

OS VALORES ENQUANTO FACTORES DE COESÃO NA INSTITUIÇÃO MILITAR¹

Hugo José Estrela Paulos^()*
Cadete Aluno de Infantaria

José Pedro Gonçalves Venâncio^()*
Cadete Aluno de Infantaria

Ivan Filipe Martins Nunes^()*
Cadete Aluno de Infantaria

Leonel Carvalho Batista Nogueira^()*
Cadete Aluno de Infantaria

Tiago Manuel Oliveira Ribeiro^()*
Cadete Aluno de Infantaria

1. INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por vários elementos estruturantes, considerando-se as pessoas o seu elemento mais valioso, mas também o mais complexo, devidos às diversas variáveis que o influenciam. Uma das variáveis que afecta o indivíduo, enquanto membro de uma qualquer organização, são os seus valores. A Instituição Militar, enquanto organização, atribui elevada importância à correcta integração dos seus elementos, para a qual contribui no âmbito da formação comportamental a transmissão dos seus valores. Contudo essa transmissão não é operada de forma isolada ou descontextualizada, é parte de algo muito mais abrangente, que é a sua Cultura, a Cultura Militar.

O objecto de estudo em análise é a influência da Cultura Militar na Coesão. Este artigo procura perceber de que forma a Cultura Militar e, por conseguinte, os valores transmitidos poderão ser fomentadores de coesão entre os militares.

¹ Este artigo é extracto de um trabalho realizado pelos autores em Janeiro de 2005, no âmbito da disciplina de Psicossociologia das Organizações.

(*) Cadetes Alunos da Academia Militar na frequência do 2º ano.

2. OS VALORES ENQUANTO FACTOR DE COESÃO NA INSTITUIÇÃO MILITAR

a. *Valores Militares*

Os valores constituem uma variável psicológica intimamente ligada às atitudes, embora estas se refiram a avaliações de objectos específicos, os valores, por seu turno, correspondem a uma crença duradoira acerca de objectivos importantes de vida (Neto, 1998). Actuam como princípio orientador da conduta de cada indivíduo, reflectindo-se na sua personalidade (Rokeach, 1973 citado por Neto, 1998).

Os valores são de extrema importância no contexto organizacional. Através da sua análise é possível prever e compreender as atitudes e motivações dos indivíduos, antevendo aqueles que não correspondem ao padrão pretendido pela organização (Ferreira, 2001, p. 259).

A Instituição Militar, à semelhança das outras organizações, caracteriza-se pelo seu quadro de valores próprio, a que chamaremos de Valores Militares. Entre outros, referimo-nos por exemplo à Lealdade, à Obediência, à Disciplina, ao Espírito de Corpo, à Coragem e à Honra. A assimilação destes valores pelo indivíduo contribui para o desenvolvimento do carácter, da auto-confiança e da auto-estima do militar (Brinsfield, 1999, p. 46).

As questões relacionadas com os Valores Militares têm sido encaradas, hoje em dia, com grande atenção por parte das Forças Armadas de muitos países, devido essencialmente ao ambiente de elevada transparência que é proporcionado nesta era da informação (Brinsfield, 1999, p. 38). Um dos grandes desafios que se coloca aos líderes militares, e de uma maneira global à Instituição Militar, passa pela transmissão dos valores de uma forma efectiva, de modo a que contribuam para ultrapassar as dificuldades, nomeadamente nos ambientes nos quais os militares operam (Trainor, 2000, p. 13).

b. *Coesão*

A coesão, embora não seja um conceito de fácil definição, encontra-se relacionada com o compromisso de todos os membros do grupo para com o próprio grupo e para com as suas tarefas (Neto, 1998). Existem vários factores que conduzem à coesão de um grupo, nomeadamente a ameaça

comum de um inimigo exterior, a atracção dos seus membros como indivíduos, a avaliação de cada membro pelo grupo como uma fonte de identidade social, o sucesso na obtenção de objectivos e os valores e objectivos partilhados. É sobre esta última possibilidade que vai incidir a nossa análise.

A coesão pode ter efeitos positivos e negativos sobre a produtividade de grupos orientados para a tarefa. Por inverosímil que possa parecer, estudos efectuados por Griffith (1988, citado por Broughton & McClure, 1998, p. 9) apontavam para a existência do que se denominou como “coesão negativa”. A “coesão negativa” é a possibilidade de um pequeno grupo, com elevada coesão, desenvolver normas e objectivos diferentes dos da organização em que se insere, pondo o seu funcionamento em causa. É assim possível constatar, que a coesão pode ser prejudicial a partir do momento em que um indivíduo considera como mais importante a sua integração num pequeno grupo do que na organização. Griffith (1988 cit. por Broughton & McClure, 1998, p. 8) fez uma distinção no que respeita à direcção da coesão, que pode ser vertical ou horizontal. A “coesão vertical” refere-se às relações entre superiores hierárquicos e subordinados, nomeadamente na confiança que estes depositam na seriedade e competência dos seus superiores. A “coesão horizontal” corresponde à confiança que cada membro tem das competências dos outros membros, assim como do afecto mútuo demonstrado nas suas relações.

Do ponto de vista militar, um grupo coeso tenderá a ter um melhor desempenho, uma vez que a coesão se traduz, por um lado, em manter o grupo organizado nas suas tarefas principais, mesmo com elevada exigência externa, e por outro, em fornecer apoio e manter os indivíduos unidos em situações, que isoladamente, não seriam capazes de suportar. Edward Meyer, Chefe do Estado-Maior do Exército dos EUA nos anos 80, definiu a coesão militar como “*A vinculação conjunta de soldados de tal modo que sustentam a sua vontade e compromisso para com os outros, com a Unidade e com o cumprimento da missão, apesar do stress acusado pelo combate ou pela missão*” (Meyer, 1982 citado por Manning, 1991, p. 456).

Na Instituição Militar, a coesão deverá operar ao nível vertical e horizontal, uma vez que o militar deve confiar não só no seu comandante, como também nos seus camaradas. Neste campo foram efectuados variados estudos com relevância, dos quais iremos destacar o efectuado por Shills e Janowitz (citado por Manning, 1991) com prisioneiros alemães da II Guerra Mundial, através do qual puderam concluir que o que uniu os soldados alemães até

ao último momento não foi a partilha da ideologia, mas sim as relações inter-pessoais que possuíam, sustentadas por uma forte coesão. Contudo, a coesão entre os militares, embora seja mais intensa à partida num ambiente de conflito armado, tem que existir também em tempo de paz.

Podemos assim dizer, que a coesão na Instituição Militar assenta numa base composta por diversos factores dos quais identificamos a partilha de valores e objectivos entre os militares, os Valores Militares. Os líderes desempenham um papel importante, uma vez que lhes cabe assegurar que todos considerem como seus, os objectivos do líder, mantendo assim a coesão do grupo.

c. *Cultura Militar*

Segundo Grilo, “A *Cultura Militar* é um conjunto de valores, tradições, costumes e postura filosófica que, ao longo do tempo, criou elos institucionais comuns. Desde sempre pode ser encontrada uma matriz comum a todos os militares relacionada com expectativas comuns relativas a padrões de comportamento, disciplina, trabalho de equipa, lealdade, dever e abnegação e, nos costumes que apoiam esses valores.” (2003, p. 8). A Cultura a que nos referimos está intimamente relacionada com a especificidade da profissão militar, sendo caracterizável no plano físico, com o uso de uniformes e conjunto de honras e deferências previstas em regulamentos, mas também no aspecto moral, através da Disciplina, Espírito de Corpo e de Sacrifício ou da Coragem (Grilo, 2003, p. 9). É assim essencial referirmo-nos às características específicas da profissão militar, que segundo Samuel Huntington são a elevada especialização e a responsabilidade que todo o militar partilha (Huntington, 1957 citado por Trainor, 2000, p. 3).

Segundo James Burk (1999, citado por Grilo, 2003, p. 10) e Don Snider (1999, citado por Trainor, 2000, p. 10), a Cultura Militar sustenta-se em quatro princípios básicos, a disciplina, os valores, a cerimónia e etiqueta e a coesão e o espírito de corpo. Iremos abordar apenas os que estão intimamente relacionados com o nosso artigo, os Valores e o Espírito de Corpo.

Os Valores na Instituição Militar advêm essencialmente de duas fontes, da sua História e da Constituição e Leis da República. Os relatos da História revelam que muitos dos Valores Militares foram forjados em variados Campos de Batalha, dos quais resultaram valores que são hoje tidos como essenciais para a formação de um militar e que já atrás foram referidos, nomeadamente a Lealdade ou a Coragem. Aliás, uma das especificidades da Cultura Militar é a valorização e

o enaltecimento dos fundadores e dos valores que estes perpetravam. A outra fonte de Valores é a Constituição e Leis da República, dos quais provêm entre outras, a Obediência à autoridade, Submissão à sociedade civil e Lealdade e respeito para com os camaradas, a Unidade e a Nação (Grilo, 2003, p. 9).

A Coesão e o Espírito de Corpo podem ser considerados como um instrumento de medida da Moral e Bem-Estar da Instituição Militar, representando o nível de satisfação sentido pelos militares que a integram. Se por um lado, a Coesão traduz a identidade que liga os militares aos seus camaradas de armas, por outro, o Espírito de Corpo materializa o orgulho na sua Unidade. A Coesão e o Espírito de Corpo traduzem assim a “capacidade” de unir os militares nas situações mais adversas, como no caso dos conflitos armados (Grilo, 2003, p. 11).

Contudo, é inevitável referir que não existe uma única Cultura Militar. Estando as Forças Armadas divididas por Ramos, cada Ramo criou uma cultura distinta de modo a desenvolver uma identidade e características próprias, pelo que os militares não se consideram, numa primeira análise, como pertencentes às Forças Armadas, mas como parte integrante de um Ramo. Estes, constituem assim, uma organização piramidal, cuja estrutura é fortemente hierarquizada e na qual a responsabilidade pela manutenção da Cultura é pertença dos Oficiais Superiores. Essa, é por sua vez transmitida aos recém ingressados, geralmente por Capitães e Oficiais Subalternos (Grilo, 2003, p. 12).

Por outro lado e, segundo Beitz e Hook (1998), dentro do próprio Ramo existe uma considerável diversidade de sub-elementos que distinguem as diferentes Unidades, ideia esta que pode ser constatada se olharmos para o próprio Exército Português e observar-mos as diferenças que existem entre cada Unidade. Contudo, devemos ter em consideração que apesar das especificidades, existe uma matriz comum dentro de cada Ramo e, por sua vez, dentro das Forças Armadas.

Dada a característica conjunta dos conflitos armados, é necessária uma Cultura Militar forte e determinada (Grilo, 2003, p. 9) apesar de, segundo Janowitz, existir nas democracias ocidentais, a convicção de que os militares nunca serão chamados a realizar a função para a qual estão constantemente a preparar-se (Janowitz, 1960 citado por Trainor, 2000, p. 4). A história recente tem vindo a demonstrar o contrário.

A Cultura Militar, através da sua unicidade, aumenta e fomenta a coesão dentro da Instituição Militar (Grilo, 2003, p. 8), pelo que podemos deduzir que os Valores Militares, enquanto parte integrante da Cultura Militar são, efectivamente, um factor de Coesão.

É necessário no entanto ter em consideração que a Cultura Militar não é estática, encontrando-se em permanente evolução, como possível consequência das alterações na estrutura da organização ou até mesmo no seu sistema de Valores. O fim de um conflito armado pode actuar como catalisador dessas alterações, como aconteceu com as Forças Armadas Portuguesas após a Guerra Colonial (Grilo, 2003, p. 13), com as Forças Armadas Argentinas após a Guerra das Falkland (Balza, 1996), ou até mesmo com as Forças Armadas Americanas após a Guerra do Vietname (Brinsfield, 1999, p. 40).

A manutenção dos rituais e tradições, transmitidas ao longo dos anos pelas sucessivas gerações, constituem-se como indispensáveis para a consolidação da Identidade Institucional e para a Identificação Interna dos seus membros, bem como para a afirmação externa da sua credibilidade e imagem.

3. CONCLUSÕES

As organizações são caracterizadas por Valores considerados fundamentais, em detrimento de outros, pelo que a Instituição Militar não é excepção. De entre os Valores mais significativos para a Instituição Militar, destacámos alguns, nomeadamente a Lealdade a Disciplina ou a Coragem.

Verificámos também que a coesão pode estar relacionada com vários factores, sendo de destacar a partilha de Valores e objectivos por todos os membros de um grupo. No que diz respeito à Instituição Militar a Coesão está relacionada com a confiança, não só para com o comandante, o que leva os seus elementos a seguirem e a aceitarem as ordens que lhe são dadas, mas também para com os seus camaradas.

Na Instituição Militar, a Coesão assume particular importância, constituindo-se como uma das dimensões de análise da Cultura Militar, sendo este um aspecto distintivo da Instituição em relação às Instituições Civas.

São todos os Valores que constituem a Cultura Militar que, quando postos em prática, potenciam a Coesão. Os Valores são, assim, um factor de Coesão na Instituição Militar, desde que haja uma elevada identificação dos militares com os elementos dessa tipologia perpetuados por esta.

Tal como disse o General Abrams “*O Exército é e sempre vai ser o elemento humano*” (Abrams, 1973, citado por Brinsfield, 1999, p. 41). Para o Exército e para as Forças Armadas, como um todo, é indispensável assegurar que os Valores sejam transmitidos de geração em geração, de modo a manter os pilares

centrais da Cultura Militar, não esquecendo porém, que enquanto Instituição, em permanente contacto com a envolvente externa a adaptação a novas realidades assume carácter de obrigatoriedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BALZA, M. A. (1996). Argentine Military Culture. *JFQ Forum*.
- BEITZ, C. A. & HOOK, J. (1998). The Culture Of Military Organizations: A Participant-Observer Case Study Of Cultural Diversity. *Journal of Public Administration and Management: An Interactive Journal*, vol. 3, nº 3.
- BRINSFIELD, J.W. (1999). Ética e Valores Militares: Uma busca por coerência e pertinência. *Military Review*, Kansas: ECEME/EUA, p.38-50.
- BROUGHTON, W. & MCCLURE, P. (1998). *Military Community Cohesion*. Pennsylvania: Military Family Institute of Marywood University, Technical Report 98-4.
- FERREIRA, C. J. M., NEVES, J. & CAETANO, A. (2001) *Manual de Psicossociologia das Organizações*, Lisboa: McGraw-Hill, p.431-467.
- GRILO, A. J. R. (2003) *Deontologia Militar - Percepção dos elementos caracterizadores da cultura e ambiente militar para o Século XXI*, Lisboa: Instituto de Altos Estudos Militares, p. 8-25.
- MANNING, F. J. (1991). Morale, Cohesion and Esprit de Corps. In R. Gal & AD Mangelsdorff (Eds), *Handbook of Military Psychology* (pp. 453-470). New York: John Willey & Sons.
- MANGELSDORSFF, A. D. & GAL, R. (1991) *The Handbook of Military Psychology*. New York: John Wiley & Sons.
- Neto, F. (1998) *Psicologia Social*. Vol I, Lisboa: Universidade Aberta.
- TRAINOR, S. C. (2000) *Values, Culture and Civil-Military Relations: Implications for the Postmodern Military*. Pennsylvania: U.S.Army War College.