especial no último factor⁶.

Procurando determinar a hierarquia da influência de cada variável independente, efectuou-se uma regressão múltipla para cada factor, obtendo os resultados indicados na Tabela 24.

Tabela 24. Valores dos coeficientes de regressão standartizados (B/Beta) (*) e da percentagem total da variância explicada (R^2), em cada factor, pelos preditores.

Factor	Idade		Posto		Item 11		Item 13		Item 18	
	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B
1	-	-	-	-	.02	.08	.36	.58	.02	.11
2	.06	-.25	-	-	.01	.07	.	.	.52	.63
3	-	-	-	-	.52	.69	-	-	.01	.09
4	-	-	-	-	-	-	-	-	.01	-.10

(*) Colocados apenas quando o valor da variância explicada é significativo.

A regressão múltipla está de acordo com a análise de variância, dando mais importância ao tipo de interesses (item 18) como variável explicativa das alterações das tendências expressas pelos vários factores, nomeadamente no n^o 2 (Heterocentrado v. s. Auto-centrado), como seria de esperar. Note-se igualmente a

⁶ Repare-se que os valores das médias mais elevadas não correspondem à classe (valor) 5 do item 13, mas à 4, ou mesmo à 3, nos factores 2 e 3. Isto é, não são os que dizem possuir menos espírito militar os mais Auto-centrados ou não integrados na organização militar. O mesmo acontece com o item 18, no caso do factor 1.

relação inversa significativa da idade com este factor. Das restantes, o "espírito militar" (item 13) é o preditor principal da orientação do indivíduo em relação à instituição como vocação ou como emprego, e a "intenção de sair" figura como causa principal de distinção entre indivíduos que se sentem bem dentro da organização e os que se preocupam mais com os aspectos materiais que a organização não lhes pode fornecer como desejariam.

Se pretendermos constatar até que ponto os vários anos da Academia constituem ou não o início da observação de tendências entre as variáveis enunciadas, podemos observar na Tabela 25 que o "total" vai crescendo em valor do 1º ao 4º ano, o que agregado à ausência de variância explicada da "idade" (Tabela 26), torna a passagem de ano como o determinante da evolução contida neste índice, ao contrário do que acontece no caso dos oficiais em que, como se observou, a causa mais importante de variação é a idade, e não o posto, e a relação é curvilínea. O valor do 4º Ano é inferior ao dos Alferes, mas superior aos dos Coronéis, que se encontram mais próximos do valor obtido pelos alunos dos primeiros anos.

O factor 3 ("Corporativo v. s. Não integrado"), que nos oficiais tinha igualmente uma relação curvilínea, em função da idade, ainda que não significativa, nos cadetes aparece com uma relação linear, por anos de Academia, sempre mais baixa que nos oficiais. Ainda que pouco pronunciado este facto vem corroborar comentários anteriores relativos ao facto da Academia não exercer influência sobre a socialização do candidato a oficial, antes lhe diminuindo o espírito de corpo. É também possível que o cadete se vá apercebendo da ausência de perspectivas de carreira, aumentando a preocupação sobre outras alternativas mais satisfatórias. Repare-se na influência que o item 11 ("intenção de sair") exerce neste factor. A influência deste item, no conjunto dos factores e para o caso dos cadetes, suplanta mesmo a do item 18 ("tipo de interesses"), que até aqui constituía a principal fonte de explicação da variância (esta influência é ainda mais acentuada no caso dos cadetes do Ano Comum).

Tabela 25. Médias obtidas pelos cadetes, em cada factor e no total, por anos da Academia, "interesses" (item 18), "pertença" (item 13) e "satisfação" (item 11), e respectivo grau de significância da diferença.

PREDITORES			FACTORES			
Var. Ind.	classe	Total	1	2	3	4
ANO	1º	2.16	1.78	2.77	1.72	2.16
	2º	2.20	1.89	2.74	2.00	2.20
	3º	2.33	2.25	2.95	1.96	2.33
	4º	2.42	2.25	3.05	2.46	2.42
	Sign	.00 (1)	.00 (2)	.08	.03 (3)	.06
ITEM 11	1	2.08	1.89	2.65	1.56	2.47
	5	2.84	2.46	3.21(*)	3.38	2.57
	Sign	.00 (4)	.00 (5)	.00 (6)	.00 (7)	.56
ITEM 13	1	2.09	1.67	2.70	1.79	2.52
	5	2.55(**)	2.84	2.80(**)	1.81(**)	2.72
	Sign	.00 (8)	.00 (9)	.02(10)	.00(11)	.59
ITEM 18	1	2.60	2.00	1.77	1.99	1.73
	5	2.40	2.70	2.43	4.40	2.52
	Sign	.52	.00 (12)	.00 (13)	.00 (14)	.00 (15)

Testes de Scheffe:

(1) 4º dif. 1 e 2; (2) 1º dif. 4º; (3) 1º dif. 2º; 3º dif. 4º; (4) 1 dif. restantes; 4 dif. 1 e 2; (5) 1 dif. 2, 3 e 4; (6) 1 dif. 2, 3 e 4; (7) todos dif. todos; (8) 1 dif. restantes; 2 dif. 3; (9) 1 dif. restantes; 2 dif. 3, 4 e 5; (10) 1 dif. 3; (11) 1 dif. 3; (12) 1 dif. restantes; 2 dif. 4 e 5; 3 dif. 4 e 5; (13) 1 dif. 3, 4 e 5; (14) todos dif. todos; (15) 4 dif. 1, 2 e 3.

(*) O valor 4 do item obteve um índice superior.

(**) O valor 3 do item obteve um índice superior.

No geral todos os índices pioram com o decorrer dos anos da Academia. Se bem que a maior percentagem de variância explicativa vá ainda para as variáveis materializadas pelos itens, é interessante notar que, ao contrário dos oficiais, não são os com menos espírito militar que constituem os mais Auto-centrados ou corporativos, o que dá conta de um processo de socialização ainda incipiente. São

exactamente aqueles que ainda não fizeram uma opção definitiva os que se encontram mais preocupados consigo próprios e com as questões materiais. Essa dúvida é também patente no caso dos cadetes do Ano Comum, conforme se pode constatar na Tabela 27.

Tabela 26. Valores dos coeficientes de regressão standartizados (*) e da percentagem total da variância explicada (R^2), em cada factor, pelos preditores, para o caso dos cadetes.

Factor	Idade		Ano		Item 11		Item 13		Item 18	
	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B	R^2	B
1	-	-	.05	.19	.01	.12	.38	.55	.02	.14
2	-	-	.02	.09	.01	.08	.	.	.51	.70
3	-	-	-	-	.38	.62	-	-	-	-
4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 27. Médias obtidas pelos cadetes do Ano Comum, em cada factor e no total, por Ramo das FA, sexo, "interesses" (item 18), "pertença" (item 13) e "satisfação" (item 11), e respectivo grau de significância da diferença.

PREDITORES			FACTORES			
Var. Ind.	Classe	Total	1	2	3	4
	Exército	2.12	1.76	2.56	1.72	2.73
RAMO	Marinha	2.56	2.30	3.27	2.37	2.64
	F. Aérea	2.28	2.00	2.73	1.94	2.71
	Sign.	.00 (1)	.00 (2)	.00	.00 (3)	.71
SEXO	Mascul.	2.27	1.95	2.84	1.92	2.68
	Femin.	2.16	1.71	2.09	1.88	3.06
	Sign.	.31	.19	.01	.83	.03

Testes de Scheffe:

(1) Todos dif. todos (2) Ex. dif. Mar.; (3) Mar. dif. restantes; (4) Mar. dif. restantes

Esta Tabela (27) vem novamente pôr em evidência a diferença entre os índices dos candidatos dos vários Ramos das FA, com relevância especial para a distinção entre os do Exército e os da Marinha. À excepção do factor 4 ("Profissional v. s. Burocrata"), todos os outros apontam os cadetes da Marinha como mais "ocupacionais", ainda que na questão da vocação essa diferença só tenha significância estatística em relação aos do Exército.

Face à reformulação da perspectiva empírica encarada no início do capítulo, considero-me agora em condições de estabelecer as conclusões finais e de satisfazer os objectivos definidos no fim do Capítulo 3.

CAPÍTULO 6

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Lembrando a hipótese definida no fim do terceiro capítulo, pretendia-se com este trabalho verificar se os oficiais demonstravam possuir uma orientação de carácter institucional, e que essa orientação variava sobretudo em função: da idade e/ou do posto, da intenção de saída, do tipo de interesses e do sentimento de pertença.

A investigação conclui que a hipótese não é rejeitada pelos resultados obtidos. Poderei assim afirmar que os oficiais do Exército Português até ao posto de Coronel, das Armas, oriundos da Academia, e no activo em 15 de Setembro de 1992, manifestam uma posição maioritária de carácter "institucional" em relação aos vários índices construídos a partir do modelo de Moskos (1988). A idade e o tipo de interesses constituem os determinantes maiores da variação dessa posição.

Face à evolução verificada neste trabalho, em relação ao modelo de orientação inicial, importa para já traçar os contornos do modelo final de opção, motivador da re-análise dos dados, por forma a explicitar as conclusões resumidas no parágrafo anterior.

O que aconteceu ao longo da investigação foi fundamentalmente o desmontar da teoria que lhe serviu de base, sem que o vazio fosse ocupado por outra ou outras teorias. Quer durante a revisão da literatura, quer depois na investigação empírica, foi patente que a teoria I/O de Moskos não possuía consistência suficiente para resistir à reflexão sobre os seus princípios, e à prova de verificação em termos de realidade. Ficou assim a Dissertação sem outro fio condutor para além do tentar dar uma explicação aos resultados do inquérito segundo uma razão quase que

exclusivamente assente na matemática e, mesmo aí, apenas no domínio das probabilidades. Em todo o caso, haverá que admitir que essa razão é a mais evidente no momento e que nela se devem basear grande parte das reflexões que se pretendam fazer, para além da confirmação ou negação de outras teorias de carácter pontual, descritas no presente texto.

Não é assim possível retirar conclusões sobre tendências ocupacionais ou institucionais existentes na população inquirida sem primeiro tentar uma explicação dessa terminologia que não incorra nos vícios já enunciados. Para isso, a primeira acção que me parece importante fazer é tentar situar o caso da instituição militar em Portugal em relação aos aspectos traduzidos nos itens do questionário, por forma a compreender eventuais diferenças em relação ao esperado ou observado em investigações feitas noutros países. A partir daí é necessário procurar construções consistentes de resposta à volta das quais a população possa ser caracterizada e, por último, verificado o valor preditivo das variáveis independentes, introduzidas como tal desde o princípio (posto e idade), ou assumindo essa qualidade por coincidência entre a verificação empírica e as posições avançadas por vários autores (intenção de saída, sentimento de pertença e tipo de interesses).

Condicionantes actuais de opinião

A transposição dos factores históricos dificilmente pode ajudar a compreender e caracterizar a atitude da generalidade do corpo de oficiais em relação à organização militar, pelo simples facto de que o maior conjunto de mudanças susceptíveis de influenciar directamente a tendência I/O dos profissionais se tem dado em tempos muito recentes e numa sucessão tal que não permite sequer a sua assimilação, em

termos de mudança no modo de ver as várias questões institucionais. Este facto é tanto mais marcante quanto o tipo de investigação realizada versa opiniões sobre aspectos muito concretos que têm sido objecto de alterações ou de manifesta intenção de alteração apenas desde o ano passado.

Por exemplo, a recente "Lei dos Coronéis", promulgada durante o período em que decorreu o inquérito, decerto influenciou o modo como parte dos respondentes considerou itens tais como a "intenção de saída" (item 11), "sentimento de pertença" (item 13) e outros. De notar que é bem possível que alguns dos oficiais que responderam ao inquérito, pelo menos no posto de coronel, o tenham feito depois de terem metido o requerimento de passagem à reforma, ao abrigo da nova Lei.

Outra questão prende-se com o esvaziamento das Unidades, por via da redução do tempo de serviço militar obrigatório, com as dúvidas consequentes em termos de missão, disciplina, cerimonial e outros. Em período de crise como o actual, os "empregos" essencialmente militares rareiam e as poucas possibilidades de realização pessoal podem ter de passar por outro tipo de ocupações "modernas", às quais está também associado o factor monetário. Estão neste caso missões de cooperação com os PALOP, ou em forças da ONU (ex. ex-Jugoslávia). Esta transição pode dar origem a racionalizações motivadoras de mudanças temporárias de atitude face a aspectos tais como "envolvimento com forças internacionais" (item 6), "missões de paz" (item 5), e "tarefas específicas" (item 15), entre outros.

Paralelamente a factores do momento existem outros cuja transformação no passado recente é susceptível de originar desvios temporários de atitude em relação a questões institucionais. É, por exemplo, o caso de alguns dos benefícios sociais (item 9), cuja degradação ou encarecimento tem vindo a torná-los pouco atraentes (ex. messes) ou mesmo a fazê-los desaparecer (ex. supermercados). É também o caso do inflaccionamento dos quantitativos de oficiais superiores que, ligado aos poucos "empregos existentes", faz com que indivíduos do mesmo posto tenham ocupações com exigências e níveis de responsabilidade muito diversos, provocando

eventualmente um acréscimo na concordância entre a remuneração e a função (item 10), em especial entre os oficiais mais jovens e menos conhecedores da problemática envolvida.

Por último, o esvaziamento crescente da componente operacional, em favor dos serviços, da actividade burocrática e da componente escolar, pode originar desvios artificiais, isto é, não coincidentes com a estrutura de atitudes própria do indivíduo, em situação normal. Estão neste caso aspectos relativos à carreira (itens 7 e 19), e ao prestígio da função (item 12), por exemplo.

Pelas razões enunciadas é de esperar que os índices de opinião estejam mais afastados do polo institucional do que seria natural, face às razões históricas existentes e ao fraco desenvolvimento industrial do país, motivadores de uma aproximação em relação ao polo ocupacional menos pronunciada do que noutros países. Apenas no item relativo à integração do conjugue (8) se avançam razões de ordem social algo semelhantes ao que motiva também que noutros países os profissionais se afastem da orientação institucional.

Constitui assim uma preocupação suplementar construir um instrumento de medida sujeito o menos possível à incidência de variáveis transitórias, isto é, cuja influência se reduz a um período muito curto de transição, mesmo à custa da eliminação de questões versando aspectos importantes do construto global. Se a intenção última é sempre a de contribuir para uma explicação teórica dos fenómenos, é obvio que de pouco valerá o esforço em tentar explicar algo sem um mínimo de permanência no tempo, dada a natureza circunstancial das condicionantes dessa explicação.

Definição dos construtos

Se o somatório das cotações dadas aos vários itens constituísse um índice com significado, bastaria constatar que o resultado médio de 2.63 se situava aquém do ponto médio (3.00) de uma escala que tinha início no polo "institucional" e fim no polo "ocupacional". O conjunto da amostra, representativa da população dos oficiais, demonstrava assim a sua tendência para o polo inicial, ainda que pouco demarcada do ponto médio e muito dispersa (desvio-padrão de 7.91) pelos vários valores da escala. No entanto, como o total dos itens do questionário não representa um valor com significado, teremos de optar por conclusões parcelares, fundamentalmente baseadas no modo como os próprios resultados se agruparam na análise factorial efectuada. Só que, pelas razões já adiantadas no capítulo anterior, o construto resultante dessa primeira análise factorial não é totalmente satisfatório, e pelos motivos apontados no início deste capítulo, tornou-se necessária uma revisão completa do processo, ou seja, efectuar um novo estudo factorial com 12 itens, apenas (nº 3, 4, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19 e 20).

Os índices, ou factores derivados dessa nova análise factorial, constam de quatro construtos diferenciados: o *primeiro* tem a ver com a opção entre ver a profissão militar como vocação ou como emprego; o *segundo* distingue os que colocam os interesses da organização à frente dos pessoais daqueles que acham o contrário; o *terceiro* diferencia os que se sentem bem num exército prestigiado e institucional dos insatisfeitos com a organização militar por razões materiais; por último o *quarto* construto, que sugere a opção entre uma orientação do tipo profissional liberal, prezando a iniciativa, a responsabilidade e os objectivos profissionais, e uma orientação mais do tipo burocrático, dando mais importância a regulamentos, cumprimento das ordens e subida de posto. Os três primeiros índices têm entre si

uma correlação significativa, fraca e positiva, e o quarto índice aparece como independente dos restantes.

O acto de englobar o conjunto dos índices num total com a designação de construto Institucional/Ocupacional, conforme o modelo de Moskos, pode apenas servir como forma de comparação com índices futuros derivados do mesmo instrumento ou como critério de distinção entre médias abaixo ou acima do valor 3. As primeiras, abaixo do valor 3, são características de uma orientação vocacional e centrada na organização; as segundas, acima deste valor, sugerem um posicionamento orientado para o interesse próprio e de insatisfação com a organização militar. Este total não deve, no entanto, ser interpretado para além de um posicionamento acima ou abaixo do valor médio 3, nem englobar uma caracterização mais substancial do que a atrás referida. Sobretudo não devem ser feitas inferências relativas ao posicionamento do tipo profissional ou burocrático, com respeito a este índice.

Se bem que os três primeiros índices estejam algo relacionados entre si, os construtos que pretendem medir são diferentes e não devem ser confundidos. O quarto índice é independente dos restantes e varia em função de causas pouco explicadas neste trabalho. Relativamente aos preditores observaram-se tendências dos mais "profissionais" em estarem menos satisfeitos com a organização, não exibirem qualquer relação com o sentimento de pertença, e estarem orientados para os interesses pessoais em detrimento dos da organização.

Na relação entre o indivíduo e a organização a que pertence, o *sentimento de pertença* constitui um bom preditor da variação, mas fundamentalmente para o caso do primeiro índice (vocaçãõ v. s. emprego). No entanto, para este índice a relação é tautológica, uma vez que o índice contém o próprio item explicativo, isto é, o item utilizado como preditor (item 13) é parte integrante do índice onde determina maior percentagem da variância explicada e o próprio construto do factor é semelhante ao do item. No entanto convém lembrar que este factor agrupa 4 itens com uma correlação fraca entre si, e que explica quase 20% do total da variância acumulada

pelos vários índices, cujo total é de 48%. De referir ainda que o item não distingue entre indivíduos vocacionados e ocupacionais, mas apenas entre vocacionados e indecisos.

O caso da *intenção de sair* aparece como um preditor importante de variação nos três primeiros índices, se bem que, como aconteceu com o anterior, explique mais variância no factor em que se inclui ("corporativo v. s. não integrado"), distinguindo perfeitamente entre indivíduos tipo "caserneiro" e aqueles para quem as ambições materiais não foram satisfeitas pela organização. No entanto, a intenção de saída (ou insatisfação com a organização) é provavelmente mais uma consequência de deficiências nos três índices, tomados individualmente ou no seu conjunto, do que uma causa destes. Assim as fontes de insatisfação podem ter a ver com a ausência de vocação, uma preocupação demasiada consigo próprio e/ou uma dependência acentuada da retribuição material.

O índice que mais variância explica prende-se com a orientação do indivíduo para o interesse pessoal ou para os interesses da organização. Constitui, por assim dizer, a oposição entre o "sentimento do dever" virado para a organização militar e para aquilo que ela representa no momento, e um sentimento virado para finalidades mais próximas, como a família ou o interesse próprio. Repetindo-se aqui a coincidência da maior percentagem de variância ser explicada exactamente no índice que contém o item ("auto-centrado v. s. heterocentrado"), a sua influência estende-se a todos os outros, incluindo o quarto ("profissional v. s. burocrata), onde se observa uma tendência negativa, não significativa (vide Tabela 23), isto é, os "mais profissionais" são mais centrados em si próprios do que os "menos profissionais". De referir que o item distingue bem os extremos do segundo índice ("heterocentrado v. s. auto-centrado") e razoavelmente bem os extremos do terceiro ("corporativo v. s. não integrado"), ficando a distinção dos restantes sempre aquém do valor 3.

Estes três preditores, para além de se confundirem, por vezes, com os próprios índices ou factores que explicam, tornam difícil distinguir se constituem causa ou

consequência destes. Por outro lado não são suficientes para explicar a distinção entre profissionais e burocratas nem deixam antever qual o papel da organização e do processo de socialização na evolução que o indivíduo faz ao longo da sua passagem pela organização militar. Apenas durante a frequência da Academia Militar é patente a associação entre esta e a evolução do relacionamento do indivíduo com a organização, ainda que no sentido oposto ao desejado. Uma vez terminado o período de formação é sobretudo a *idade* que irá ditar a evolução do relacionamento entre o indivíduo e a organização, traduzindo-se esta "idade" no conjunto de vicissitudes pelas quais o indivíduo tem normalmente de passar ao longo da sua vida (ex. compra de casa, constituição de família, integração social, crescimento dos filhos), mas também nas transformações internas, em termos de valores, expectativas e interesses que ocorrem no sujeito.

A idade, como preditor abstracto, aparece com influência mais determinante no segundo índice ("heterocentrado v. s. auto-centrado"), sugerindo que os elementos concretos da transformação se prendem mais com a alteração da atitude do indivíduo perante a vida e os outros, do que por via da influência das vicissitudes atrás mencionadas, mais patentes talvez no terceiro índice ("corporativo v. s. não integrado"). Neste último a variância explicada pela idade é bastante menor, uma vez que a influência das variáveis organizacionais no construto é mais acentuada que no anterior.

Interessante notar que quando tentada a definição de agrupamentos (análise de *clusters*) da população com base nos vários índices estes dois (2º e 3º) são os únicos em que a distinção (significativa para $p < .01$) se faz para baixo e para cima do valor 3, ao contrário dos restantes. No primeiro índice, relativo à distinção "vocação v. s. emprego", os valores são sempre inferiores a 3, ainda que com diferença significativas, e na distinção profissional v. s. burocrata os valores são idênticos. A idade aparece assim como factor importante de explicação, ainda que se admita que a maior parte da variância tem a ver com características próprias da personalidade individual. De lembrar ainda que, enquanto no segundo índice a relação com a

idade é linear e inversa, no terceiro é curvilínea, directa até perto dos 40 anos de idade e inversa depois dessa idade e, sobretudo, depois dos 50.

Resumindo as características principais do construto vimos que elas se agrupam fundamentalmente à volta de índices ou factores que revelam ser a personalidade individual a razão principal de explicação da relação que o indivíduo mantém com a organização. Essa razão tem menos a ver com as alterações que a própria organização introduz no indivíduo do que com aquelas que o próprio processo de desenvolvimento acarreta.

Assim o que verdadeiramente parece importar é o tipo de orientação de carácter que o indivíduo possui e cuja formação é anterior à entrada para a organização. O processo que se segue à entrada opera fundamentalmente pela possibilidade de dar ao indivíduo a visão concreta de até que ponto a organização em que está prestes a entrar se encontra em consonância com a sua estrutura de carácter. Caso tal não aconteça, ou o indivíduo opta por sair ou o grau de insatisfação tenderá a crescer, pelo menos até que ele possa encontrar o seu lugar dentro da organização (pode ser um lugar de conformismo) ou que a idade se encarregue de diminuir a dissonância. No entanto, relativamente à visão da organização como uma vocação ou como um emprego, e no respeitante a um posicionamento mais ou menos independente em relação à própria organização, a idade não exerce qualquer influência de realce, mas apenas o tipo de personalidade individual.

Em relação ao modelo de Moskos este construto anula toda uma série de variáveis e de correspondências entre variáveis, resultando em algo muito mais reduzido, virado para o indivíduo e desligado da organização. O único construto talvez mais relacionado com a organização é exactamente o menos explorado por Moskos, ou seja o "profissional v. s. burocrata", mas a presente investigação não permitiu constatar até que ponto os factores organizacionais suplantavam os pessoais neste tipo de orientação.

Assim, foram sucessivamente eliminadas as seguintes variáveis, constituintes do modelo de partida: (1) base de compensação (posto v. s. desempenho); (2) modo de defesa dos interesses (hierárquico v. s. associação de classe); (3) sistema legal (tribunais militares v. s. tribunais civis); (4) especialista v. s. generalista; (5) fontes de orientação (regulamentos e circulares oficiais v. s. literatura profissional variada); (6) referências socioculturais (verticais e para cima, dentro da hierarquia v. s. horizontais, dentro e fora da organização); (7) família (esposa integrada na organização v. s. não integrada); (8) missão do exército (missões de combate v. s. missões de paz); (9) forças nacionais v. s. forças internacionais.

Conclusão

Como se referiu no início do capítulo, os oficiais do Exército revelam tendências mais próximas do polo institucional do que do ocupacional, tal como definidos por Moskos, nos aspectos de vocação, sentimento do dever, ausência de interesses materiais e sentido profissional. No entanto essas tendências estão longe de serem comuns a todos, sendo a média muito próxima do centro da escala, em especial no tocante ao sentimento do dever.

Os oficiais mais jovens estão à partida mais preocupados consigo próprios do que com os outros e os de patente intermédia sentem-se menos bem dentro de uma organização que não satisfaz as suas necessidades materiais e são algo mais burocratas que os restantes. Os mais antigos são também os que melhor se identificam com os valores próprios da organização, quase como acontece com os que acabam de entrar, com a vantagem de estarem menos centrados neles próprios. À exceção do índice relativo à preocupação com os outros, o perfil do coronel

antigo aproxima-se do do cadete acabado de entrar na Academia. De realçar o valor elevado da "intenção de sair", por parte dos oficiais de patente intermédia.

Fora dos índices do construto, os oficiais manifestam uma opinião unânime favorável à prestação de serviço em forças internacionais e contra a integração da esposa no meio militar; os de patente intermédia preferiam auferir maior vencimento ou subsídios e prescindir dos benefícios sociais; os mais jovens parecem preferir a remuneração pela função, em vez do posto, e a execução apenas de tarefas específicas da função.

O perfil médio do oficial do Exército Português parece assim caracterizar-se pela existência de um sentimento forte de pertença à organização (mais talvez por aquilo que ela representa do que por aquilo que ela é no momento), acentuado sentimento de dever, vontade de obter conhecimentos profissionais, respeito pela ética profissional e pela pessoa humana, e pouco confiante no sistema de remuneração e de benefícios sociais. Não possui, no entanto, um perfil característico do profissional liberal, face à dependência que demonstra em relação à hierarquia e aos regulamentos, e pela fraca importância que atribui à iniciativa.

Em paralelo a investigação produziu um instrumento, válido e seguro, de diagnóstico do posicionamento dos profissionais face à organização a que pertencem, susceptível de ser utilizado em comparações futuras. Este instrumento atingiu um grau de simplificação apreciável, permitindo avaliar uma série de construtos de uma forma rápida e selectiva. Falta-lhe talvez a capacidade de obter informação capaz de explicar melhor a preferência por uma orientação do tipo profissional ou do tipo burocrática. A transferência das relações de causalidade do nível organizacional para o nível individual é talvez a maior inovação que o trabalho sugere, se bem que careça de melhor prova e, sobretudo, de comparação com o que acontece com populações pertencentes a outras organizações. O Quadro 10 dá conta dos dados de aferição daquela que seria a versão final resultante desta investigação (ANEXO XII).

Quadro 10. Dados relativos à versão final do questionário.

Item (1)	X	Var.	Sig F	Corr . (2)	T/Ret.	Factor(3)
1/3	2.60	1.70	.96	.17**	.82**	Vocação/Emprego (1,6,7,12) 18.4%
2/4	2.78	1.91	.00	.19**	.83**	Heterocentração/Auto-centração (2, 10) 10.9%
3/9	3.43	2.40	.00	.12*	.76**	Corporativo/Não integrado(3, 4, 5) 10.1%
4/11	2.87	2.13	.03	.29**	.70**	Corporativo/Não integrado(3, 4, 5) 10.1%
5/12	2.65	1.58	.01	.29**	.49**	Corporativo/Não integrado(3, 4, 5) 10.1%
6/13	1.83	1.25	.08	.24**	.72**	Vocação/Emprego (1,6,7,12) 18.4%
7/14	2.04	.89	.57	.29**	.55**	Vocação/Emprego (1,6,7,12) 18.4%
8/16	2.59	1.59	.06	-.03	.75**	Profissional/Burocrata (8, 9, 11) 8.8%
9/17	2.46	1.18	.01	-.13*	.60**	Profissional/Burocrata (8, 9, 11) 8.8%
10/18	2.68	1.00	.00	.29**	.85**	Heterocentração/Auto-centração (2, 10) 10.9%
11/19	2.24	1.16	.00	.18**	.62**	Profissional/Burocrata (8, 9, 11) 8.8%
12/20	2.18	1.70	.21	.15**	.76**	Vocação/Emprego (1,6,7,12) 18.4%

* p < .01

** p < .001

Variância total = 31.30; X = 30.35(2.53); Significância de F = .00 (Cor dif. Cap., Ten., Maj., TCor. dif. Cap.); Alfa de Cronbach r = .43; variância explicada pelos factores = 48%.

(1) Numeração que o item possui no questionário de 12 itens/numeração que o item possui no questionário de 20 itens,

(2) Correlação com o total, retirado o item respectivo

(3) Designação do factor (itens do factor e sentido da relação) percentagem da variância explicada pelo factor. Cada item pode estar atribuído a mais de um factor, conforme Tabela 22, página 126. No entanto a tabela indica apenas o factor em que o item respectivo possui um peso superior a .50 e que serve como base para cálculos estatísticos.

Os dados obtidos, um tanto surpreendentemente, relativos à influência da idade, sugerem um interesse no aprofundamento das relações de causalidade associadas a esta variável, sobretudo na extrapolação que se poderá fazer para as organizações (e mesmo para as sociedades) através da importância dada aos indivíduos das várias faixas etárias. Por exemplo, as características e os resultados de organizações que desprezam os antigos, comparados com outras que os veneram.

Por último, os dados relativos à população que frequenta a Academia Militar são susceptíveis de aproveitamento para estudo dos problemas que actualmente afectam o recrutamento de voluntários para as Forças Armadas.

REFERENCIAS:

- American Psychological Association (1990). *Publication manual of the American Psychological Association*. Pennsylvania: Lancaster Press, Inc.
- American Psychological Association (1990a). *Standarts for educational and psychological testing*. Washington.
- AMABILE, Teresa M. (1983) *The social psychology of creativity*. New York: Sprigler-Verlag.
- Ministério da Defesa Nacional (1992) *Lista Geral de Antiguidades dos Oficiais do Exército* (quadros permanentes). Lisboa.
- ABRAHAMSSON, Benet (1972). *Military Professionalization and political power*. London: Sage Publications.
- ACEVICH, A. J.(1990). The Army of the 1990s, *Military Review*, Julho.
- BOENE, BERNARD (1988). Quatre Décennies de Sociologie Militaire aux États-Unis, in Tezenas du Montcel (Ed), *Les Cahiers de la Défense*, Les Cahiers de la Fondation pour les Études de Défense Nationale. Paris.
- BERGER, P. K. & GRIMES, A. J. (1973). Cosmopolitan - Local: A factor analysis of the construct. *Administrative Science Quarterly*. Vol 18 (2) pp 223-236.
- BOENE, B. (1988). France. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?*New York: Pergamon Brassey's.

- BRUN, A. (1983). *A malta das trincheiras*. Lisboa: Civilização Editora.

- BURIZ, Janes (1984). Patriotism and the All-Volunteer Force, *Journal of Political and Military Sociology*, Vol 12, 229-241.

- CAFORIO, G. (1990), Documento do ERGOMAS, Madrid.

- CARRILHO, Maria (1978). Principais Tendências na Sociologia Militar, *Nação e Defesa*, Ago-Out.

- CARRILHO, Maria (1985). *Forças Armadas e Mudança Política em Portugal no Sec XX*, Lisboa:Imprensa Nacional.

- CLOTFELTER, James & PETERS, G. (1976). Profession and Society, *Journal of Political and Military Sociology*, Vol 4, 39-51.

- CHRISTENSEN, L. B. (1985). *Experimental methodology* (3^a Ed.). Boston: Allyn and Bacon, Inc.

- COTTON, Charles A. (1988). The Institutional Organization Model and The Military, in Charles C. Moskos e F. Wood (Eds), *The Military, More Than Just a Job? London: Pergamon-Brassey's*.

- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1991) *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.

- DA PAM 600-2 (1975). *The Armed Forces Officer*, DA.

- DAVENPORT, M. M. (1987), The Profession of Arms. In *Military Ethics*, National Defense Publishers: Washington DC.

- DAWES, R. M. & SMITH, T.I. (1985). Attitude and opinion measurement. In G. Lindzey e E. Aronson (Eds.) *The handbook of social psychology (vol I)*. Newbert Award Records: New York.

- DIXON, NORMAN F. (1977) *A Psicologia da Incompetência dos militares*, Lisboa: Publicações Dom Quixote.

- DOWNES, C. (1988). Great Britain. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.

- ENOCH, Yael (1989). Change of values during socialization for a profession: An application of the marginal man theory. *Human Relations*. Vol 42 (3) pp. 219-239.

- FERGUSON, G. A. (1981). *Statistical analysis in psychology and education*. Singapore: McGraw-Hill.

- FLANGO, V. E. & BRUMBAUGH, R. B. (1974). The dimensionality of the Cosmopolitan - Local construct. *Administrative Science Quarterly*. Vol 19 (2) pp 198-210.

- FLECKENSTEIN, B. (1988). Federal Republic of Germany. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.

- FARIS, J. H. (1988). The social psychology of military service and the influence of military rationalism. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.
- FELD, MAURY D. (1964). Military Self-Image in a Technological Environment, in Morris Janowitz (Ed), *The New Military*, New York: Russel Sage Foundation.
- FELD, MAURY D. (1977). *The Structure of Violence*, London: Sage Publications.
- FERREIRA, B. (1991). O militar e o cidadão e as relações civis-militares. *Nação e Defesa* (57) Jan.-Mar. Lisboa: IDN.
- FERREIRA, B. (1992). A sexta guerra de independência. *Baluarte* (23) Nov. Lisboa: EMGFA.
- FILLEY, Alan C. & HOUSE, Robert J. (1969). *Managerial Process and Organizational Behavior*. Palo Alto, NJ: Scott, Foresman and Company. .
- GABRIEL, Richard A. & SAVAGE, Paul (1978). *Crisis in Command*. New York: Hill and Wang.
- GAL, R. (1988). Israel. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.
- GONÇALVES, R. (1982). O ensino militar superior e a carreira dos oficiais. *VIII Encontro de Estudos Militares*. Lisboa: IAEM.
- HALTINER, K. (1988). Switzerland. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.

- HENRY, G. T. (1990). *Practical sampling*. London: SAGE.

- HUDLIN, Charles W., Morality and the military profession, in *Military Ethics*.

- HUDSON, Frederic M. (1988). *The adult years*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers

- INGLES, Amadeo (1990). *España indefesa, Madrid*: Ed. B.S.A.

- JANOWITZ, MORRIS (1971). *The Professional Soldier* (2ªEd). New York: Free Press.

- JANOWITZ, M. (1971a). Basic education and youth socialization in the armed forces. In Roger W. Little (Ed.) *Handbook of military institutions*. California: SAGE.

- JANOWITZ, MORRIS(1974). *Sociology and The Military Establishment*, Sage Publications, London.

- JANS, N. A. (1988). Australia. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?*New York: Pergamon Brassey's.

- JESUINO, J. C. (1986). Identidade e Alienação dos Militares, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 18/19/20, Fev, 115-128.

- JONES, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*. Vol 29 (2) pp. 262-279.

- JORDAN, T. M. (1988). Officer Evaluation, *Infantry*, Março/Abril.

- KOURVETARIS, G. A. (1976). The Present State and Development of Sociology of the Military, *Journal of Political and Military Sociology*, Vol 4, 67-105.

- Van MAANEN, J. & SHEIN, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In *Research in organizational behavior* (Vol 1) pp. 209-264. JAI Press.

- Van MAANEN, J. (1985). People processing: Strategies of organizational socialization. In Vijay Sathe (Ed.) *Culture and related corporate realities*. Harvard University Press.

- McCLOY, T. M. & CLOVER, W.H. (1988). Value formation at the Air Force Academy. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.

- McGUIRE, W. J. (1985). Attitudes and attitude change. In G. Lindzey e E. Aronson (Eds.) *The handbook of social psychology (vol II)*. Newbert Award Records: New York.

- MICHAEL, J. S., MANLEY, T. R. & McNICHOLS, C. W. (1978) Operationalizing the Moskos Institution-Occupation model: An application of Gouldner's Cosmopolitan-Local research. *Journal of Applied Psychology* Vol 63 (4) pp 422-427.

- MOSKOS, CHARLES C. (1986), Institutional and Occupational Trends in The Armed Forces. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.

- MOSKOS, C. C. (1988). Institutional/Occupational trends in Armed Forces: Un update. *Armed Forces & Society* Vol 12 (3) pp 377-382.

- MOSKOS, C. C. (1986). The marketplace All-Volunteer force: A critique. In W. Bowman, R. Little & G.T. Sicilia (Eds.) *The All-Volunteer force after a decade*. New York: Pergamon-Brassey's.

- NANCY L. GOLDMAN & SEGAL, David R. (Eds), *The Social Psychology of Military Service*, Vol VI, Sage Publications, London, 1976.

- NUCIARI, Marina (1990). Prethinking Military Profession, *Congresso de Sociologia*, Madrid.

- PALMER, R. (1990). Developing Army Leaders, *Military Review*, Abril.

- PEDHAZUR, E. J. (1982). *Multiple regression in behavioral research* (2^a Ed.). New York: CBS College Publishing.

- PINTO, A. C. (1990) *Metodologia da investigação psicológica*. Porto: Edições Jornal de Psicologia.

- REBEL, H. & WECKE, L. (Eds.) (1987). *Friends, foes, values and fears*. Amsterdam: Victor Levie.

- REICHERS, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of Management Journal*. Vol 12 (1) pp. 278-287.

- SCOTT, W. A. (1968). Attitude measurement. In G. Lindzey & E. Aronson *The handbook of social psychology*. (vol II) London: Addison-Wesley.

- SEGAL, M. W. (1988). The Military and the Family as Greedy Institutions. In Charles C. Moskos & Frank R. Wood (Eds.) *The Military: More than just a job*. New York: Pergamon-Brassey's.

- SEGAL, D. R. & YOON, Y. H. (1984) Institutional and Occupational "Models of the Army in the career force: Implications for definition of mission and perceptions of combat readiness. *Journal of Political and Military Sociology*. Vol 12 (4) pp 243-257.

- SEGAL, D. R. (1986) Measuring the Institutional/Occupational change thesis. *Armed Forces & Society* Vol 12 (3) pp 351-376.

- SEGAL, D. R. (1981) Leadership and management: organization theory. In J. H. Buck & L. J. Korb (Eds.) *Military leadership* (Vol 10) London: Sage.

- SHIELDS, P.M. (1988). Sex roles in the military. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.

- SHUMAN, H. (1985). Survey methods. In G. Lindzey e E. Aronson (Eds.) *The handbook of social psychology (vol I)*. Newbert Award Records: New York.

- SMITH, MASON E. (1990) Toward a professional military ethic, *Military Review*, Maio.

- SMOKOVITIS, D. (1990). Redefinition and profile of the professional army officer. *Congresso de Sociologia*, Madrid.

- SMOKOVITIS, D.(1988). Greece. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?*New York: Pergamon Brassey's.

- SOUSA, F. C. (1990). A profissão de oficial do exército dos anos 90. *XI Encontro de Estudos Militares*. Lisboa: I.A.E.M.

- SOUSA, F. C. (1992) A remuneração dos oficiais do Quadro Permanente. *XII Encontro de Estudos Militares*. Lisboa: I.A.E.M.

- SOUSA, F. C. (1978) O Sistema de Informações Para Oficiais, *Baluartes*, 4-5 Ago-Set.

- SPSS, Inc. (1986). *SPSS/PC +*. Chicago.

- STAHL, M. J., MANLEY, T. R. & McNICHOLS, C. W. (1978). Operationalizing the Moskos Institution-Occupation model: An application of Gouldner's Cosmopolitan-Local research. *Journal of Applied Psychology* Vol. 63 (4) pp 422-427.

- STEERS, R. M. & PORTER, L. W. (EDS.) (1991). *Motivation and work behavior*. (5ª Ed.) New York: McGraw-Hill, Inc.

- THEITLES, G.(1974). *The genesis of the professional officer's corps*, Sage Publications, London.

- VAN DER MEULEN, J. S. (1988). The Neederlands. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.

- VAN DOORN, Jacques (1975). *The Soldier and Social Change*. London: Sage Publications.

- VALA, J. (1983) Inquérito IED - Valores e atitudes dos jovens portugueses. *Conferência sobre a situação, problemas e perspectivas da juventude em Portugal* (Vol VIII) Lisboa: Instituto de Estudos para o desenvolvimento.

- VAN FLEET, D. D. & YUKL, Gary A. (1986) *Military leadership: An organizational behavior perspective*. London: JAI Press Inc.

- VUONO, C. E.(1990). Professionalism and the Army of the 1990s, *Military Review*, Abril.

- WAKIN, Mazhan M. (1986). *War, Morality and the Military Profession*, London: Westview Press.

- WANOUS, John P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. London: Addison-Wesley Publishing Company.

- WOOD, F. R. (1988). At the cutting edge of Institutional and Occupational trends: The U.S. Air Force Officer Corps. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.

ANEXO I

**PEDIDO DIRIGIDO AO DIRECTOR DO CENTRO DE ESTUDOS
PSICOTÉCNICOS DO EXÉRCITO**

Major Fernando J. V. Cardoso de Sousa
Repartição de Estudos Gerais
Direcção da Arma de Infantaria
Av. Infante Santo, 49
1300 LISBOA

14 de Julho de 1992

Exmo Sr.
Coronel Aurélio V. M. Pamplona
Centro de Estudos Psicotécnicos do Exército
Av. de Berna, 26, 4º
1000 LISBOA

Meu Coronel

Conforme acordado consigo, esta carta destina-se a expor as justificações principais da realização do inquérito, tendo em vista a elaboração de uma informação para despacho superior.

1. ANTECEDENTES

Em Outubro de 1990, no IX Encontro de Estudos Militares, apresentei o trabalho "A Instituição Militar e a Profissão de Oficial do Exército dos Anos 90", que foi galardoado com o 3º prémio. Este trabalho procurava, entre outros assuntos, caracterizar a Instituição Militar e a Profissão de Oficial do Exército Português no quadro da teoria Institucional/Ocupacional de Moskos (sociólogo Norte-Americano). Esta teoria tenta confrontar dois modelos de orientação das FAs: um de carácter vocacional, profissional e institucional, norteado pelos valores do Dever, da Honra e da Pátria; outro de carácter ocupacional, burocrático e orientado para fins materiais e de interesse pessoal.

Para realizar este trabalho comecei a construir um questionário que, após aplicações sucessivas, ficou reduzido a 40 itens.

Posteriormente, com a finalidade de apoiar conferências que tive de realizar na AM, IAEM e ISNG, recolhi cerca de 300 respostas que, após tratamento estatístico, me permitiram reduzir o questionário para 20 itens (versão actual). Este questionário possui índices de confiança aceitáveis, nomeadamente o teste-reteste ($r = .78$; $p < .001$) e de consistência interna (a de Cronbach = .64). Falta calcular os vários índices de validade.

Neste momento possuo as respostas de todos os cadetes da AM (ano lectivo 91/92).

A construção do questionário e a reformulação da teoria subjacente constituem a base da minha Dissertação de Mestrado (Comportamento Organizacional, no ISPA).

2. FINALIDADES

A meu ver, a recolha de respostas de uma amostra representativa dos oficiais do QP no activo possibilitaria:

- a. Ver qual a tendência maioritária e por postos (idades) dos oficiais do Exército, em termos de tipo de orientação preferida.
- b. Construir uma amostra "standart" que poderia ser utilizada noutros inquéritos.
- c. Observar a evolução do processo de socialização militar desde a entrada na AM.
- d. Conhecer melhor a opinião dos oficiais sobre questões cruciais, relativas à Instituição Militar.

3. CUSTOS

As despesas a efectuar limitam-se aos envelopes e fotocópias do questionário. Prevendo uma amostra de cerca de 600 oficiais o total daria 1200 envelopes (envio e retorno) e 2400 fotocópias (frente e costas).

Dado que as despesas de correio são pagas no seu conjunto (Exército) pela DSF, não é possível estimar o custo unitário. No entanto poder-se-á talvez avançar o número de Esc.: 20\$00 por envelope (com avença), num total de Esc.: 24.000\$00. Se se fizer cada fotocópia a Esc.: 5\$00, o total dará Esc.: 12.000\$00. Nesta base o custo total seria de Esc.: 36.000\$00, já que a introdução e tratamento informático dos dados seria feitos por mim.

4. APOIOS

O único apoio necessário seria o relativo aos endereços militares actualizados dos oficiais seleccionados, a fornecer pela DSP ou Repartição de Vencimentos, da DSF.

Agradecendo desde já a sua oferta para levar o assunto superiormente, coloco-me à sua disposição para qualquer esclarecimento adicional que considere necessário (Tel. 26144)

O oficial

ANEXO II

**NOTA DIRIGIDA AOS COMANDANTES DAS REGIÕES MILITARES, ZONAS
MILITARES E EQUIVALENTE**



**MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS**

CENTRO DE ESTUDOS PSICOTÉCNICOS DO EXÉRCITO

Para:

Ver Distribuição

REP: DESPACHO 31JUL92 DO GENERAL CEME

NREP: 1824 DE 18SET92

Proc _____

Proc _____

ASSUNTO: QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

De acordo com o despacho em referência, informa-se o seguinte:

1. Alguns oficiais colocados em Unidades, Estabelecimentos e Órgãos sob esse comando vão em breve receber um exemplar do questionário anexo à presente nota.
2. O presente questionário faz parte de um estudo às diferenças de opinião sobre questões institucionais no Exército. Abrange uma amostra aleatória, por postos, representativos da população dos Oficiais do Quadro Permanente, no activo em 15SET92, oriundos da Academia Militar/Escola do Exército, até ao posto de Coronel, inclusivé.
3. Para minorar as despesas de correio a dimensão da amostra foi reduzida ao mínimo, pelo que cada questionário não recebido ou não totalmente preenchido representa um sério revés para os critérios de validade pretendidos para as conclusões. Dependemos assim bastante da colaboração dos inquiridos e das várias entidades intervenientes.

4. As respostas são totalmente anónimas, não existindo qualquer possibilidade de vir a conhecer a identidade dos respondentes.
5. Os resultados do presente serão dados a conhecer logo que prontos e autorizada a sua divulgação.

O Director

**Aurélio V.M. Pamplona
Cor. Inf.**

Distribuição:

QG/RMN
QG/RMC
QG/RML
QG/RMS
QG/ZMA
QG/ZMM
QG/1^o BMI

ANEXO III

**NOTA DIRIGIDA AOS COMANDANTES, DIRECTORES OU CHEFES DAS
UNIDADES, ESTABELECIMENTOS OU ÓRGÃOS MILITARES**



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS

CENTRO DE ESTUDOS PSICOTÉCNICOS DO EXÉRCITO

Para:

Ver Distribuição

REF: DESPACHO 31JUL92 DO GENERAL CEME

NREF: 1825 DE 18SET92

Proc _____

Proc _____

ASSUNTO: QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

De acordo com o despacho em referência informa-se o seguinte:

1. Alguns oficiais sob o seu comando vão em breve receber um exemplar do questionário anexo à presente nota.
2. O presente questionário faz parte de um estudo relativo às diferenças de opinião sobre questões institucionais no Exército. Abrange uma amostra aleatória, por postos, representativa da população dos Oficiais do Quadro Permanente, no activo em 15SET92, oriundos da Academia Militar/Escola do Exército, até ao posto de Coronel, inclusivé.
3. Para minorar as despesas de correio a dimensão da amostra foi reduzida ao mínimo, pelo que cada questionário não recebido ou não totalmente preenchido representa um sério revés para os critérios de validade pretendidos para as conclusões. Dependemos assim bastante da colaboração dos inquiridos e das várias entidades intervenientes.
4. As respostas são totalmente anónimas, não existindo qualquer possibilidade de vir a conhecer a identidade dos respondentes.

.../...

Previendo que nem todos os endereços se encontrem devidamente actualizados, vimos solicitar-lhe os seus bons officios no sentido de fazer chegar aos destinatários os questionários relativos aos officiais que , por qualquer razão , não se encontrem nessa Unidade, Estabelecimento ou Orgão

O Director



Anrélío V.M. Pamplona

Cor. Inf.

Distribuição:

- BASP	- DAE	- EMEL	- MNE	- RIAH
- BSBL	- DAI	- EMGFA	- PM	- RIF
- BSBP	- DAT	- EPA	- PR	- RLL
- CCFAA	- DGME	- EPC	- PSP	- RT
- CCFAM	- DGMT	- EPE	- QG/RMC	- SPJMC
- CE BMI	- DRMSA	- EPT	- QG/RML	- SPJMN
- CIAAC	- DSFOE	- ERECB	- QG/RMN	- SPJMS
- CICA 1	- DSHM	- ESSM	- QG/RMS	- SSFA
- CR/RMS	- DSI	- GACMB	- RAA 1	- THTC
- CS BMI	- REE	- GAG 1	- RAC	- THTE
- CSP	- DSPRG	- GAG 2	- RAL	- THTT
- CSRT	- DSPRO	- GCC 3	- RALIS	- QG/ZMA
- CTIM	- DSPRR	- RCSM	- RASP	- QG/ZMM
- CT BMI	- EL/RMS	- GNR	- RCB	- 1 TMTL
- DAA	- EL/ZMA	- MDN	- RCE	- 2 TMTL
- DAC	- EME	- GF	- FSM	

EXÉRCITO PORTUGUÊS
CENTRO DE ESTUDOS PSICOTECNICOS DO EXERCITO

PARA:

-VER DISTRIBUIÇÃO

Sua referência:

Nossa referência:

No _____ / ____ Proc _____ No _____ / ____ Proc _____

Assunto: *QUESTIONARIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL*

Para conhecimento junto se envia o Questionário mencionado no
nosso Documento em referência.

O DIRECTOR

AURELIO V.M.PAMPLONA

COR. INF.

DISTRIBUIÇÃO:

-DSP	-EPST	-RIF	-BIA	-DSIE	-DRMFa
-DSJD	-ABSM	-RIP	-DRMLa	-3ºTMTL	-1ºTMTP
-DT	-CEPE	-RIVr	-DRMAv	-BIMec	-2ºTMTP
-IGE	-CMEFED	-RIV	-CM	-TMTE	-RIFc
-AM	-EPSSM	-RIT	-CRRML	-BST	-DSCE
-IAEM	-CIOE	-RIF/T	-CSS	-RCMDS	
-IMPE	-CHESMATI	-DRM CB	-DRMBe	-RIE	
-ISM	-RI-1	-BApsv	-DSEFE	-RIPD	
-ESE	-RIA	-CRRMN	-CSC	-RICB	
-EPI	-RIBe	-BIRT	-DRMVr	-RIC	

165

ANEXO IV

PRIMEIRA VERSÃO DO QUESTIONÁRIO (45 ITENS)

Nota: todos os itens com numeração terminada em 2 são de cotação invertida.

ACADEMIA MILITAR

CORPO DE ALUNOS

QUESTIONARIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O presente questionário destina-se a auscultar a opinião dos cadetes dos 3º e 4º anos da Academia Militar sobre a orientação que deveria ter a Instituição Militar e a profissão de Oficial do Exército, em termos futuros. É um trabalho meramente de investigação, cujos resultados serão dados a conhecer aos respondentes.

Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso tente ser o mais honesto possível ao dá-las, evitando construções que não correspondam à sua maneira de pensar e agir.

Os questionários são anónimos.

1. Preencha os espaços que se seguem aos títulos.

ARMA/SERVIÇO _____ CADETE/OFFICIAL ALUNO _____

ANO _____ NATURALIDADE (CONCELHO) _____

ESTADO CIVIL _____ RESIDENCIA (CONCELHO) _____

2. No espaço compreendido entre cada duas afirmações, coloque um X (APENAS UM) no traço que mais se aproxima da sua opinião. Se existir apenas uma opção, coloque um número de 1 a 5, entre os traços verticais, conforme CONCORDE TOTALMENTE (1) com a afirmação, CONCORDE PARCIALMENTE (2), NÃO CONCORDE NEM DISCORDE (3), DISCORDE BASTANTE (4) e DISCORDE TOTALMENTE (5).

1º Exemplo -afirmação inicial..... :

OPÇÃO A	__	__	__	__	OPÇÃO B
(concordo totalmente com A)	(concordo em parte com A)	(opinião equidistante)	(concordo em parte com B)	(concordo totalmente com B)	

2º Exemplo -afirmação..... | 3 |

* * * * *

23-8-1-1 Mesmo que, de repente, ficasse rico, continuaria a
minha carreira militar | |

24-9-1-1 Os militares que cometerem crimes fora do serviço
devem ser julgados por:

tribunais militares __ __ __ __ __ tribunais civis

25-10-1-2 O Exército deve tender para a profissionalização
| |

26-11-1-2 O meu prestígio social deve ser conseguido, funda-
mentalmente, através de:

um vencimento do reconhecimento público do
compatível __ __ __ __ __ valor do serviço prestado

27-12-1-1 Eu escolhi a profissão militar principalmente
porque:

tem características
únicas e me oferece é estável e
uma oportunidade de servir economicamente
bem o meu país __ __ __ __ __ segura

28-1-2-1 Eu vejo-me, sobretudo, como um cidadão em uniforme,
e não como alguém que deva possuir um estatuto especial | |

29-1-2-2 Para mim a farda é:

um distintivo o meu fato de
de honra __ __ __ __ __ trabalho

30-2-2-2 Eu só devo executar tarefas que fazem parte das
minhas atribuições específicas

31-2-2-1 Eu vejo-me mais como um:

generalista __ __ __ __ __ especialista

32-2-2-2 Como oficial vejo-me mais como um:

gestor de recursos um líder de
e organizações __ __ __ __ __ de homens

33-2-2-1 A profissão militar deve:

ser especificamente ter correspon-
militar e diferente dência directa
de qualquer outra __ __ __ __ __ no meio civil

34-3-2-2 As minhas fontes principais de informação e estudo
são:

documentação interna literatura profes-
e textos escolares __ __ __ __ __ sional variada

35-4-2-2 O meu desempenho deve ser dirigido aos:

objectivos fixados objectivos da profes-
pelo meu comandante__ __ __ __ __ -ção militar

36-4-2-1 Devo prezar mais:

a iniciativa e a adaptação o cumprimento das
das normas à situação__ __ __ __ __ leis e regulamentos
militares

37-4-2-2 O guia principal da minha conduta é constituído por:

normas, circulares e código ético
regulamentos internos __ __ __ __ __ profissional

38-5-2-2 A minha motivação advém, principalmente:

dos factores de avanço na responsabilidades
carreira (louvores, meda- cometidas e desempenho de
lhas, funções com funções em áreas
prestígio) __ __ __ __ __ sensíveis

39-5-2-2 Preocupa-me mais a subida de posto que a aquisição
de conhecimentos profissionais | |

40-6-2-1 A minha formação deve ser, sobretudo:

humanística __ __ __ __ __ técnica

41-7-2-1 As minhas referências principais encontram-se nos
meus:

subordinados e camaradas comportamento dos ofi-
da mesma patente__ __ __ __ __ciais de patente mais ele-
vada e no contexto que é
vivido

42-7-2-1 Eu identifico-me mais com indivíduos do meu nível
hierárquico e faixa etária, dentro e fora da organização
militar, do que com os meus superiores hierárquicos | |

43-8-2-2 A minha lealdade é dirigida, sobretudo:

ao meu comandante e aos meus subordinados
à organização militar ___ ___ ___ ___ e à minha profissão

44-8-2-2 Para mim, os valores principais são:

Pátria, autoridade liberdade e dignidade da
subordinação ___ ___ ___ ___ pessoa humana

45-9-2-1 A avaliação do desempenho deve ser:

qualitativa, apreciada por quantitativa, aprecia-
várias entidades e dirigida da num órgão central e
à pessoa total ___ ___ ___ ___ dirigida a observar
aptidões específicas,
relativas ao serviço

* * * * *

MUITO OBRIGADO !

* * * * *

ANEXO V

SEGUNDA VERSÃO DO QUESTIONÁRIO (40 ITENS)

Nota: todos os itens com numeração terminada em 2 são de cotação invertida.

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDOS MILITARES

CURSO DE PROMOÇÃO A OFICIAL SUPERIOR

QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O presente questionário destina-se a auscultar a opinião dos alunos do CPDS sobre a orientação que deveria ter a Instituição militar e a profissão de Oficial do Exército, em termos futuros. É um trabalho meramente de investigação, destinado a servir de apoio à conferência que irá ser proferida, ao Curso, pelo Maj. Cardoso de Sousa. Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso tente ser o mais honesto possível ao dá-las, evitando construções que não correspondam à sua maneira de pensar e agir. Os questionários são anónimos.

1. Preencha os espaços que se seguem aos títulos.

ARMA/SERVIÇO _____
LICEU _____ NATURALIDADE (CONCELHO) _____
IDADE _____ RESIDENCIA (CONCELHO) _____

2. No espaço compreendido entre cada duas afirmações, coloque um X (APENAS UM) no traço que mais se aproxima da sua opinião. Se existir apenas uma opção, coloque um número de 1 a 5, entre os traços verticais, conforme CONCORDE TOTALMENTE (1) com a afirmação, CONCORDE PARCIALMENTE (2), NÃO CONCORDE NEM DISCORDE (3), DISCORDE BASTANTE (4) e DISCORDE TOTALMENTE (5).

1º Exemplo -afirmação inicial..... :

OPÇÃO A	_____	_____	_____	_____	_____	OPÇÃO B
(concordo	(concordo	(opinião	(concordo	(concordo		
totalmente	em parte	equidis-	em parte	totalmente		
com A)	com A)	tante)	com B)	com B)		

2º Exemplo -afirmação..... | 3 |

* * * * *

16-7-2 Eu preferia que os benefícios sociais, que aufero da organização, desaparecessem e fossem transformados em vencimento, por forma a tornar-me mais independente | |

17-7-2 Dentro do mesmo posto, diferentes funções, com responsabilidades distintas, deveriam corresponder a vencimentos: diferentes _ _ _ _ _ iguais

18-8-2 Se, durante a minha carreira, surgir a oportunidade de um emprego, de que eu goste e que me proporcione um bom salário, saio da organização sem hesitar | |

19-8-1 Para mim a tropa é um estado de espírito. Mesmo que saia, pertencer-lhe-ei sempre | |

20-9-1 Os militares que cometerem crimes não essencialmente militares (fora do RDM) devem ser julgados por:
tribunais militares _ _ _ _ _ tribunais civis

21-10-2 O Exército deve tender para a profissionalização (soldados e graduados de carreira) | |

22-11-2 O meu prestígio social deve ser conseguido, fundamentalmente, através de:
melhoria do meu nível de vida _ _ _ _ _ medidas que favoreçam o conhecimento público do valor do serviço prestado

23-12-1 Entre outras razões, eu escolhi a profissão militar porque:

me oferece uma oportuni-	é segura e
dade de servir bem o	economicamente
meu país	estável

24-1-1 Eu vejo-me, sobretudo, como um cidadão em uniforme, e não como alguém que deva possuir um estatuto especial | |

25-2-2 Eu só devo executar tarefas que fazem parte das minhas atribuições específicas | |

26-2-1 Eu vejo-me mais como um:

generalista	especialista
-------------	--------------

27-2-2 À medida que for progredindo na minha carreira cada vez serei mais um:

gestor de recursos	líder de
e organizações	de homens

28-2-1 A profissão militar deve:

ser especificamente	ter correspon-
militar e diferente	dência directa
de qualquer outra	no meio civil

35-6-1 Em complemento dos conhecimentos militares específicos, a minha formação deve ser, sobretudo:

humanística _ _ _ _ _ técnica

36-7-1 As minhas referências principais encontram-se nos meus:

subordinados e camaradas _ _ _ _ _ comportamento dos oficiais da mesma patente _ _ _ _ _ de patente mais elevada

37-7-1 Eu identifico-me mais com indivíduos do meu nível hierárquico e faixa etária, dentro e fora da organização militar, do que com os meus superiores hierárquicos | |

38-8-2 A minha lealdade é dirigida, sobretudo:

ao meu comandante e _ _ _ _ _ aos meus subordinados à organização militar _ _ _ _ _ e à minha profissão

39-8-2 Acho mais importantes valores como:

Pátria, autoridade _ _ _ _ _ liberdade e dignidade da subordinação _ _ _ _ _ pessoa humana

40-9-1 A avaliação do desempenho do oficial deve ser:

não quantificável, dirigida _ _ _ _ _ quantificável, dirigida a observar a pessoa total e _ _ _ _ _ rígida a observar aptidões apreciada de modo _ _ _ _ _ específicas do serviço e apreciada descentralizado _ _ _ _ _ da num órgão central

MUITO OBRIGADO !

ANEXO VI

ÚLTIMA VERSÃO DO QUESTIONÁRIO DE 40 ITENS

Nota: todos os itens com numeração terminada em 2 são de cotação invertida.

INSTITUTO SUPERIOR NAVAL DE GUERRA

CURSO SUPERIOR NAVAL DE GUERRA

QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O presente questionário destina-se a auscultar a opinião dos alunos do CSNG sobre a orientação que deveria ter a Instituição Militar e a profissão de oficial em termos futuros. É um trabalho meramente de investigação, cujos resultados serão dados a conhecer aos respondentes.

Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso tente ser o mais honesto possível ao dá-las, evitando construções que não correspondam à sua maneira de pensar e agir.

Os questionários são anónimos.

1. Preencha os espaços que se seguem aos títulos.

CLASSE _____ IDADE _____

NATURALIDADE (CONCELHO) _____ RESIDÊNCIA (CONCELHO) _____

2. No espaço compreendido entre cada duas afirmações, coloque um X (APENAS UM) no traço que mais se aproxima da sua opinião, ou um número de 1 a 5, entre os traços verticais, conforme CONCORDE TOTALMENTE (1) com a afirmação, CONCORDE PARCIALMENTE (2), NÃO CONCORDE NEM DISCORDE (3), DISCORDE PARCIALMENTE (4) e DISCORDE TOTALMENTE (5).

1º Exemplo -afirmação inicial..... :

OPÇÃO A	---	---	---	---	OPÇÃO B
(concordo	(concordo	(opinião	(concordo	(concordo	
totalmente	em parte	equidis-	em parte	totalmente	
com A)	com A)	tante)	com B)	com B)	

2º Exemplo -afirmação..... | 4 | (significa que discorda parcialmente com a afirmação)

Solicita-se que responda a TODAS as questões. Obrigado!

16-7-2 Eu preferia que os benefícios sociais, que aufero da organização, desaparecessem e fossem transformados em vencimento, por forma a tornar-me mais independente | |

17-7-2 Dentro do mesmo posto, diferentes funções, com responsabilidades distintas, deveriam corresponder a vencimentos: diferentes __ __ __ __ __ iguais

18-8-2 Se, durante a minha carreira, surgir a oportunidade de um emprego, de que eu goste e que me proporcione um bom salário, saio da organização sem hesitar | |

19-8-1 Para mim a tropa é um estado de espírito. Mesmo que saia, pertencer-lhe-ei sempre | |

20-9-1 Os militares que cometerem crimes não essencialmente militares (fora do CJM) devem ser julgados por:
tribunais militares __ __ __ __ __ tribunais civis

21-10-2 A Armada deve tender para a profissionalização total (soldados e graduados de carreira) | |

22-11-2 O meu prestígio social deve ser conseguido, fundamentalmente, através de:
melhoria do meu nível de vida __ __ __ __ __ medidas que favoreçam o reconhecimento público do valor do serviço prestado

23-12-1 Entre outras razões, eu escolhi a profissão militar porque:

me oferece uma oportunidade de servir bem o meu país

é segura e economicamente estável

24-1-1 Eu vejo-me, sobretudo, como um cidadão em uniforme, e não como alguém que deva possuir um estatuto especial. | |

25-2-2 Eu só devo executar tarefas que fazem parte das minhas atribuições específicas | |

26-2-1 Eu vejo-me mais como um:

generalista

especialista

27-2-2 À medida que for progredindo na minha carreira cada vez serei mais um:

gestor de recursos e organizações

líder de de homens

28-2-1 A profissão militar deve:

ser especificamente militar e diferente de qualquer outra

ter correspondência directa no meio civil

35-6-1 Em complemento dos conhecimentos militares específicos, a minha formação deve ser, sobretudo:

humanística ___ ___ ___ ___ técnica

36-7-1 As minhas referências principais encontram-se nos meus:

subordinados e camaradas comportamento dos oficiais da mesma patente ___ ___ ___ ___ de patente mais elevada

37-7-1 Eu identifico-me mais com indivíduos do meu nível hierárquico e faixa etária, dentro e fora da organização militar, do que com os meus superiores hierárquicos. | |

38-8-2 A minha lealdade é dirigida, sobretudo:

ao meu comandante e aos meus subordinados à organização militar ___ ___ ___ ___ e à minha profissão

39-8-2 Acho mais importantes valores como:

Pátria, autoridade liberdade e dignidade da subordinação ___ ___ ___ ___ pessoa humana

40-9-1 A avaliação do desempenho do oficial deve ser:

não quantificável, dirigida quantificável, di- a observar a pessoa total e rigida a observar aptidões apreciada de modo específicas do serviço e aprecia- descentralizado ___ ___ ___ ___ da num órgão central

MUITO OBRIGADO !

ANEXO VII

**CORRELAÇÕES EXISTENTES ENTRE OS VÁRIOS ITENS, COM O TOTAL
DE CADA MODELO E COM O TOTAL DO CONJUNTO**

ANEXO VIII

VERSÃO DO QUESTIONÁRIO UTILIZADA NA INVESTIGAÇÃO

Nota: Os itens números 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16 e 19, são de cotação invertida.

EXÉRCITO PORTUGUÊS

CENTRO DE ESTUDOS PSICOTÉCNICOS DO EXÉRCITO

QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O presente questionário faz parte de um estudo relativo à evolução da atitude sobre questões institucionais do Exército. Abrange uma amostra aleatória, por postos, representativa da população dos oficiais do Quadro Permanente, no activo em 15Set92, oriundos da Academia Militar/Escola do Exército, até ao posto de coronel, inclusive. A distribuição destes questionários está autorizada por despacho de 31Jul92, do General Chefe do Estado-Maior do Exército.

Para minorar as despesas de correio a dimensão da amostra foi reduzida ao mínimo, pelo que cada questionário não recebido ou não totalmente preenchido representa um sério revés para os critérios de validade pretendidos para as conclusões. Dependemos assim bastante da sua colaboração.

Os questionários são anónimos, não existindo qualquer possibilidade de identificação das respostas.

Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso pedimos-lhe que responda de acordo com a sua maneira de pensar e de agir e não como acha que seria a melhor resposta.

POSTO _____

IDADE _____

No espaço compreendido entre cada uma das afirmações coloque um **X** (apenas um) no traço que mais se aproximar da sua opinião. Se concordar igualmente com ambas as afirmações, coloque o X no traço do meio.

É muito importante que responda a TODAS as questões, pois só assim poderá ser obtido um índice global.

Vejam os exemplos de respostas:

1. Depois das horas de serviço as diferenças de posto devem

continuar a ter significado X _____ _____ _____ ser anuladas

(A resposta significa que concorda totalmente que depois das horas de serviço as diferenças de posto devem continuar a ter significado)

2. O sistema retributivo devia basear-se, principalmente,

na função e na responsabilidade _____ _____ _____ X _____ no posto e na antiguidade

(A resposta significa que concorda em parte que o sistema retributivo se deve basear no posto e na antiguidade)

1. Os militares deviam interessar-se mais

pelo cumprimento

da missão. _____

pela defesa dos

seus interesses. _____

9. Eu preferia que os benefícios sociais que aufero da organização (ex. hospitais, messes, supermercados, oficinas gerais) fossem transformados em vencimento ou subsídios.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo
totalmente

10. Dentro do mesmo posto, funções diferentes, com responsabilidades distintas, deveriam corresponder a vencimentos

diferentes. ___ ___ ___ ___ ___ iguais.

11. Se me surgir a oportunidade de um emprego de que eu goste e que me proporcione um bom salário, saio do Exército sem hesitar.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo
totalmente

12. O meu prestígio social deve ser conseguido, fundamentalmente, através de:

melhoria do meu nível de vida. ___ ___ ___ ___ ___ medidas que favoreçam o reconhecimento público do valor do serviço prestado.

13. Para mim o Exército é um estado de espírito. Mesmo que saia continuarei a sentir-me um militar.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo
totalmente

14. Entre outras razões, eu escolhi a profissão militar mais porque

me oferece uma oportunidade de servir bem o meu país. ___ ___ ___ ___ ___ é segura e economicamente estável.

15. Eu só devo executar tarefas que fazem parte das minhas atribuições específicas.

Concordo totalmente _____ Discordo
totalmente

16. O meu desempenho deve ser dirigido, sobretudo, para os objectivos
fixados pelo meu _____ da profissão
comandante. _____ militar.

17. Devo prezar mais:
a iniciativa e a adaptação das _____ o cumprimento das leis
normas à situação. _____ e regulamentos militares.

18. Os interesses pessoais e familiares devem vir
depois dos interesses _____ antes dos interesses
do serviço. _____ do serviço.

19. A minha motivação advém principalmente
dos factores de avanço _____ das responsabilidades
na carreira (louvores, _____ cometidas e
desempenho _____
medalhas, promoções, _____ de funções em áreas
funções com prestígio). _____ sensíveis.

20. A avaliação do desempenho do oficial deve ser dirigida a observar
a pessoa _____ apenas as aptidões
total. _____ relativas ao serviço.

RESPONDEU A TODOS OS ITENS? PEDIMOS-LHE ENTÃO QUE UTILIZE O
ENVELOPE FORNECIDO PARA REMETER O QUESTIONÁRIO AO CEPE,
ATRAVÉS DO CORREIO MILITAR, SEM REMETENTE. OBRIGADO!

ANEXO IX

QUESTIONÁRIO DESIGNADO "FORMA DIRECTA" (vide pag. 95)

EXÉRCITO PORTUGUÊS

ACADEMIA MILITAR

QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O presente questionário destina-se a confirmar a opinião dos alunos da Academia Militar, expressa no questionário anteriormente preenchido, sobre o modelo institucional militar preferido.

Os questionários são anónimos, não existindo qualquer possibilidade de conhecer a identidade dos respondentes. Pedimos-lhe apenas que no espaço designado "nº de identificação", coloque o número de QUATRO algarismos que utilizou aquando do primeiro questionário.

Mais uma vez lhe lembramos que não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso pedimos-lhe que responda de acordo com o seu modo de pensar e de agir e não como acha que é a melhor resposta.

ANO _____ IDADE _____ ARMA/SERVIÇO _____ Nº DE IDENTIFICAÇÃO _____

No espaço compreendido entre cada duas afirmações coloque um X (APENAS UM) no traço que mais se aproxima da sua opinião. Se tiver uma opinião neutra, se não tiver opinião, ou se a sua opinião não se encaixar entre as afirmações, coloque o X no traço do meio.

1. Os militares deviam interessar-se mais pelo cumprimento da missão.

Concordo totalmente _____ Discordo totalmente _____

2. O guia principal da minha conduta é constituído por normas, circulares e regulamentos internos.

Concordo totalmente _____ Discordo totalmente _____

3. O cerimonial militar deveria ser incrementado.

Concordo totalmente Discordo totalmente

4. Ninguém deveria ser enviado para um local que não quizesse.

Concordo totalmente Discordo totalmente

5. No futuro o Exército deve preocupar-se mais com a preparação para a guerra.

Concordo totalmente Discordo totalmente

6. Penso que me sentiria bem a servir num Exército Europeu (unidades compostas por militares de vários países).

Concordo totalmente Discordo totalmente

7. Preocupa-me mais a subida de posto que a aquisição de conhecimentos profissionais.

Concordo totalmente Discordo totalmente

8. A esposa de um oficial deve sentir-se como fazendo parte da organização militar.

Concordo totalmente Discordo totalmente

9. Eu preferia que os benefícios sociais que aufero da organização (ex. hospitais, messes, supermercados, fardamentos) fossem transformados em vencimento ou subsídios.

Concordo totalmente Discordo totalmente

10. Dentro do mesmo posto, funções diferentes, com responsabilidades distintas, deveriam corresponder a vencimentos diferentes.

Concordo totalmente Discordo totalmente

11. Se me surgir a oportunidade de um emprego de que eu goste e que me proporcione um bom salário, saio do Exército sem hesitar.

Concordo totalmente Discordo totalmente

12. O meu prestígio social deve ser conseguido, fundamentalmente, através da melhoria do meu nível de vida.

Concordo totalmente Discordo totalmente

13. Para mim o Exército é um estado de espírito. Mesmo que saia continuarei sempre a sentir-me um militar.

Concordo totalmente Discordo totalmente

14. Entre outras razões, eu escolhi a profissão militar mais porque me oferece uma oportunidade de servir bem o meu país.

Concordo totalmente Discordo totalmente

15. Eu só devo executar tarefas que fazem parte das minhas atribuições específicas.

Concordo totalmente Discordo totalmente

16. O meu desempenho deve ser dirigido, sobretudo, para os objectivos fixados pelo meu comandante.

Concordo totalmente Discordo totalmente

17. Devo prezar mais a iniciativa e a adaptação das normas à situação.

Concordo totalmente Discordo totalmente

18. Os interesses pessoais e familiares devem vir depois dos interesses do serviço.

Concordo totalmente Discordo totalmente

19. A minha motivação advém principalmente dos factores de avanço na carreira (louvores, medalhas, promoções, funções com prestígio).

Concordo totalmente Discordo totalmente

20. A avaliação do desempenho do oficial deve ser dirigida a observar apenas as aptidões relativas ao serviço.

Concordo totalmente Discordo totalmente

INDICOU A SUA IDADE , ANO QUE FREQUENTA, A ARMA OU SERVIÇO A QUE PERTENCE OU VAI PERTENCER, E O NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO?
RESPONDEU A TODOS OS ITENS?

OBRIGADO.

ANEXO X

QUESTIONÁRIO DESIGNADO "FORMA A" (vide pag. 96)

EXÉRCITO PORTUGUÊS

ACADEMIA MILITAR

QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O presente questionário destina-se a confirmar a opinião dos alunos da Academia Militar, expressa no questionário anteriormente preenchido, sobre o modelo institucional militar preferido, mas com os itens redigidos de outra forma.

Mais uma vez se garante que os questionários são anónimos, não existindo qualquer possibilidade de conhecer a identidade dos respondentes. Pedimos-lhe apenas que no espaço designado "nº de identificação", coloque o número de QUATRO algarismos que utilizou aquando do questionário anterior.

Mais uma vez lhe lembramos que não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso pedimos-lhe que responda de acordo com o seu modo de pensar e de agir e não como acha que é a melhor resposta.

ANO ____ IDADE ____ ARMA/SERVIÇO _____ Nº DE IDENTIFICAÇÃO ____

No espaço compreendido entre cada duas afirmações coloque um X (APENAS UM) no traço que mais se aproxima da sua opinião. Se tiver uma opinião neutra, se não tiver opinião, ou se a sua opinião não se encaixar entre as afirmações, coloque o X no traço do meio.

1A. Os militares deviam interessar-se mais pela defesa dos seus interesses.

Concordo totalmente ____ _ ____ _ ____ _ Discordo totalmente

2A. O guia principal da minha conduta é constituído pela ética profissional.

Concordo totalmente ____ _ ____ _ ____ _ Discordo totalmente

3A. O cerimonial militar deveria ser reduzido.

Concordo totalmente ____ _ ____ _ ____ _ Discordo totalmente

4A. Todos deveriam ser deslocados fundamentalmente de acordo com as conveniências de serviço e não conforme as conveniências pessoais.

Concordo totalmente Discordo totalmente

5A. No futuro o Exército deve preocupar-se mais com tarefas sociais (ex. luta contra a droga catástrofes, terrorismo, poluição)

Concordo totalmente Discordo totalmente

6A. Penso que não me sentiria bem a servir num Exército Europeu (unidades compostas por militares de vários países).

Concordo totalmente Discordo totalmente

7A. Preocupa-me mais a aquisição de conhecimentos profissionais do que a subida de posto.

Concordo totalmente Discordo totalmente

8A. A esposa de um oficial não tem que se sentir como fazendo parte da organização militar.

Concordo totalmente Discordo totalmente

9A. Eu preferia manter as instalações sociais que aufero da organização (ex. hospitais, messes, supermercados, oficinas gerais) em vez de vê-las transformadas em vencimento ou subsídios.

Concordo totalmente Discordo totalmente

10A. Dentro do mesmo posto, funções diferentes, com responsabilidades distintas, devem corresponder a vencimentos iguais.

Concordo totalmente Discordo totalmente

11A. Mesmo que me surja a oportunidade de um emprego de que eu goste e que me proporcione um bom salário, não saio do Exército.

Concordo totalmente Discordo totalmente

12A. O meu prestígio social deve ser conseguido, fundamentalmente, através de medidas que favoreçam o reconhecimento público do valor do serviço prestado.

Concordo totalmente Discordo totalmente

13A. Para mim ser oficial de Exército é uma profissão como outra qualquer. Se sair não continuarei a sentir-me um militar.

Concordo totalmente Discordo totalmente

14A. Entre outras razões, eu escolhi a profissão militar mais porque é segura e economicamente estável.

Concordo totalmente Discordo totalmente

15A. Eu devo executar tarefas mesmo que não façam parte das minhas atribuições específicas.

Concordo totalmente Discordo totalmente

16A. O meu desempenho deve ser dirigido, sobretudo, para os objectivos da profissão militar.

Concordo totalmente Discordo totalmente

17A. Devo prezar mais o cumprimento das leis e regulamentos militares.

Concordo totalmente Discordo totalmente

18A. Os interesses pessoais e familiares devem vir antes dos interesses do serviço.

Concordo totalmente Discordo totalmente

19A. A minha motivação advém principalmente das responsabilidades cometidas e do desempenho de funções em áreas sensíveis.

Concordo totalmente Discordo totalmente

20A. A avaliação do desempenho do oficial deve ser dirigida a observar a pessoa total.

Concordo totalmente Discordo totalmente

INDICOU A SUA IDADE , ANO QUE FREQUENTA, A ARMA OU SERVIÇO A QUE PERTENCE OU VAI PERTENCER, E O NÚMERO DE IDENTIFICAÇÃO?

RESPONDEU A TODOS OS ITENS?

OBRIGADO.

ANEXO XI

QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA O ANO COMUM, DA ACADEMIA MILITAR

Nota: Os itens números 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16 e 19, são de cotação invertida.

ACADEMIA MILITAR

ANO COMUM

QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O presente questionário faz parte de um estudo relativo à evolução da atitude sobre questões institucionais militares. Abrange toda a população de cadetes da Academia Militar, e os dados obtidos destinam-se à constituir objecto de estudo na Cadeira de Comando e Chefia, do 4º Ano.

Os questionários são anónimos, não existindo qualquer possibilidade de identificação das respostas.

Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso pedimos-lhe que responda de acordo com a sua maneira de pensar e de agir e não como acha que seria a melhor resposta.

Preencha o cabeçalho seguinte, colocando um X, ou respondendo ao pedido, conforme o caso:

RAMO: Exército__Marinha__Força Aérea__ IDADE__ SEXO: Masc__Fem__

Pretende concluir o curso como oficial _____ (arma, serviço, força, especialidade). Exemplos: da GNR, da Arma de Transmissões, Piloto-Aviador, de Administração Naval.

No espaço compreendido entre cada uma das afirmações coloque um X (apenas um) no traço que mais se aproximar da sua opinião. Se concordar igualmente com ambas as afirmações, coloque o X no traço do meio.

É muito importante que responda a TODAS as questões, pois só assim poderá ser obtido um índice global.

Vejamos alguns exemplos de respostas:

1. Depois das horas de serviço as diferenças de posto devem continuar a ter significado X _____ ser anuladas
(A resposta significa que concorda totalmente que depois das horas de serviço as diferenças de posto devem continuar a ter significado)

2. O sistema retributivo devia basear-se, principalmente, na função e na responsabilidade _____ X _____ no posto e na antiguidade
(A resposta significa que concorda em parte que o sistema retributivo se deve basear no posto e na antiguidade)

1. Os militares deviam interessar-se mais

pelo cumprimento

da missão.

___ ___ ___ ___ ___

pela defesa dos

seus interesses.

2. O guia principal da minha conduta é constituído por:

normas, circulares e

regulamentos internos.

___ ___ ___ ___

ética

___ profissional.

3. O cerimonial militar deveria ser

incrementado.

___ ___ ___ ___

___ reduzido.

4. Ninguém deveria ser enviado para um local que não quisesse.

Concordo totalmente

___ ___ ___ ___

___ Discordo totalmente

5. No futuro as Forças Armadas devem preocupar-se mais com

a preparação

tarefas sociais (ex. luta contra a droga

para a guerra

___ ___ ___ ___

___ catástrofes, terrorismo, poluição)

6. Penso que me sentiria bem a servir numas Forças Armadas Europeias (unidades compostas por militares de vários países).

Concordo totalmente

___ ___ ___ ___

___ Discordo totalmente

7. Preocupa-me mais a subida de posto que a aquisição de conhecimentos profissionais.

Concordo totalmente

___ ___ ___ ___

___ Discordo totalmente

8. O conjugue do oficial deve sentir-se como fazendo parte da organização militar.

Concordo totalmente

___ ___ ___ ___

___ Discordo totalmente

9. Eu preferia que os benefícios sociais que aufero da organização (ex. hospitais, messes, supermercados, oficinas gerais) fossem transformados em vencimento ou subsídios.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo totalmente

10. Dentro do mesmo posto, funções diferentes, com responsabilidades distintas, deveriam corresponder a vencimentos

diferentes. ___ ___ ___ ___ ___ iguais.

11. Se me surgir a oportunidade de um emprego de que eu goste e que me proporcione um bom salário, saio das Forças Armadas sem hesitar.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo totalmente

12. O meu prestígio social deve ser conseguido, fundamentalmente, através de:

melhoria do
meu nível
de vida. ___ ___ ___ ___ ___

medidas que favoreçam o
reconhecimento público do
valor do serviço prestado.

13. Para mim as Forças Armadas constituem um estado de espírito. Mesmo que saia continuarei a sentir-me um(a) militar.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo totalmente

14. Entre outras razões, eu escolhi a profissão militar mais porque

me oferece uma oportunidade
de servir bem o meu país. ___ ___ ___ ___ ___

é segura e economicamente
estável.

15. Eu só devo executar tarefas que fazem parte das minhas atribuições específicas.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo totalmente

16. O meu desempenho deve ser dirigido, sobretudo, para os objectivos

fixados pelo meu ___ da profissão
comandante. ___ ___ ___ ___ ___ militar.

17. Devo prezar mais:

a iniciativa e a adaptação das ___ o cumprimento das leis
normas à situação. ___ ___ ___ ___ ___ e regulamentos militares.

18. Os interesses pessoais e familiares devem vir

depois dos interesses ___ antes dos interesses
do serviço. ___ ___ ___ ___ ___ do serviço.

19. A minha motivação advém principalmente

dos factores de avanço ___ das responsabilidades
na carreira (louvores, ___ cometidas e desempenho
medalhas, promoções, ___ de funções em áreas
funções com prestígio). ___ ___ ___ ___ ___ sensíveis.

20. A avaliação do desempenho do oficial deve ser dirigida a observar

a pessoa ___ apenas as aptidões
total. ___ ___ ___ ___ ___ relativas ao serviço.

RESPONDEU A TODOS OS ITENS? PREENCHEU O CABEÇALHO DESTE
QUESTIONÁRIO? OBRIGADO!

ANEXO XII

PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO A UTILIZAR EM FUTURAS INVESTIGAÇÕES

Nota: Os itens números 2, 3, 4, 5, 8 e 11, são de cotação invertida.

EXÉRCITO PORTUGUÊS

QUESTIONÁRIO DE ORIENTAÇÃO INSTITUCIONAL

O presente questionário faz parte de um estudo relativo à evolução da atitude sobre questões institucionais do Exército.

Para minorar as despesas de correio a dimensão da amostra foi reduzida ao mínimo, pelo que cada questionário não recebido ou não totalmente preenchido representa um sério revés para os critérios de validade pretendidos para as conclusões. Dependemos assim bastante da sua colaboração.

Os questionários são anónimos, não existindo qualquer possibilidade de identificação das respostas.

Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso pedimos-lhe que responda de acordo com a sua maneira de pensar e de agir e não como acha que seria a melhor resposta.

POSTO _____

IDADE _____

No espaço compreendido entre cada uma das afirmações coloque um **X** (apenas um) por cima do traço que mais se aproximar da sua opinião. Se concordar igualmente com ambas as afirmações, coloque o X no traço do meio.

É muito importante que responda a TODAS as questões, pois só assim poderá ser obtido um índice global.

Vejamos alguns exemplos de respostas:

1. Depois das horas de serviço as diferenças de posto devem

continuar a ter significado X _____ ser anuladas

(A resposta significa que concorda totalmente que depois das horas de serviço as diferenças de posto devem continuar a ter significado)

2. O sistema retributivo devia basear-se, principalmente,

na função e na responsabilidade _____ X _____ no posto e na antiguidade

(A resposta significa que concorda em parte que o sistema retributivo se deve basear no posto e na antiguidade)

1. O cerimonial militar deveria ser

incrementado. _____ reduzido.

2. Ninguém deveria ser enviado para um local que não quisesse.

Concordo totalmente _____ Discordo totalmente

3. Eu preferia que os benefícios sociais que aufero da organização (ex. hospitais, messes, supermercados, oficinas gerais) fossem transformados em vencimento ou subsídios.

Concordo totalmente _____ Discordo totalmente

4. Se me surgir a oportunidade de um emprego de que eu goste e que me proporcione um bom salário, saio do Exército sem hesitar.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo totalmente

5. O meu prestígio social deve ser conseguido, fundamentalmente, através de:

melhoria do meu nível de vida. ___ ___ ___ ___ ___ medidas que favoreçam o reconhecimento público do valor do serviço prestado.

6. Para mim o Exército é um estado de espírito. Mesmo que saia continuarei a sentir-me um militar.

Concordo totalmente ___ ___ ___ ___ ___ Discordo totalmente

7. Entre outras razões, eu escolhi a profissão militar mais porque me oferece uma oportunidade de servir bem o meu país. ___ ___ ___ ___ ___ é segura e economicamente estável.

8. O meu desempenho deve ser dirigido, sobretudo, para os objectivos fixados pelo meu comandante. ___ ___ ___ ___ ___ da profissão militar.

9. Devo prezar mais:

a iniciativa e a adaptação das normas à situação. ___ ___ ___ ___ ___ o cumprimento das leis e regulamentos militares.

10. Os interesses pessoais e familiares devem vir depois dos interesses do serviço. ___ ___ ___ ___ ___

antes dos interesses do serviço.

11. A minha motivação advém principalmente dos factores de avanço na carreira (louvores, desempenho medalhas, promoções, funções com prestígio). ___ ___ ___ ___ ___

das responsabilidades cometidas e de funções em áreas sensíveis.

12. A avaliação do desempenho do oficial deve ser dirigida a observar a pessoa total. ___ ___ ___ ___ ___

apenas as aptidões relativas ao serviço.

RESPONDEU A TODOS OS ITENS? PEDIMOS-LHE ENTÃO QUE UTILIZE O ENVELOPE FORNECIDO PARA DEVOLVER O QUESTIONÁRIO, SEM REMETENTE. OBRIGADO!