

# Perceptions of Organizational Values in the Portuguese Armed Forces: Proposal for a Theoretical-Methodological Model

Perceções de Valores Organizacionais nas Forças Armadas Portuguesas: Proposta de Modelo Teórico-Metodológico

PEDRO MIGUEL ALVES RIBEIRO CORREIA<sup>a</sup>

JOSÉ NUNO PEREIRA<sup>b</sup>

## Resumo

Com este trabalho pretende-se quantificar os valores militares, colmatando uma das lacunas apontadas pela academia relativamente ao estudo dos valores organizacionais. O estudo, que propõe um modelo teórico-metodológico, segue a metodologia adotada por Bilhim e Correia (2016), constituindo o necessário passo prévio à aplicação de um questionário de 28 perguntas ao universo aproximado de 37000 militares que constituem o talento das forças armadas (FFAA) portuguesas. Este estudo tem o potencial para, em função dos dados obtidos e da análise dos mesmos, se determinar quais os valores mais realçados pelos militares; se identificarem eventuais diferenças de culturas organizacionais entre as organizações das FFAA, se assinalem diferenças geracionais, indiciadoras de futuras alterações no ethos da instituição militar, e se compararem os resultados obtidos para aferir a existência de diferenças ao nível dos valores que lhe estão subjacentes.

**Palavras-chave:** valores organizacionais, cultura organizacional, administração pública, defesa nacional

## Abstract

*This work intends to quantify the military values, filling one of the gaps indicated by the academy regarding the study of organizational values. The study, which proposes a theoretical-methodological model, follows the methodology adopted by Bilhim and Correia (2016), constituting the necessary steps prior to the application of a questionnaire of 28 questions to the approximate universe of 37,000 military personnel constituting the talent of the Armed Forces (FFAA). This study has the potential, depending on the data obtained and the analysis, to determine which values are most emphasized by the military; to identify possible differences in organizational cultures among the Armed Forces' organizations; to point out generational differences indicating future changes in the ethos of the Military Institution; and to compare the results obtained to verify the existence of differences in the underlying values.*

**Keywords:** organizational values, organizational culture, public administration, national defense

---

<sup>a</sup> Centro de Administração e Políticas Públicas, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa. Email de contacto: pcorreia@iscsp.ulisboa.pt

<sup>b</sup> Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.

## 1. Introdução

O papel do Estado na sociedade, e na economia em particular, caracterizou-se, até ao advento do século xx, por um profundo alheamento. Esta postura encontra-se bem explicada na obra-prima do pai da economia, Adam Smith, publicada em 1776, denominada *A riqueza das Nações* e que constitui a pedra angular da teoria económica clássica e neoclássica. Segundo esta teoria, os agentes económicos, o Estado liberal incluído, agem segundo os seus interesses e, através da ação da «mão invisível», proporcionam benefícios a toda a sociedade. A economia sem qualquer regulação tenderia a encontrar o seu equilíbrio.

Esta perspetiva alterou-se significativamente com a emergência do século xx, em que o papel económico do Estado passou a ser mais interventor na economia (Bilhim, 2013). Essa intervenção fez-se notar essencialmente a partir da Primeira Guerra Mundial, sobretudo nos domínios económico e social. Com o eclodir da crise económica de 1929, essa intervenção foi-se amplificando e tornou-se, a nível mundial, uma questão essencial nas políticas governamentais. Assiste-se, assim, ao predomínio dos princípios defendidos pelo, ainda hoje polémico, economista britânico John Maynard Keynes, que defendia que a operação da «mão invisível», contrariamente ao sustentado por economistas de inclinação mais ortodoxa, não produz a harmonia apregoada entre o interesse egoístico dos agentes económicos e o bem-estar global. Assim, a intervenção estatal de pendor keynesiana foi o *modus operandi* dos governos, sobretudo no período pós segundo conflito mundial. É nesta época, caracterizada por um forte crescimento económico, que se assiste à vaga de nacionalizações e ao aumento do setor empresarial dos estados. Imperavam o sistema económico de planeamento central, característicos dos países da Cortina de Ferro, e o capitalismo suavizado por força da intervenção e coordenação estatal. É nesta senda que surge, com particular ênfase nos anos de 1970, o Estado Providência, que, como refere Bilhim (2013), disseminou os apoios sociais, e o Estado produtor foi crescendo em nome do serviço público.

Os anos 70 do século transato, fruto do primeiro choque petrolífero (1973), levam as economias, sobretudo as mais desenvolvidas, para uma trajetória de estagflação, i.e., coexistência de crescimentos económicos estagnados e inflações elevadas, sobretudo tendo em consideração os parâmetros atuais. Esta crise económica a par da chegada ao poder de Margareth Thachter e Ronald Reagan, ligados às correntes neoliberais e da *New right*, criam o ambiente propício ao surgimento de novas visões sobre a forma de conduzir a governação

pública. Desenham-se, então, as primeiras medidas de reforma da administração pública (AP), caracterizadas por uma alteração do foco da administração pública para a gestão pública.

Este movimento reformista e modernista tinha como propósito transformar a AP numa máquina mais eficiente e eficaz, orientada para as necessidades dos cidadãos e para a melhoria contínua dos serviços prestados. Para atingir tal desiderato urgia intervir, de forma articulada, ao nível da definição das missões afetas à AP, do ambiente, da estrutura, da técnica e dos processos.

É na senda deste movimento que, desde finais dos anos 70 do século passado, se desenvolve a corrente *New Public Management* (NPM), que em português se designa por Nova Gestão Pública (NGP). A expressão, no entanto, só é introduzida em 1991 por Christopher Hood, através do seu artigo “A public management for all seasons?”

Segundo Bilhim, a referida corrente terá chegado a Portugal em meados dos anos 90 do século xx, sob a auspícios do XIII Governo Constitucional (GC), dirigido por António Guterres. A propósito dos laivos reformistas do XIII GC, Bilhim (2013) questiona se efetivamente o referido processo de reforma apresenta as características do movimento da NGP.

Certo é que em muitos dos países da OCDE se foram implementando medidas reformistas que se tornaram os pilares do movimento da NGP e que, segundo Hood (1991), passam pela introdução de uma gestão profissionalizada na AP, fixação de padrões de desempenho e medidas de avaliação, enfoque no controlo e nos resultados, atomização das empresas do setor público e introdução da competição no setor público, recurso às técnicas e práticas de gestão do setor privado e utilização dos recursos (incluindo os recursos humanos) de forma disciplinada e parcimoniosa (Hood, 1991). À luz destes pilares, reforma e privatizações passam a andar coligadas como forma de se reduzirem os preços dos serviços, de se melhorar a quantidade e qualidade do que é oferecido aos cidadãos, «clientes» do serviço público.

Rocha (2000) refere que a experiência tem demonstrado que as mudanças das estruturas com recurso à via legal pouco ou nada alteram o funcionamento dos serviços, sobretudo se os que neles trabalham não são envolvidos no processo de mudança.

As últimas décadas têm sido marcadas por uma alteração de paradigma. De um Estado eminentemente weberiano tem-se caminhado para um Estado managerialista, de um Estado com racionalidade jurídica para um estado com racionalidade managerialista. O pensamento económico prevalecente é o de

matriz liberal, agora apelidado de neoliberal, em que fazem doutrina a desregulação, a não intervenção do Estado na atividade económica e a gestão dos organismos públicos segundo lógicas empresariais.

Não obstante ser propósito do managerialismo tornar a AP eficiente e competitiva, tal não obviou a que lhe fossem apontadas várias críticas. Rocha (2009) refere que essas críticas estão relacionadas com os problemas induzidos pelas reformas e prendem-se, nomeadamente, com a questão da responsabilização e prestação de contas (*accountability*), com a deterioração do clima organizacional, com o decréscimo da motivação dos funcionários, o incremento dos custos dos serviços e da corrupção ligada aos processos de privatização, regulação e *contracting-out*. Como forma de evitar externalidades negativas, como as que foram elencadas, torna-se premente, aquando da introdução de reformas, atender à especificidade da AP, uma vez que esta se move num ambiente, objetivos e culturas diferentes do setor privado.

Terry (2005) considera que a NGP e a empresarialização pública vieram pôr em causa a estrutura de valores dos sistemas democráticos constitucionais, na medida em que se dá primazia à eficácia, eficiência e economia em detrimento de valores, muito caros às sociedades ocidentais, como a responsabilização e prestação de contas, a justiça e a representatividade.

Uma das questões que Terry (2005) levanta, também, é quais serão os efeitos, no longo prazo, das práticas influenciadas pela NGP na integridade das agências administrativas, uma vez que os princípios e práticas que as operacionalizam primam por desprezar as estruturas institucionais, práticas e normas estabelecidas e contribuir para o esvaziamento dos estados, tornando-os ociosos, por via da diminuição da capacidade de as suas instituições administrativas responderem às necessidades e anseios dos cidadãos.

Tendo como base as críticas apontadas à NGP, a AP, de acordo com Teixeira (2003), vê-se confrontada com o dilema de optar entre uma gestão pública ligada à lei e outra de espírito empresarial, que pretende gerir as organizações públicas como se fossem privadas. Ora, a AP não visa, como as empresas, o serviço e a proteção do público, mas sim a gestão do bem público e comum, devendo pautar a sua conduta por um conjunto, peculiar, de valores e princípios éticos. Uma vez que as administrações que se tornam menos burocráticas e mais empresariais parecem perder os valores da neutralidade política e do profissionalismo, parece ser necessário, para evitar a perda de valores e princípios, conciliar os valores de serviço público tradicionais com os provenientes das novas abordagens de organização e de gestão das organizações públicas.

Decorre do explanado que qualquer reforma da AP, para ser bem-sucedida, necessita de uma sistemática e cuidadosa ponderação dos seus efeitos ao nível da cultura organizacional e dos seus valores.

## **2. A inserção das forças armadas na administração pública**

À semelhança de outras sociedades, a portuguesa também apresenta um conjunto de necessidades coletivas que necessitam de ser satisfeitas. De entre essas necessidades destacam-se a segurança, a cultura e o bem-estar que, segundo Bilhim (2013), são supridas pela administração pública (AP) que não se cinge ao Estado, embora este desempenhe o papel mais relevante na atividade administrativa. De entre as necessidades apontadas pelo professor Freitas de Amaral surge a da soberania, onde se incluem a defesa e segurança nacionais.

Assim, atendendo a que, segundo a Lei Orgânica n.º 1-A/2009, Lei Orgânica de Bases da Organização das Forças Armadas (LOBOFA), as forças armadas portuguesas (FFAA) são a estrutura do Estado que tem como missão fundamental garantir a defesa militar da República e a quem cabe, de entre as missões que lhes são atribuídas pela Constituição da República Portuguesa (CRP), garantir a soberania, a independência nacional, a integridade territorial do Estado e a salvaguarda da vida e dos interesses dos portugueses. Podemos considerar que elas fazem parte integrante da AP portuguesa, com a particularidade de um conjunto significativo das suas missões ser da reserva exclusiva do Estado, i.e., não podem ser cumpridas por entidades privadas. De forma mais explícita ainda, a Lei Orgânica do Ministério da Defesa Nacional (MDN) refere claramente no n.º 1 do seu artigo 4.º que «as forças armadas integram-se na administração direta do Estado», o que não significa que aqueles que abraçaram a carreira das armas sejam funcionários públicos, em sentido estrito, dado que eles têm não só uma missão de particular especificidade, como também um estatuto próprio, especial e diferenciador.

## **3. A Especificidade da Cultura Organizacional Castrense**

O termo «cultura» é ambíguo e difícil de definir. Edward Tylor, na sua obra *Primitive Culture*, define cultura como: «Culture or Civilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society» (Tylor, 1920).

Kroeber e Kluckhohn (1952), que procederam a uma compilação de um número significativo de conceitos e definições de cultura, propõem que a

cultura não só se constitui como uma realização de grupos humanos, como se consiste de padrões, mais ou menos explícitos, de e para comportamentos adquiridos e transmitidos por símbolos. Afirmam ainda que o magma da cultura é constituído por ideias tradicionais e, sobretudo, pelos valores a elas associados e que os sistemas culturais, apesar de alicerçados nas ações passadas, condicionam os comportamentos futuros.

Helen Spencer-Oatey (2008) propõe que a cultura é um conjunto difuso de pressupostos, valores, orientações na vida, crenças, políticas, procedimentos e convenções comportamentais que são partilhadas por um grupo de pessoas e que influenciam, mas não determinam, o comportamento de cada membro e as suas interpretações do significado do comportamento dos outros.

O facto de cultura ser um constructo de natureza complexa não invalida que o cidadão comum tenha noção do que é, associando-o a maneiras comuns de ver o mundo, a valores e prioridades de vida, a convicções subconscientes, a ideias, a interpretações e normas que são tidas como certas. Acresce ainda, que, devido ao facto de a sua partilha se realizar ao nível das nações, regiões, organizações, escolas, igrejas ou famílias, estamos perante um fenómeno de grupo (Soeters, Winslow, e Weibull, 2006).

Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), por sua vez, consideram que cultura é a programação coletiva da mente que permite distinguir os membros de um grupo ou categoria de pessoas, o que pressupõe a existência de uma rede complexa de normas, valores, atitudes e crenças características de um grupo específico.

Para Bilhim (2013), a cultura organizacional (CO) é um sistema de normas, valores e crenças que identificam uma determinada organização, neste caso, de natureza pública. Refere ainda, que ela é intangível, implícita, dada como certa, e que cada organização desenvolve pressupostos, compreensões e regras, que guiam os comportamentos diários nos locais de trabalho. Já Schein (2010) define-a como um conjunto de valores, normas, atitudes e crenças que marcam as origens e o desenvolvimento inicial de cada organização. Valores esses que, quando fortemente enraizados, são capazes de influenciar a identidade dos seus membros bem como as práticas ao longo do tempo. Fica, portanto, patente que a cultura organizacional desempenha um papel de relevo na edificação e coesão das organizações, inibindo ou facilitando a introdução de mudanças, devendo, portanto, ser tida em consideração.

Dorn, Graves e Ulmer (2000) referem que a cultura militar traduz, fundamentalmente, a forma como as organizações militares funcionam. Ela con-

substancia uma amálgama de valores, costumes, tradições que ao longo do tempo enformaram o carácter da profissão militar. É, pois, expectável que, segundo essa matriz comum, os militares adotem determinados padrões em termos de comportamento, disciplina, trabalho de equipa, lealdade, dever altruísta e valores.

Burk (1999) refere que, apesar de o espectro das missões militares ter sofrido, com a implosão do bloco soviético, um alargamento, estendendo-as, nomeadamente, a operações humanitárias e de manutenção da paz, continuam a ser os conflitos armados que determinam os valores que definem a cultura militar.

A crença predominante dos militares que integram as organizações militares modernas (e que, em última análise, constituem o talento do setor da Defesa Nacional) é, hoje como no passado, de que são diferentes do resto da sociedade. A especificidade da cultura das forças armadas, o seu sistema valores e o seu relativo isolamento no contexto da sociedade fazem com que cultivem, de facto, essa percepção. Trata-se, no fundo, de um tipo de talento diferenciado que poderá ter de ser gerido de forma diferenciada.

É sobretudo a natureza específica das suas missões que acentua essa percepção de diferença relativamente à restante comunidade. A eventualidade de aos militares ser pedido que retirem a vida a terceiros ou que sacrifiquem a sua em prol de objetivos políticos e militares, que lhes são impostos, contribui, de facto, para alimentar a crença de fazerem parte de uma classe distinta da sociedade nacional. Não obstante o modo de vida dos militares se ter aproximado, sobretudo desde o *terminus* dos conflitos ultramarinos, da dos restantes cidadãos, esse sentimento perdura, por vezes, ainda de forma intensa, no seio da instituição militar.

Etienne Schweisguth (1978) refere que as características do sistema de valores da instituição militar tornam-na ímpar e difícil de comparar com outras organizações de cariz hierárquico e burocrático, pelo que o estudo sistemático dos seus valores tem sido uma raridade. Esta lacuna de conhecimento sobre o sistema de valores da instituição militar inviabiliza que se compreenda, na íntegra, a lógica dos comportamentos da instituição militar.

Bilhim e Correia (2016) corroboram a ideia de Schweisguth na medida em que referem que os valores organizacionais fazem parte da cultura de uma organização, setor de atividade ou profissão, comungando formas de estar, sentir e agir. No mesmo artigo, os investigadores realçam a sua importância ao referirem que os valores constituem as coisas mais importantes para as pes-

soas e/ou organizações. Não é, portanto, descabido que todo o processo de socialização dos jovens que ingressam nas FFAA pressuponha o cumprimento de um período, mais ou menos extenso, de treino que tem como propósito imergi-los na cultura militar e desenvolver-lhes o carácter (Robison, De Lee, e Carrick, 2008).

Paul Robison e colaboradores (2008) referem a existência de uma confusão entre virtudes e valores. Para o autor, virtudes representam características que se deseja que os indivíduos possuam, enquanto os valores representam os ideais prezados por uma comunidade. Valores e virtudes que, segundo a crença generalizada e difundida por Fumio Ota (2008), em *Ethics Training for the Samurai Warrior*, não variam segundo a geografia nem com o tempo. Esta crença merece ser analisada.

Mas antes de o fazer torna-se pertinente referir que as FFAA portuguesas não têm um código ético escrito específico. A ética, os valores e as virtudes militares surgem, como refere o general Belchior Vieira, «sob formas de documentos diversos, como a continuação de práticas éticas não escritas, aceites e advogadas pela sociedade e apoiadas pelo nosso sistema legal» (Vieira, 1995). Na forma escrita, podemos encontrá-los num conjunto de documentos, dos quais se destacam a Constituição da República (CRP), o Código de Justiça Militar (CJM), o Regulamento de Disciplina Militar (RDM), as Bases Gerais da Condição Militar, o Estatuto dos Militares das Forças Armadas, as fórmulas de juramentos militares e os códigos de honra das FFAA e dos estabelecimentos de ensino militar (Ferreira, 2003).

Assim, para realizarmos a análise à crença enunciada por Fumio Ota procedemos à elaboração das Figuras 1 e 2, tendo recorrido ao trabalho de Paul Robison (Robison et al., 2008) e à análise de conteúdo do RDM e dos Códigos de Honra dos estabelecimentos de ensino militar e das FFAA portuguesas, documentos não confidenciais e todos eles disponíveis para consulta na *internet*. O primeiro aspeto que sobressai da análise da referida figura é a existência de uma significativa diversidade de valores e virtudes (34) nas FFAA dos dez países analisados. Consta-se, também, uma disparidade em termos da extensão da lista de valores e virtudes com uns países a apresentarem apenas três e outros 22, casos da Noruega e do Reino Unido, respetivamente. Inclusive dentro dos mesmos países verifica-se alguma diversidade, constatável sobretudo no caso do Reino Unido. Não obstante a referida diversidade, os dados parecem indicar que existe uma base comum, na medida em que se conseguem encontrar valores e virtudes cujos números de ocorrências são significativos. É o



FIGURA 1. Valores e virtudes militares

VALORES/ VIRTUDES	ISRAEL	AUSTRÁLIA	CANADA	JAPÃO	NORUEGA	ALEMANHA	FRANÇA	EUA			REINO UNIDO			PORTUGAL					OCORRÊNCIAS	
								MARINHA	EXÉRCITO	FORÇA AÉREA	MARINHA	MARINES	EXÉRCITO	FORÇA AÉREA	COLÉGIO MILITAR	INST. PUPLOS EXERCITO	ACADEMIA FORÇA AÉREA	ACADEMIA MILITAR		ESCOLA NAVAL
Disciplina	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	14	
Respeito	x				x			x	x	x	x	x	x	x			x	x	13	
Coragem		x	x		x	x	x	x	x	x	x						x	x	13	
Lealdade		x	x			x		x	x	x		x				x	x	x	13	
Excelência				x				x				x				x	x	x	10	
Responsabilidade	x		x	x	x			x					x	x	x			x	10	
Honra								x	x	x				x	x	x	x	x	8	
Integridade	x	x	x					x	x		x	x	x						8	
Dever						x	x	x	x	x						x			7	
Valores morais						x		x					x	x	x	x	x	x	7	
Honestidade			x					x		x					x	x		x	6	
Camaradagem	x						x						x	x	x			x	6	
Justiça			x						x						x		x	x	5	
Altruísmo								x	x		x	x	x						5	
Profissionalismo	x	x								x	x				x				5	
Exemplo	x							x								x		x	4	
Humildade									x		x		x	x					4	
Solidariedade				x									x		x				3	
Coesão										x					x			x	3	
Sentido de missão	x			x								x							3	
Trabalho em equipa		x						x		x									3	
Perseverança	x													x			x		3	
Autodomínio						x			x										2	
Determinação										x								x	2	
Humor										x	x								2	
Inovação		x						x											2	
Adaptabilidade										x									1	
Alegria										x									1	
Autoconfiança										x									1	
Credibilidade	x																		1	
Democracia						x													1	
Fortitude										x									1	
Iniciativa							x												1	
Liderança										x									1	
<b>N.º VALORES / VIRTUDES</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

Fonte: elaboração própria com base em Robison et al. (2008) e regulamentos e códigos de honra militares das FFAA portuguesas.

**FIGURA 2.** Valores e virtudes militares agregados por país

VALORES/ VIRTUDES	ISRAEL	AUSTRÁLIA	CANADA	JAPÃO	NORUEGA	ALEMANHA	FRANÇA	EUA	REINO UNIDO	PORTUGAL	OCORRÊNCIAS
Coragem		X	X		X	X	X	X	X	X	8
Disciplina	X			X		X	X	X	X	X	7
Lealdade		X	X			X		X	X	X	6
Responsabilidade	X		X	X	X			X		X	6
Integridade	X	X	X					X	X	X	6
Respeito	X				X			X	X	X	5
Dever						X	X	X	X	X	5
Excelência				X				X	X	X	4
Valores morais						X		X	X	X	4
Comaradagem	X						X		X	X	4
Profissionalismo	X	X							X	X	4
Honestidade			X					X		X	3
Justiça			X					X		X	3
Altruísmo								X	X	X	3
Exemplo	X							X		X	3
Humildade								X	X	X	3
Sentido de missão	X			X					X		3
Trabalho em equipa		X						X	X		3
Honra								X		X	2
Solidariedade				X						X	2
Coesão									X	X	2
Autodomínio							X	X			2
Perseverança	X									X	2
Determinação									X	X	2
Inovação		X						X			2
Humor									X		1
Adaptabilidade									X		1
Alegria									X		1
Autoconfiança									X		1
Credibilidade	X										1
Democracia						X					1
Fortitude									X		1
Iniciativa							X				1
Liderança									X		1
<b>N.º VALORES/ VIRTUDES</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>18</b>	<b>22</b>	<b>21</b>	

**Fonte:** elaboração própria com base em Robison et al. (2008) e regulamentos e códigos de honra militares das FFAA portuguesas.

caso de coragem, disciplina, lealdade, respeito, integridade, responsabilidade e dever que são mencionadas de cinco a oito vezes, em dez possíveis. Nota-se ainda a preocupação de, em Portugal, o exército, através do Colégio Militar e do Instituto dos Pupilos do Exército, ter a preocupação de educar e formar crianças e jovens segundo um conjunto de valores.

É de realçar, também, que, para além do facto de os valores serem conceitos contestados e cuja definição é quase inexistente, eles são raramente objeto de medição. A revisão da literatura efetuada para este texto revelou efetivamente a inexistência de uma medição dos valores militares em Portugal, pelo que, com este trabalho, se pretende colmatar esta lacuna, tentando determinar que valores servem de farol ao comportamento dos que, como militares, prestam serviço nas FFAA portuguesas. Para o efeito recorreremos à metodologia proposta por Bilhim e Correia (2016) no seu artigo sobre as perceções dos valores organizacionais nos quadros superiores do Estado.

#### **4. Metodologia**

Partindo do entendimento, quase consensual, de que o estudo dos valores organizacionais, para refletir a realidade social que se quer estudar, deve ser feito com recurso a um inquérito empírico, analisou-se em que medida o conjunto de valores, dos setores públicos e privados e de carácter generalista, que constavam no inquérito elaborado por Bilhim e Correia (2016) abarcavam os principais valores plasmados nas Figuras 1 e 2. Para o efeito procedeu-se à elaboração da Figura 3, tendo-se concluindo que todos os principais valores militares estavam refletidos no inquérito proposto por Bilhim e Correia (2016). O elemento «coragem» não aparece, mas tal facto não é significativo, uma vez que se trata de uma virtude. Constatou-se também que o valor «lucratividade» não tem correlação com nenhum dos valores militares fruto da natureza não lucrativa da instituição militar (IM). Outros valores houve em que, apesar de a correlação não ser direta, ela está implícita noutros valores militares, caso de «eficiência», «eficácia» e «valorizar o cliente/cidadão».

Face às referidas constatações e como forma de podermos estabelecer comparações entre os resultados obtidos por Bilhim e Correia, recorreremos ao mesmo inquérito retirando apenas o elemento «lucratividade». Assim, o inquérito englobará, para além das 19 questões que constam da Figura 4, nove variáveis de caracterização dos militares inquiridos: sexo, região de residência, idade, grau académico mais elevado concluído, ramo das FFAA em que presta serviço, anos de serviço sem aumentos, exerce ou exerceu cargos de

comando/direção/chefia, exercício de cargo de comando/direção/chefia mais elevado desempenhado (se aplicável) e há quanto tempo exerce cargo de comando/direção/chefia mais (se aplicável; em anos).

Para efeito de quantificação das 19 questões relativas aos valores organizacionais recorrer-se-á a uma escala de Likert, com dez pontos, em que o nível inferior diz respeito a «nível muito baixo» e o nível superior, «nível muito alto». Será sempre disponibilizada a opção de resposta «não sabe/não responde».

O questionário destina-se a ser submetido aos militares que prestam serviço nos diferentes ramos das FFAA e organizações deles dependentes. De acordo com os relatórios de atividade do ano de 2014 do Ministério da Defesa Nacional (MDN), os efetivos totais rondam os 36 921 militares. A sua divulgação e disseminação será efetuada com recurso ao correio eletrónico e à *intranet* das referidas instituições, sendo as respostas às questões efetuadas com recurso à tecnologia *Google Forms*, via *internet*. O tratamento estatístico dos resultados será efetuado com recurso à ferramenta SPSS.

**FIGURA 3.** Relação entre valores organizacionais e valores militares

LEGALIDADE	JUSTIÇA, INTEGRIDADE
INCORRUPIBILIDADE	INTEGRIDADE, HONESTIDADE
IMPARCIALIDADE	JUSTIÇA
HONESTIDADE	HONESTIDADE
LUCRATIVIDADE	NÃO APLICÁVEL
INOVAÇÃO	INOVAÇÃO
PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESPONSABILIDADE
EXPERTISE	PROFISSIONALISMO
CONFIABILIDADE	LEALDADE
EFICÁCIA	EXCELÊNCIA E SENTIDO DE MISSÃO
EFICIÊNCIA	EXCELÊNCIA E SENTIDO DE MISSÃO
COLEGIALIDADE	CAMARADAGEM
OBEDIÊNCIA	DISCIPLINA
TRANSPARÊNCIA	LEALDADE E AUTODOMÍNIO
DEDICAÇÃO	DEVER, PERSEVERANÇA, SENTIDO DE MISSÃO
AUTORREALIZAÇÃO	EXCELÊNCIA
VALORIZAR O CLIENTE/CIDADÃO	SENTIDO DE MISSÃO
PRESTABILIDADE	RESPEITO
JUSTIÇA SOCIAL	SOLIDARIEDADE
SUSTENTABILIDADE	RESPONSABILIDADE E ALTRUÍSMO

**Fonte:** elaboração própria com base em Bilhim e Correia (2016) e em Correia e Bilhim (2017, in press) e em regulamentos e códigos de honra militares das FFAA portuguesas.

**FIGURA 4.** Dimensões, valores organizacionais e questões a inquirir

<b>Dimensões</b>	<b>Valores organizacionais</b>	<b>Questões sobre valores organizacionais: Para um dirigente de topo da Administração Pública, é fundamental...</b>
VALORES ORGANIZACIONAIS ASSOCIADOS AO SETOR PÚBLICO	Legalidade	Agir em conformidade com as leis e regulamentos existentes.
	Incorruptibilidade	Agir de modo a não apropriar poderes públicos ou do acionista para fins particulares.
	Imparcialidade	Agir de modo a considerar com objetividade todos e apenas os interesses relevantes no contexto decisório, preservando a isenção e a confiança nessa isenção.
VALORES ASSOCIADOS AO SETOR PRIVADO	Honestidade	Agir com verdade e cumprir promessas.
	Inovação	Atuar com iniciativa e criatividade (para inventar ou introduzir novas políticas ou produtos/serviços)
VALORES ORGANIZACIONAIS PARTILHADOS (PÚBLICO/PRIVADO)	Prestação de contas	Ter vontade de justificar e explicar as suas ações junto das partes interessadas, nomeadamente superiores, colaboradores, acionistas, membros do governo, fornecedores, utentes/clientes aos cidadãos em geral.
	Expertise	Atuar com competência, habilidade e conhecimento.
	Confiabilidade	Agir de uma maneira confiável e consistente para as partes interessadas.
	Eficácia	Agir para alcançar os resultados desejados.
	Eficiência	Atuar para alcançar resultados com meios mínimos.
OUTROS VALORES ORGANIZACIONAIS	Colegialidade	Agir lealmente e mostrar solidariedade para com os colegas.
	Obediência	Agir em conformidade com as instruções e políticas (dos superiores e da organização).
	Transparência	Agir de forma aberta, visível, mas controlada.
	Dedicação	Atuar com diligência, entusiasmo e perseverança.
	Autorrealização	Estimular o desenvolvimento (profissional) e bem-estar dos colaboradores.
	Valorizar o cliente/cidadão	Agir de acordo com as preferências / necessidades dos cidadãos e clientes
	Prestabilidade	Ser prestável para com os cidadãos e clientes.
	Justiça social	Agir com equidade no contexto de uma sociedade justa.
Sustentabilidade	Agir de forma comprometida com a natureza e o meio ambiente, e com responsabilidade social.	

**Fonte:** elaboração com base em Bilhim e Correia (2016).

## 5. Discussão e Conclusão

O modelo teórico-metodológico a que se refere o presente artigo tem o objetivo de quantificar os valores militares, podendo contribuir, em função dos dados obtidos e das análises que se vier a fazer dos mesmos, para: determinar quais os valores mais valorizados pelos militares; se existem diferentes percepções entre os militares dos diferentes ramos das forças armadas podendo traduzir culturas organizacionais distintas; se as diferenças se fazem sentir a nível etário podendo refletir um diferença geracional, indiciando uma alteração do *ethos* da IM; comparar os resultados obtidos com os obtidos por Bilhim e Correia (2016), permitindo aferir se existem diferenças ao nível dos valores e das culturas que lhe estão subjacentes. Os resultados que se venham a obter permitirão ainda justificar a condução de análises mais profundas.

A aplicação prática do modelo teórico-metodológico aqui apresentado poderá cumprir, também, um papel relevante na forma como o setor da Defesa Nacional poderá passar a encarar a gestão de talentos, nomeadamente, através de trabalho futuro que estabeleça a ligação entre os valores organizacionais percebidos pelos seus efetivos e a melhor forma de gerir as suas habilidades e aptidões. Note-se acima de tudo, que os efetivos militares de qualquer um dos ramos das forças armadas constituem a riqueza humana dessas instituições, isto é, o talento do setor da Defesa Nacional, que importa cada vez mais gerir de forma proativa.

Uma das fragilidades do estudo prende-se com a dimensão do inquérito que, sendo relativamente grande (28 questões), pode dissuadir as pessoas de responderem às questões, facto que pode impedir a obtenção, em cada organização, de um número suficiente de respostas que permitam retirar conclusões estatisticamente válidas. De acordo com Huot (2002), para uma população de cerca de 40 000 indivíduos é suficiente uma amostra de 380 elementos para se retirarem conclusões robustas. Tendo em consideração que a população a inquirir ronda os 37 000 indivíduos, parece ser plausível que se venham a obter as respostas suficientes para se retirarem conclusões.

## Referências

- Bilhim, J. (2013). *Ciência da administração*. Lisboa: Instituto Ciências Sociais e Políticas.
- Bilhim, J., & Correia, P. (2016). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos candidatos a cargos de direção superior na Administração Central do Estado. *Revista de Sociologia*, 31, 81-105. doi:10.21747/0872-3419/Soc31a4

- Burk, J. (1999). Military Culture. In L. Kurtz (Ed.), *Encyclopedia of violence, peace and conflict* (pp. 447-462). San Diego: Academic Press.
- Correia, P., & Bilhim, J. (2017). Diferenças nas percepções dos valores organizacionais dos gestores públicos em Portugal: Um estudo empírico. *Revista de Administração Pública*, 51(6), 987-1004. doi:10.1590/0034-7612168818
- Dorn, E., Graves, H. D., & Ulmer, W. F. (2000). *American military culture in the twenty-first century: A report of the CSIS International Security Program*. Washington, D.C.: Center for Strategic and International Studies.
- Ferreira, J. J. B. (2003). *Inserção das forças armadas na sociedade*. Lisboa: Hugin.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. UK: Mc Graw Hill.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, Royal Institute of Public Administration*, 69, 3-20. doi:10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x
- Huot, R. (2002). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa: Instituto Piaget Edições.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Eabody Museum of American Archaeology.
- Ota, F. (2008). Ethics training for the samurai warrior. In P. Robinson, N. de Lee, & D. Carrick (Eds.), *Ethics education in the military* (pp. 147-152). UK, Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Robison, P., De Lee, N., & Carrick, D. (Eds.) (2008). *Ethics education in the military*. UK, Aldershot: Ashgate Publishing Limited.
- Rocha, J. A. O. (2000). *Reformar a administração pública é possível*. Oeiras: INA
- Rocha, J. A. O. (2009). *Gestão pública e modernização administrativa*. Oeiras: INA
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership. *Leadership*, 2. doi:10.1016/j.sbspro.2011.12.156
- Schweisguth, E. (1978). L'institution militaire et son système de valeurs. *Revue Française de Sociologie*, 19(3), 373-390. Disponível em <[http://www.persee.fr/doc/rfsoc\\_0035-2969\\_1978\\_num\\_19\\_3\\_6913](http://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1978_num_19_3_6913)>.
- Soeters, J. L., Winslow, D. J., & Weibull, A. (2006). Military culture. In G. Caforio (Ed.), *Handbook of the sociology of the military* (pp. 237-254). New York: Springer.
- Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory*. UK, London: Continuum International Publishing Group.
- Teixeira, C. (2003). Atitudes dos funcionários face à modernização da administração pública. In J. Mozzicafreddo (Ed.), *Ética e administração: Como modernizar os serviços públicos?* Oeiras: Celta Editores.

- Terry, L. D. (2005). The thinning of administrative institutions in the Hollow State. *Administration and Society*, 37(4), 426-444. doi.org/10.1177/0095399705277136
- Tylor, E. (1920). *Primitive Culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and custom*. Londres: J. Murray Editions.
- Vieira, B. (1995). A liderança e o clima ético na instituição militar. *Revista Militar*, 611-622.

