

# Os Militares e os Desafios da Pós-modernidade. O Caso Italiano

Fabrizio Battistelli

Professor Catedrático de Sociologia da Universidade de Roma "La Sapienza" e Secretário Geral do Istituto di Ricerche Internazionali Archivio Disarmo (*Instituto de Investigações Internacionais do Arquivo de Desarmamento*).

## Resumo

Tomando como referência o caso Italiano, em muitos aspectos generalizável a outras situações europeias, a condição dos militares é sujeita a grandes transformações na passagem a uma sociedade pós-moderna. Uma instituição que, como a militar, tem sido desde há muito (descrita como) monolítica, deve habituar-se a acolher no seu seio as diferenças; inspirada nos valores paleomodernos da disciplina e modernos da standartização, na pós-modernidade deve contar com a subjectividade dos seus membros.

Entre estes últimos, os jovens oficiais Italianos, postos em contacto com processos radicalmente inovadores como a entrada de mulheres e a profissionalização, tendem inicialmente a reclamar intervenções de tipo tradicional como directivas para orientar os seus comportamentos; na realidade, a gestão da mudança pode acontecer, e na verdade acontece, graças à transferência da inovação de um ambiente a outro e à interpretação autónoma dos sujeitos.

## Abstract

*Taking as reference the Italian case, in many aspects enlarged to other European situations, the condition of the military is subjected to great changes in the passage to a post-modern society. An institution that, as the military, has been since long (described as) monolithic, must get used to take the differences within its midst; inspired in the paleomodern values of discipline and modern of standardization, in post-modernity it must count on the subjectivity of its members. Among the latter, the young Italian officers, facing radical innovator processes as the entry of women and professionalization, tend, in the beginning, to clame interventions of the traditional kind as directives to lead their behaviours; in fact dealing with change can happen, and actually does, thanks to the transfer of innovation from one environment to another and the autonomous interpretation of the subjects.*

## 0. Introdução

Quem é, o que pensa, em que contexto organizativo e social opera o militar profissional nos primeiros anos do novo milénio? Em que é parecido (ou diferente) de outras figuras profissionais activas na sociedade civil? Quais são neste âmbito os pontos de encontro e quais as diferenças entre os países europeus e os Estados Unidos? Quem se ocupa dos aspectos sociais da Defesa sente que lhe são postas actualmente estas perguntas, fora e dentro das Forças Armadas, com uma frequência cada vez maior, indicador do aumento da sensibilidade dos cidadãos para com os problemas estratégicos e dos militares para com os problemas sociais.

Durante cerca de cinquenta anos, após o fim da segunda guerra mundial, em quase todos os países europeus à excepção da França e da Grã-Bretanha, as Forças Armadas representaram uma instituição “invisível”, no sentido literal, de tal modo que a sua mesma existência parecia escapar a quem não estivesse directamente ligado a elas por trabalho ou por outros interesses. Claro que, nos países de serviço militar obrigatório, se abria de vez em quando uma janela de atenção nas famílias, ligada à experiência do filho soldado que partia; mas tratava-se de uma janela episódica, logo destinada a fechar-se e, quanto ao panorama que mostrava, nem sempre de forma a inspirar entusiasmo. Nem o interesse aumentava entre os líderes de opinião: académicos, jornalistas, representantes do mundo do associativismo – para não falar dos políticos. Em Itália, por exemplo, esta indiferença manifestada pela sociedade civil foi imputada em primeiro lugar às dramáticas experiências do fascismo e da segunda guerra mundial., Além disso, revestia-se de um peso significativo a difundida adesão popular a duas ideologias universalistas como o catolicismo e o marxismo (a que correspondiam dois alinhamentos políticos, ligados por sua vez à divisão do mundo em esferas de influência), opostas entre si mas ambas pouco propensas a exprimir um compromisso positivo nas políticas da Defesa. Estudos recentes demonstraram como no Parlamento italiano, durante cerca de quarenta anos, maioria e minoria deram prova de uma substancial moderação. Conscientes da abertura que caracterizava a Itália sobre os temas da segurança e do alinhamento internacional, as forças políticas do governo e as da oposição evitaram, habitualmente, dramatizar o seu desacordo neste campo (D’Amore, 2001). Aliás, este processo de contenção do confronto ao evitar que o desacordo degenerasse, não ajudou a maturação de políticas claramente definidas, nem o desenvolvimento de uma relação sólida e transparente entre as Forças Armadas e a sociedade civil.

## 1. A instituição militar actual: ambiente imprevisível e diferenciação interna

Numa situação interna e internacional radicalmente modificada, os legados do passado parecem ultrapassados, mas não totalmente apagados. Perante os picos de crise que, inevitavelmente e por todo o lado, marcam as relações de uma instituição com as outras instituições, com a opinião pública, com a sociedade no seu conjunto, ainda hoje as Forças Armadas italianas, não esquecendo a longa fase de isolamento experimentada até aos anos oitenta, demonstram por vezes uma reacção defensiva. A especificidade italiana que lembrámos remete, por sua vez, para uma característica que é amplamente comum às Forças Armadas de todo o mundo: aquilo que poderemos definir o seu estrutural “pessimismo”. Habitados, segundo a lógica estratégica do *worst case*, a fazer frente a situações começando pela mais desfavorável, os militares têm tendência a transferir esta perspectiva também para o plano interno, por exemplo nas relações inter-organizativas e com o seu ambiente de referência.

Na realidade, uma visão mais ampla da relação instituição militar/sociedade – que se torna possível assumindo uma óptica comparada – ajuda grandemente a desdramatizar a sensação de criticismo por elas interiorizadas. Isto é possível obtendo a consciencialização de dois dados de facto: por um lado, que nas sociedades contemporâneas o criticismo não é próprio apenas das Forças Armadas, por outro, que não é exclusivo somente das Forças Armadas nacionais.

Já no início do Século XX Max Weber (1922) tinha determinado um dos traços constituintes da complexidade social da modernidade na pluralidade de pertenças e no conseqüente “politeísmo dos valores” que caracterizam a condição do homem contemporâneo, dividido entre a lealdade a muitas e concorrentes instituições, da família ao trabalho e da religião à política. As instituições, por sua vez, são investidas de um processo de “secularização”, perdendo na sequência do mesmo aquela aura de sacralidade que no passado lhes garantia a adesão dos indivíduos. Por mais elevado que possa ser o fim perseguido por cada uma, as instituições têm que demonstrar dia a dia a sua legitimidade e, por assim dizer, “ganhar o pão”, representado pelo consenso nas suas relações, na praça da opinião pública e do sistema político. Esta tendência, já clara na sociedade moderna, não diminuiu mas multiplicou-se na fase actual, que definimos pós-moderna. A diferenciação que caracterizava a sociedade do primeiro tipo, tornou-se, no segundo, segmentação, a concorrência tornou-se competição, o pluralismo tornou-se multiplicação dos actores e dos interesses legítimos. Neste quadro qualquer instituição – não apenas as Forças Armadas, mas também a escola, a justiça, a saúde, o partido, o sindicato, etc. – não é mais julgada pelo que se propõe fazer, mas pelo que efectivamente faz.

“Tratadas” pela sociedade (e pelo mercado) como qualquer outra organização ou actor social, as Forças Armadas são tratadas assim em todo o mundo ocidental, não só neste ou naquele país. Onde a função das Forças Armadas é mais determinante, a situação é do tipo: papel mais relevante = maior problematidade. Como James Burk (1994: 13) notou a propósito dos Estados Unidos: “a atitude do público para com a instituição militar, como aliás em relação a todas as instituições do poder, tornou-se mais céptica e mais exigente do que antes”.

Nem os paradoxos acabaram aqui: não só nas sociedades complexas a organização militar está sujeita a um maior escrutínio (o que significa mais críticas e mais controlos sobre a utilização dos recursos) mas, simultaneamente, está também sujeita a mais perguntas. Tudo sob a insígnia da flexibilidade, ou seja, da capacidade de se adaptar continuamente a novas situações bem diversas das “tranquilas” rotinas da guerra-fria. Com o fim desta, as missões atribuídas às Forças Armadas ocidentais não diminuem, mas redefinem-se e articulam-se marginalizando os aspectos virtuais (dissuasão relacionada com um conflito nuclear generalizado) e concentrando-se nos aspectos actuais (projectão da força em guerras limitadas convencionais, operações “outras além da guerra”, defesa contra o terrorismo). Simultaneamente, com o aumento dos níveis de força usados, a opinião pública americana e a dos países europeus exprimem de uma forma crescente as suas preocupações e têm tendência a “meter o nariz” nos assuntos militares<sup>1</sup>.

Ao processo de complexidade da missão das Forças Armadas corresponde um processo de diferenciação que de igual modo avançou no âmbito social. Quem na Europa exprime preocupação pelas mudanças, que tomam forma na sociedade e dela se difundem para o microcosmo militar, pode utilmente reflectir – para fins comparativos e em parte também prospectivos – sobre as mudanças de que são investidas a sociedade e as Forças Armadas. Aqui a homogeneidade e a organicidade de uma instituição como a militar, que ainda actualmente confia em mecanismos específicos de manutenção da coesão e da hierarquia, são diariamente desafiadas pela infinidade de inovações e de pressões sociais que a assediam a partir da sociedade civil. Gerir a diversidade e mediar as diferenças tornou-se, então, num dos principais objectivos da organização militar pós-moderna (Soeters e Van der Meulen, 1999; Battistelli, 2004a).

---

1 A hostilidade de amplos sectores da opinião pública ocidental – em particular mas não exclusivamente europeia – para com a opção militar na solução das crises internacionais é sintomática neste sentido e inspira uma crescente atenção da parte dos estudiosos (v. por ex. Everts e Isernia, 2001; Asmus, Everts e Isernia, 2003).

Há vinte anos as Forças Armadas americanas ultimaram (com sucesso) um longo e delicado processo de desagregação racial. A trinta anos do decreto do Presidente Truman, elas pareciam a principal, se não a única, instituição federal na qual brancos e negros conviviam num regime de completa integração (Moskos, 1988; Moskos e Butler, 1996). Esta meta fora alcançada quando, a partir dos anos Oitenta, as Forças Armadas tiveram que afrontar um processo, também ele delicado e complexo, de gestão das relações entre homens e mulheres. Nem a integração de duas grandes “minorias” – uma étnica e outra de género – esgota o desafio do reconhecimento e da gestão das diferenças. Clinton tinha acabado de assumir a Presidência dos Estados Unidos quando rebentava o caso dos *gays* no exército, com a veemente oposição entre o movimento dos homossexuais, declarando a sua diversidade e reivindicando o direito de fazer parte das Forças Armadas, e os Estados-Maiores que a eles se opunham. Chegando-se a uma crise institucional sem precedentes (o Chefe do Estado-Maior, General Powell, ameaçara demitir-se), o acontecimento, pelo menos provisoriamente, encerrara-se com o compromisso do “não inquirir, não exhibir, não perseguir”.

Na impetuosa segmentação da sociedade civil, a que corresponde de igual modo um acentuado reagrupamento por grupos homogéneos capazes de organizar-se e de promover eficazes acções de *lobby*, é então a vez dos portadores de deficiência, os quais reclamam, também eles, o acesso às Forças Armadas e empreendem (como aconteceu no Canadá) acções legais para o reconhecimento deste direito. Finalmente é de citar – e com isto estamos provavelmente no máximo da expressão da subjectividade individual – que, em Forças Armadas como as americanas, apenas compostas por voluntários, existe um restrito mas não irrelevante fenómeno de objecção de consciência. Trata-se, numa média anual, de cerca de cento e cinquenta e quatro militares provenientes do serviço activo e da reserva que pedem para ser desalistados declarando-se objectores em relação à farda e às armas (Moskos e Chambers, 1993).

O quadro que traçámos serve-nos para colocar numa base mais ampla o objecto da nossa reflexão: as atitudes dos militares actualmente numa sociedade pós-moderna como Itália. De facto não seria possível analisar as características e as tendências da figura do militar profissional sem ter em conta as características e as tendências da organização na qual ela se articula e exerce e desenvolve o seu trabalho. O oficial, sim um profissional, mas um profissional dentro de uma instituição pública – com toda a probabilidade a mais pública das instituições do Estado – fora da qual a sua profissão simplesmente não existe.

Neste sentido, as cruciais mudanças que marcam a instituição militar a partir dos dois anos fatídicos 1989 e 2001 elevam profundamente a função e a identidade do militar profissional. Se se tivesse que sintetizar o alcance das mudanças, o mais importante seria

a metamorfose do conceito de Inimigo. Como se sabe, a queda do Muro, a dissolução do Pacto de Varsóvia, a auto-dissolução da União Soviética representaram um momentâneo eclipse do Inimigo. Isto não significa (como posteriormente o viria a demonstrar dramaticamente o ataque às Torres Gémeas), o desaparecimento *tout court*, de riscos e de ameaças<sup>2</sup>. Simplesmente não existe o tradicional “interlocutor” contra o qual, mas também com ele, tinha sido edificado um sistema de segurança que, por recursos materiais e simbólicos investidos, não tem igual na história. Com o fim da guerra-fria e do desafio entre as duas superpotências, a violência bélica, só por si, não diminuiu. Apenas mudou de aspecto, pelo que, de concentrada passou a difusa, de territorial demarcou-se dos espaços e, sobretudo, de virtual fez-se real (até envolver áreas que, como a Europa e os Estados Unidos, se consideravam incólumes pela ameaça das armas).

Neste contexto, a lógica estratégica muda de pele. À simplicidade da dicotomia paz/guerra sucede a complexidade de um *mix* diversamente doseado entre as duas, ao tecnicismo do dilema amigo/inimigo o carácter político das sequências amigo/inimigo/terceiro (ou então não amigo/não inimigo/terceiro, etc., num matizado conjunto de combinações), à relativa clareza da situação táctica combate/trégua a nebulosidade da situação nem combate nem trégua. Tanto as operações de *peacekeeping* como os ataques do terrorismo são emblemáticos da ambiguidade e da polivalência dos sinais emitidos pelo ambiente, capazes de assumir alternadamente a forma de stress, ou do apoio, ou ainda de um sinal que inclui tanto um como o outro. Se a nível de planificação estratégica a complexidade é máxima, também no plano operacional o cenário já não é monovalente: o habitante da aldeia tanto pode transportar nas suas roupas um alimento ou uma bebida que lhe foram oferecidos como uma *kalashnikov*, enquanto o mesmo miliciano armado não é unívoco na sua postura, pode ser hostil mas também aliado. A situação é, deste ponto de

---

2 Na definição dos cenários estratégicos da pós-modernidade realiza-se uma distinção crucial entre as *ameaças* (infelizmente negligenciada pelo pensamento estratégico norte americano), que representam as hipóteses de um dano conscientemente predisposto por um actor hostil, e os *riscos*, que, por sua vez, representam os danos não intencionais que podem derivar de decisões de outro modo não danosas ou até funcionais assumidas por actores não hostis, ou até aliados, ou finalmente até por eles mesmos. Pertencem à primeira categoria, como é óbvio, as potenciais e/ou actuais agressões de um inimigo (um ou mais estados, uma organização terrorista), à segunda as consequências inesperadas das escolhas da modernidade (por exemplo o esgotamento dos recursos naturais, a poluição ambiental, o aquecimento da Terra, o desequilíbrio Norte/Sul, etc.). A questão não é apenas teórica, visto que introduzir ou excluir os riscos no quadro de referência analítico, determina efeitos significativos na definição da ameaça e do inimigo (Battistelli, 2004b). Sobre o tema dos riscos muito tem insistido o pensamento sociológico contemporâneo, de Beck a Luhmann a Giddens: mas, infelizmente, os estrategas não lêem as análises sociológicas e os sociólogos não lêem as análises estratégicas.

vista, ainda mais acentuada mas qualitativamente não diversa da que caracteriza no seu conjunto a sociedade pós-moderna. Não mais existe a oposição exacta branco/preto, a tonalidade predominante, mais frequentemente, é *fuzzi*<sup>3</sup>; um claro-escuro no qual os “bons” nem sempre são aquilo que parecem e os “maus” não vestem uma farda mas agem de forma oculta (Battistelli, Ammendola, Galantino, 2000).

Inevitavelmente, as modificações empreendidas no contexto ambiental estão a determinar ajustamentos radicais na organização das Forças Armadas. Até há quinze anos atrás, a relativa previsibilidade do ambiente inculca, num cenário onde prevalecia a dissuasão nuclear, uma estruturação e uma organização do trabalho de tipo *taylorístico*: centralização, clara divisão entre assunção das decisões (nas cúpulas) e a sua execução (na base), fraccionamento das funções, sistema rígido de prémios-punições. As mesmas dimensões do conflito nuclear generalizado e do aparato predisposto para geri-lo previam o uso de instrumentos de gestão (*PPBS*) e organizativos (*Standard Operating Procedures*) beneficiários daqueles realizados pela empresa industrial na sua versão fordista, porque era idêntico o princípio produtivo – as economias de escala – que informava quer uns quer as outras.

Esta aproximação podia funcionar (e efectivamente continua a funcionar) na condução de um conflito “moderno” (industrial), tipo a primeira e a segunda guerras mundiais, a dissuasão nuclear, a guerra do Golfo de 1991. Funciona menos bem, ou de facto não funciona, na condução de conflitos “pós-modernos” (e pós-industriais) como as missões de *peacekeeping*, ou as de *peaceenforcement* em teatros urbanos como a guerra do Iraque de 2003. Na mesma produção civil de bens (e por maior razão de serviços) hoje já nenhum *manager* pensa poder estruturar a empresa com os critérios mecânicos da “ direcção científica do trabalho” e da sua asserção de base, a *one best way*, ou seja, mediante a utilização de uma (e só uma) solução organizativa optimizada. A direcção empresarial, pelo contrário, modela a sua acção aos tão diversos princípios da qualidade total, da flexibilidade das estruturas, da redundância das competências e das escolhas (duas, muitas *best ways*), de uma gestão do pessoal a quem é preciso conferir poder (*empowerment*) para poder pedir responsabilidade (*accountability*).

Mesmo numa organização como a militar, fortemente ligada à tradição, as notícias provenientes do ambiente vão-se difundindo pelo plano organizativo. Já bem presente sob a forma de controlo de qualidade dos produtos, a qualidade total entrou na organização

---

3 Sobre o conceito de *fuzzi logic* (“lógica desfocada”) introduzido na cibernética por L. A. Zaden, v. Kosko, 1993.

militar não só como instrumento técnico mas também como filosofia, investindo a gestão de recursos humanos. Neste sentido é interessante a experiência do programa “Bases Excelentes” do Departamento da Defesa dos E.U.A. o qual, define os soldados, os marinheiros, os pilotos e os marines dos Estados Unidos como os seus “clientes” e, como sua missão, o fornecimento de contextos de trabalho e de vida de qualidade superior. O objectivo é “libertar o estímulo e o génio empresarial [dos empregados], desencorajar o conformismo, a uniformidade e a centralização [...], empurrar para baixo a responsabilidade e a autoridade na organização tanto quanto seja possível – e é-o muito mais do que creê a maioria das pessoas ” (cit. in Osborne e Gaebler, 1992).

Na aplicação da qualidade total ao militar, o dado mais interessante é o encurtamento das distâncias entre o líder e os colaboradores, baseado no chamamento às capacidades, às experiências, ao sentido de responsabilidade de cada um, a qualquer nível da escala hierárquica. O “nivelamento” da organização, da estrutura fortemente estratificada por qualificações e por graus, a favor de uma estrutura *flat*, ou seja plana, de forma a permitir a máxima interacção entre os níveis e a assunção de funções de responsabilidade também por parte das qualificações inferiores, surgiu há um vinténio numa empresa na onda dos sucessos do *management* japonês, tendo-se difundido daqui para o sector público e para o próprio âmbito militar. Há a possibilidade de que, para lá da retórica organizativa, uma aproximação análoga seja efectivamente interiorizada por uma organização tradicionalmente hierárquica, coexistindo com as drásticas mudanças levadas a cabo pela profissionalização?

Um prudente optimismo em relação à capacidade da organização militar reestruturar os seus modelos organizativos e remodelar a sua cultura para se adaptar a um ambiente cada vez mais imprevisível é induzido pelo processo de profissionalização que envolveu a grande maioria das Forças Armadas europeias. À excepção de poucos países, que ou por motivos de tradição política (Suíça) ou por razões geo-estratégicas (Finlândia, Grécia) estão ainda ligados ao recrutamento obrigatório, devido a uma série de factores técnicos e sociais na Europa, esta instituição entrou numa crise que parece irreversível, a não ser que uma emergência de alcance geral a reconduza à vida (Haltiner, 1988; Malešić, 2003). Os responsáveis pela morte do recrutamento obrigatório são vários e cometeram o seu delito quer na cena técnica quer na social. No primeiro caso, o fim da guerra-fria traçou a sorte dos pletóricos exércitos de massa destinados à defesa das fronteiras, a favor de forças ligeiras em condições de se projectarem (não só em missões de guerra) em teatros operacionais ainda que muito distantes do território nacional. No segundo caso, o recrutamento foi posto em causa pela crescente relutância de



jovens culturalmente caracterizados no sentido pós-materialista (Inglehart, 1977; 1996) em fornecer uma prestação com as características colectivistas e compulsivas do serviço militar (Choen, 2000).

Fazendo da necessidade virtude, as Forças Armadas da Europa continental lançaram-se então, como já tinha sucedido com as britânicas e as americanas, no caminho da profissionalização. Esta última trouxe para a organização militar actores que são parcialmente ou totalmente novos, como os soldados profissionais e as mulheres. Trata-se de um processo capaz de, como já referimos, introduzir inovação mas, também, de pôr em causa os velhos equilíbrios organizativos e de fintar os velhos actores. No que respeita a estes últimos, pensamos particularmente nos oficiais, ou seja naqueles que foram até hoje, mais do que outros (sargentos), os principais protagonistas da profissionalização. Hoje os oficiais encontram-se a partilhar a condição de profissionais com subordinados que já não podem ser vistos como amadores (os velhos soldados conscritos) e com subordinados e colegas (mas no futuro também superiores) que, como as mulheres, nunca tinham tido acesso à organização militar.

Além de terem que confrontar-se com a nova profissionalização dos outros, actualmente os oficiais têm que gerir importantes mudanças na sua, não se limitando a transmitir às fileiras as inovações emanadas pelas cúpulas políticas e institucionais, mas operando, em primeiro lugar, sobre eles mesmos uma autêntica revolução cultural nos termos da construção de uma renovada identidade. Isto comportou uma longa e importante fase de transição que, dia a dia, cada vez mais vai ampliando a clássica imagem do líder combatente (mais ou menos dotado de capacidade de *manager*), na espera perpétua de um evento extremo mas improvável. O ponto de chegada é, pelo contrário, representado por um profissional frequentemente chamado ou “chamável”, a trocar as rotinas pela operacionalidade, não extrema mas certa, da missão no estrangeiro. Os limites financeiros, que caracterizam de um modo geral todos os exércitos europeus, impedem adequados investimentos na comunicação, ou seja, numa função vital que, quando também é levada a cabo, respeita quase unicamente aos destinatários externos. Pelo contrário, como a filosofia da qualidade total demonstra de forma convincente, para a organização que aspira à excelência não existe apenas o “cliente externo”, representado, no caso das instituições públicas, pelos órgãos políticos e pela colectividade no seu conjunto. Uma importância quase igual é, de facto, coberta pelo “cliente interno”, representado pelos mesmos membros da organização, sendo cada um dos quais simultaneamente fruidor e produtor de um serviço por parte e a favor dos seus colegas. Sacrificar a comunicação interna determina relevantes consequências não só nos âmbitos mais estritamente técnicos

da actualização e da instrução, mas também nos sociais pela elaboração e pela partilha de valores e de comportamentos.

## **2. As especificidades profissionais dos líderes militares em relação aos civis e entre as diversas Armas**

No decurso de uma recente investigação dirigida por quem escreve por conta do Centro Militar de Estudos Estratégicos (CeMiSS), pudemos constatar o intenso processo de reelaboração “self-service” que os jovens oficiais das Forças Armadas italianas cumprem para afrontar o processo de profissionalização, com particular referência à gestão dos subordinados (soldados voluntários) e à integração das mulheres (Battistelli e alii, 2004).

Como é bem conhecido dos estudiosos de sociologia militar, relativamente às Forças Armadas americanas em particular e às ocidentais em geral, Charles Moskos descreveu o progressivo enfraquecimento do modelo *institucional*, fundado em valores próprios do sistema militar, em relação ao modelo *ocupacional*, fundado em valores da sociedade e do mercado (Moskos, 1977; 1986: 1988; Moskos e Wood, 1988). A dicotomia instituição/ocupação, formulada por Moskos, investe três âmbitos ligados mas distintos: 1) a relação Forças Armadas/Sociedade; 2) as variáveis organizativas; 3) a subjectividade dos actores organizativos.

Focalizando a nossa atenção neste último aspecto, indagámos as atitudes dos oficiais mais jovens sobre a *leadership* e sobre a presença das mulheres. Nesta perspectiva foi analisado o impacto sobre os jovens comandantes da passagem da prevalência do modelo institucional (no qual continuam a estar socializados os oficiais) para a prevalência do modelo ocupacional (no qual se inspiram cada vez mais os graus inferiores, a começar pelos soldados voluntários).

O primeiro dado que emerge é que a crise do modelo institucional se nota entre os oficiais do Exército mais do que nos da Marinha e da Força Aérea. Nestas duas últimas Armas, o alto conteúdo técnico das funções pedidas aos militares deixa perceber a passagem da conscrição ao profissionalismo em termos largamente positivos. Para marinheiros e pilotos a profissionalização prepara uma estrutura na qual o líder é prevalentemente apoiado no seu papel, podendo contar com pessoal tecnicamente qualificado e voluntariamente inserido na organização. Na Marinha e na Força Aérea, por isso, a motivação ocupacional parece suficiente para levar a cabo a performance profissional,

contudo na consciencialização de que a adesão dos subalternos aos objectivos operacionais não é necessariamente motivada por uma total adesão à missão da organização nem por uma partilha integral dos seus valores, limitando-se a ser fruto de uma escolha laboral e profissional.

Para os oficiais do Exército, pelo contrário, a margem de incerteza notada acerca dos efeitos da profissionalização é maior, e o risco mais ouvido é precisamente o da crescente dificuldade de exercer eficazmente a acção da *leadership*. A preocupação respeita à possível prevalência de uma mentalidade de tipo ocupacional, que segundo a opinião de muitos oficiais se arrisca a levar o Exército a ser equiparado a um qualquer sector da administração pública. Em segundo lugar, o Exército da *leadership* será contrariado pela dificuldade, maior em relação ao passado, de impor a disciplina através de métodos tradicionais.

Os *focus group* realizados com representantes dos soldados voluntários confirmaram as percepções referidas pelos jovens oficiais. Segundo os voluntários, os superiores adoptam frequentemente com os subalternos um estilo de comunicação de tipo tradicional que remonta ao modelo de exército de recrutamento obrigatório que, afirmam os voluntários, “se adapta mal aos profissionais”. Em segundo lugar, os voluntários sustentam que existe da parte dos oficiais um modo de considerar a disciplina excessivamente orientada para os aspectos formais, enquanto a atenção deveria ser focada nos resultados produzidos. Ainda, segundo o pessoal militar, o recurso pelos superiores ao mecanismo dos prémios e punições revela uma insuficiente consciencialização do novo status dos soldados profissionais.

A diferente percepção do seu status, que separa os voluntários dos jovens comandantes, enraíza-se na convicção difundida entre a maior parte dos segundos sobre a irredutibilidade da instituição militar a qualquer outra realidade organizativa de tipo civil. Isto naturalmente não significa só por si um maior criticismo das relações hierárquicas no meio militar. A especificidade da missão das Forças Armadas se, por um lado, requer dedicação e investimentos individuais não comparáveis aos de outras organizações, por outro, pode facilitar a acção da *leadership*, que é suportada, mesmo nas missões de rotinas, por um imponente aparato formal e cultural. Uma outra opinião recorrente sobre a diferença entre o líder militar e o civil refere-se à necessidade por parte do líder militar de estar atento à carga de stress dos seus subalternos. Esta função, ligada a vínculos específicos do sistema militar, favorece um maior empenho empático e emocional pelo líder militar em relação ao *manager* empresarial ou ao dirigente de uma administração pública.

Ao ilustrar os limites e as carências da *leadership* militar em relação à civil, os entrevistados fazem referência aos aspectos mais burocráticos da instalação organizativa das Forças Armadas. Uma das dificuldades é a falta de objectivos concretos aos quais os líderes podem fazer referência ao calibrar a sua acção de comando. Um outro elemento criticável é a falta de *feedback* em relação ao conteúdo das próprias acções profissionais: o nivelamento das carreiras e dos parâmetros retributivos não ajuda um comandante a perceber se as suas acções e o seu estilo de comando são apreciados pelas cúpulas da organização. Por fim, um último elemento que torna mais difícil a acção do líder militar em relação ao civil é o sistema de prémios e punições que, segundo o parecer dos entrevistados, nem sempre é suficiente para sustentar uma boa acção de comando.

Um dado que habitualmente escapa aos laicos (os quais têm tendência a ratificar as características do oficial como as do advogado, do engenheiro ou do funcionário público), no que às armas se refere é – para citar um entrevistado – “um estranho ofício”, caracterizado por situações organizativas e por prestações incomparáveis em múltiplos casos na vida civil. Isto faz com que entre os protagonistas da profissão militar – os oficiais – haja, independentemente do grau, da categoria, da Arma a que pertencem, mais pontos em comum do que quantos possa haver entre outros profissionais externos à organização militar<sup>4</sup>.

Esclarecido isto, é de sublinhar também que as diferenças internas existem, quer em relação ao cargo hierárquico assumido na instituição, quer em relação às funções exercidas, quer, sobretudo, em referência à Arma de pertença. O sistema militar é, efectivamente, um sistema organizativo articulado no seu interior em subsistemas que são, pelo menos teoricamente, tanto integrados no plano da prestação final (a defesa armada), como diferenciados em relação às modalidades e aos recursos utilizados para fornecer o segmento de produto que concerne a cada um dos mesmos. Aqueles que na teoria dos sistemas são os ambientes de referência (e que na filosofia pré-socrática eram os elementos primordiais: terra, água, ar) assumem uma influência determinante na modelação das características funcionais e culturais de cada uma das Armas. Nesta medida, deve-se estar consciente de que, quando se fala de “oficiais das Forças Armadas”, se fala de um tipo ideal que, embora se revista

---

4 Esta situação é real em particular no núcleo central da profissão militar, representado pelos oficiais do Estado-Maior provenientes dos cursos normais. É menos real em determinadas categorias de especialistas, dotados de profissionalismos universais (tipicamente os médicos, mas também os engenheiros, os administradores, etc.), cuja auto-identificação não é apenas “vertical” (em relação à organização) mas também “horizontal” (em relação ao profissionalismo praticado).

de alguns traços constitutivos comuns que distinguem esta profissão de todas as outras, se arrisca simultaneamente a sacrificar algumas particularidades internas relevantes.

No que se refere às relações superiores/inferiores, por exemplo, é preciso sublinhar o diferente significado que assume o próprio conceito de líder – na definição de guia que dirige homens e coisas a fim de alcançar os objectivos da organização – segundo a prevalência deste ou daquele nos factores da produção. Sabe-se como muda a missão do comandante militar (capaz ou não de ascender a verdadeiro líder), conforme se seja chamado, em primeiro lugar, a dominar uma máquina hiper-complexa, como no caso do piloto da Força Aérea, ou então a distribuir a sua competência entre esta e as pessoas que a gerem, como no caso do oficial da Marinha, ou finalmente, contudo sem esquecer as “máquinas”, a concentrar a maioria das suas energias nas pessoas (como no caso do oficial do Exército em missões de combate terrestre).

Um outro exemplo, relacionado com o anterior, é representado pela distinção entre actividades operacionais e actividades de rotina. Descrevendo a actividade militar como “um Janus de dois rostos”, já noutro lugar analisámos a particularidade desta organização, e especialmente a sua articulação terrestre, caracterizada pela duplicidade inscrita (?) por um lado, na situação de guerra, e por outro, na situação de preparação para a mesma (Battistelli, 1990). Esta característica, que é real para todos a nível sistémico, a nível micro (por exemplo de destacamento individual) é mais ou menos real nas diversas Armas e nos diversos Corpos. Enquanto é efectivamente possível (e sociologicamente útil) distinguir num destacamento de Infantaria entre a participação em missões operacionais e a participação em missões de rotina (compreendendo nestas últimas a própria instrução), é mais difícil efectuar uma análoga distinção relativa à tripulação embarcada num navio<sup>5</sup>.

Finalmente, uma advertência que respeita à subjectividade fisiológica dos argumentos que sobressaíram das entrevistas. Uma análise crítica da organização e das suas modalidades de funcionamento demonstra que existe em qualquer estrutura, mesmo na mais eficaz e satisfatória, uma disparidade entre o que é o “bem” da organização e o que é o “bem” dos seus componentes (ou, dizendo melhor, o que os componentes definem

---

5 O *continuum* rotina/operacionalidade aparenta ser mais restrito para as forças navais e aéreas, enquanto parece ser mais ampla, além de mais polarizada, para as forças terrestres. Também no caso do *continuum* paz/guerra sucede a mesma coisa, pelo que a amplitude entre os dois pólos (por um lado a paz, por outro a guerra) é menor para a Marinha e a Força Aérea (para as quais as modalidades de funcionamento divergem pouco no caso de uma operação de guerra verso uma operação de *peacekeeping*), enquanto é maior para o Exército (que necessita de uma notável capacidade de adaptação ao passar de uma para a outra das duas utilizações, tanto é assim que alguns exércitos conseguem melhor do que outros).

respectivamente como bem da organização e o próprio). Tentar colmatar ou pelo menos reduzir esta disparidade é uma das funções da *leadership* organizada ao seu mais alto nível. É inevitável que o actor organizativo – todos os actores organizativos, compreendendo os próprios membros do *management* – exprima um ponto de vista que é, de uma forma mais ou menos marcada, “corporativo”, ou seja portador de uma visão e de um interesse que, ainda que legítimos, não podem ser senão parciais.

Isto deve ser levado em conta quando são postas em relevo as posições dos entrevistados, maioritariamente constituídos por oficiais jovens e nos primeiros graus da carreira. Não surpreende, portanto, que nas entrevistas se insista muito sobre os aspectos emocionais e relacionais da *leadership*, vistos também como prioritários em relação à preparação técnica. O “bom ambiente” resulta propedêutico a uma prestação laboral positiva e a promoção de uma adequada motivação à actividade da organização parece apenas realizável num ambiente psicologicamente confortável. É ainda provável que, com o passar do tempo e com a maturação da experiência, o factor humano tenda a redimensionar-se aos olhos dos actores, deixando margem a uma reavaliação dos factores *hard*, (representados pelo pacote de vínculos/opportunidades que caracteriza a organização e, em particular, pela sua disponibilidade de recursos, tanto materiais – económicos, tecnológicos, logísticos, etc. – quanto imateriais – políticos e simbólicos. Por sua vez, a um mais avançado nível da carreira, dispor dos meios necessários e usufruir do apoio das cúpulas da organização torna-se mais importante do que o ambiente interno em que se opera.

### 3. Os jovens líderes entre a profissionalização e a integração das mulheres

Vimos como o processo de profissionalização, posto em marcha pelo abandono do recrutamento obrigatório e pela passagem ao alistamento voluntário, determina nas várias Armas diferenças de atitude explicáveis pela diversa natureza do Exército, Marinha e Força Aérea.

Ainda que os jovens voluntários actualmente alistados demonstrem predominantemente, em qualquer lado, motivações de tipo ocupacional, esta sua aproximação determina menos problemas na Marinha e na Força Aérea do que no Exército. Vendo a organização, como propõem as teorias neo-sistémicas, como um “sistema sócio-técnico” – ou seja uma união de recursos tanto técnicos (aparelhos e tecnologias) quanto sociais (pessoas) – é indubitável a especificidade das Forças Navais e Aéreas. Nestas Armas o

líder operacional tem a vantagem da existência e, habitualmente, da preponderância, de uma dimensão técnica que, com o seu *know how*, com os seus fluxos produtivos, com os seus procedimentos, encaminha e monitoriza a actividade dos subordinados, deixando uma parte relativamente pequena à subjectividade tanto individual (a pessoa com as suas motivações) quanto relacional (o subordinado em relação ao líder e vice-versa).

Tudo isto é menos verdadeiro, às vezes mesmo nada verdadeiro, para o Exército, em particular para as forças combatentes terrestres. Os evidentes vínculos aqui existentes apenas parcialmente são de natureza tecnológica, sendo sobretudo de natureza ambiental, ou seja, fruto da relação que o indivíduo mantém internamente com o seu próprio grupo (companheiros, inferiores, superiores) e externamente com o resto do mundo (a começar pela sua parte mais problemática: o inimigo). Emergem nesta situação como muito importantes, quer a motivação pessoal para ser o que naquele momento se é (soldados) e se faz (combater), quer a relação inferior/superior, dada a relativa liberdade oferecida a cada um dos dois interlocutores de interpretar o seu papel desta ou daquela maneira. De facto, a condicionar tal liberdade, funcionam em parte menor factores objectivos (como as tecnologias) e em parte maior factores subjectivos (valores culturais como o sentido da disciplina, psicológico-sociais como o espírito de corpo, a lealdade para com os superiores, psicológicos como as qualidades naturais do líder, etc.).

O processo de profissionalização, importante para todos os comandantes, é-o particularmente para os comandantes do Exército. É evidente que também na Marinha e na Força Aérea as motivações do oficial apresentam uma significativa quota de adesão ao modelo institucional, sem a qual o indivíduo se teria “alistado por razões erradas” (Faris, 1988). Contudo, nestas duas Armas a grande tecnicidade induz a aceitar e a pressupor nos subordinados uma atitude profissional, por nós também definida *moderna* enquanto baseada na racionalidade em relação aos objectivos, típica da modernidade. Pelo contrário, pelas características intrínsecas da sua missão (de grande intensidade humana, ainda antes que técnica, e de grande risco existencial), o oficial do Exército adere, e não pode deixar de aderir, a uma cultura institucional (que, para sublinhar posteriormente a valência tradicional, definimos *paleo-moderna*), baseada na racionalidade em relação aos valores<sup>6</sup>. Como antes já referimos, em funções predominantemente técnicas, é mais fácil que jovens

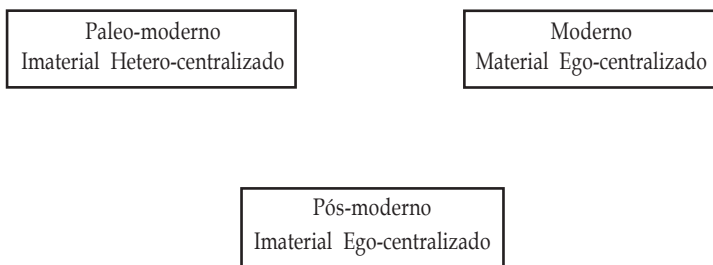
---

6 A repartição das atitudes registadas junto dos militares em paleo-modernas, moderna e pós-modernas foi por nós elaborada e sujeita a verificação durante uma série de investigações junto aos *peacekeepers* italianos na Albânia, Somália e Bósnia (Battistelli, 1996; Ammendola, 1999; Battistelli, Ammendola, Galantino, 2000; Galantino 2003; no caso português v. Carreiras, 1999).

de atitudes médias e distintas de motivações ocupacionais possam fornecer prestações satisfatórias ou mais que satisfatórias, adquirindo gradualmente experiência, socializando-se à cultura organizativa e sendo motivados ao longo do trabalho por superiores capazes. Esta evolução positiva, em princípio sempre possível, é provavelmente mais árdua em funções onde a dimensão técnica é menos existente, enquanto são maioritariamente pedidas determinadas características estruturais de personalidade.

Esta é a razão profunda pela qual a maioria dos oficiais do Exército preferiram no passado (e, embora racionalmente convencidos da necessidade da profissionalização, afectivamente continuariam a preferir ainda actualmente) os soldados de recrutamento obrigatório. Predominantemente dentro destes é possível, de facto, encontrar estratos de indivíduos caracterizados por motivações de um terceiro tipo: as que definimos de *pós-modernas*. Analogamente às modernas (ou ocupacionais) as motivações pós-modernas são centralizadas no indivíduo e são, por isso, também “egoísticas”. Analogamente às paleo-modernas, todavia, e logo diferentes das modernas, elas não são materiais mas imateriais, ou seja, baseiam-se não tanto em necessidades e objectivos de aquisição quanto em necessidades e objectivos de auto-realização, mais sobre o ser que sobre o haver.

**Figura 1 - Tipos motivacionais dos militares italianos na Albânia, Somália, Bósnia:**  
*paleo-modernos, modernos, pós-modernos*



Os pós-modernos não são facilmente compatíveis com a cultura e o ambiente militares, de cujos vínculos se mostram intolerantes. Quando no entanto o são (o que acontece numa parte mínima mas não irrelevante), os pós-modernos transportam para a vida militar importantes recursos de criatividade, adaptação, inteligência, etc., como sabe qualquer oficial que tenha comandado soldados de recrutamento obrigatório. Isto, como é óbvio, não significa que seja impossível encontrar pós-materialistas entre os soldados voluntá-



rios; simplesmente, a eventualidade de um indivíduo com aquelas características se alistar voluntariamente como soldado é muito mais rara do que aquela em que um idêntico indivíduo tenha sido recrutado na base no recrutamento obrigatório.

O que notámos nos quadros de um Exército que, como o italiano, já quase concluiu o seu processo de profissionalização é uma espécie de incomensurabilidade dos paradigmas motivacionais de comandantes e subordinados. Para os comandantes os soldados voluntários são “demasiado” ocupacionais, para os subordinados os oficiais são “demasiado” institucionais. Segundo os voluntários, os comandantes pretendem demasiado, segundo estes últimos, o nível de motivação dos primeiros é demasiado baixo. Os oficiais, nenhum dos quais põe em causa a oportunidade da profissionalização, sabem que a nova situação requer dotes carismáticos nos comandantes e investimentos maciços na capacidade para motivar os subordinados: tudo isto associado à manutenção de elevada competência com o objectivo de, perante pessoal tecnicamente mais preparado, evitar mostrarem-se inadequados.

A segunda inovação, também ela ligada ao processo de profissionalização, é representada pela inserção do pessoal feminino. Das atitudes dos homens entrevistados, oficiais e soldados voluntários, emerge, ainda na global aceitação do processo, uma difundida sensação de incerteza em relação às formas mediante as quais a ele se referir. Esta percepção é justificada pelo facto de que, excluindo o pessoal utilizado na formação (academias, escolas), a maior parte dos entrevistados não tem ainda uma experiência directa de interacção profissional com o pessoal feminino. Compreende-se, pois, a dificuldade manifestada por muitos em imaginar como efectivamente poderiam configurar-se as relações homem-mulher na qualidade de superior-subordinado no contexto operacional.

Todavia, a perspectiva de uma relação profissional com o pessoal feminino não parece suscitar atitudes de resistência. A integração das mulheres é vivida como um factor de normalização, visto que permite aos membros da instituição militar interagir entre os dois géneros, tal como sucede normalmente fora, no contexto laboral e não só. Em termos gerais, não se reconhece uma existência de preconceitos sobre as capacidades e as competências profissionais das colegas, ou melhor, ocorre amiúde nas entrevistas a atribuição às mulheres de características positivas, tais como a capacidade organizativa, a precisão, a perseverança e a habilidade relacional.

Neste caso não existem diferenças relevantes de opinião entre os membros dos diversos ramos das Forças Armadas. A principal discordância parece ser de tipo geracional: a mudança estrutural representada pela entrada das mulheres é aceite com mais resistência pelos membros com mais antiguidade na carreira, e todos os entrevis-

tados declaram um pouco o seu cepticismo sobre as capacidades de colegas e superiores mais velhos na adaptação à mudança de contexto. O fenómeno mais mencionado tem a ver com a disparidade de tratamento do pessoal feminino em relação ao masculino. Nesta primeira fase, de facto, estão ainda a experimentar-se aquelas que poderão ser as melhores modalidades para exercer a *leadership* sobre todo o pessoal no novo contexto sócio-organizativo. Na ausência de uma “doutrina” oficial, explícita e unívoca, que dite as regras e programe as modalidades de actuação do processo, são elaboradas soluções de natureza individual para resolver alguns problemas e motivos de preocupação.

Fazem parte destes as “discriminações positivas”, ou seja, as disparidades de tratamento que, na delicada fase de inserção do pessoal feminino, podem induzir alguns superiores a compensar as inadaptações da organização, ou dos seus homens, ou até deles mesmos, em relação às mulheres, com um excesso de atenção e com um tratamento demasiado favorável. O “duplo standard”, ou seja, o diferencial de prestação homem/mulher previsto oficialmente nalguns casos, como as provas físicas no acto do alistamento, arrisca a alargar-se a outros âmbitos onde não há justificação, transformando-se em privilégio. Além de ser uma ofensa para todos, uma similar situação desagradaria também, lembram alguns jovens oficiais e jovens voluntários, às próprias mulheres, a quem se subestimariam e minimizariam as capacidades e a igual dignidade.

As causas da discriminação positiva seriam, analisando os testemunhos dos entrevistados, de duas origens: objectivas e subjectivas. Entre as primeiras, são de enumerar as consequências do investimento (de que aliás ninguém nega a legitimidade) que as Forças Armadas italianas levaram a cabo para adequar a logística e as infra-estruturas à entrada das mulheres: isto fez com que, inevitavelmente, estas geralmente sejam instaladas em espaços com alojamentos, recreativos, higiénicos, etc. mais modernos, mais equipados e acolhedores do que os reservados aos homens. Entre as segundas, é indicada a dificuldade de alguns superiores – sobretudo oficiais de grau elevado – a relacionar-se com os militares mulheres com a desenvoltura e “normalidade” usadas com os militares homens. Na relação superior/inferior, alguns dos oficiais mais velhos ainda dispensariam as modalidades de boas maneiras reservadas, noutros tempos, às senhoras<sup>7</sup>.

---

7 No âmbito das seis tipologias em que, nas vésperas da inserção das mulheres nas Forças Armadas italianas, tínhamos distinguido os comportamentos dos militares homens (Battistelli, 1997b) esta atitude reporta-se à tipologia que definimos do “cavaleiro”, eficazmente descrita por um voluntário nestes termos: “o comandante que tem uma mulher como motorista, não é a motorista que lhe abre a porta, mas talvez seja

Um último motivo de preocupação, neste caso não só atribuído aos outros mas claramente também respeitante a eles próprios, refere-se à hipótese de obedecer às ordens de um superior mulher.

Naturalmente, o princípio de que uma mulher possa ser o seu superior e que, sendo-o, emane comandos que têm que ser cumpridos, não é discutido por ninguém, nem pelos voluntários nem pelos oficiais, (ainda que entre os segundos alguns dêem a entender que a situação é, felizmente, apenas virtual, não se supondo mulheres de grau superior ao seu). Mas, passando do princípio abstracto para a sua concreta realização, na base do correcto funcionamento de uma superioridade hierárquica gerida por uma mulher, está a legitimação que a pessoa em causa ganhou percorrendo todas as fases e cumprindo todas as condições previstas para um superior, sem considerar o seu género, seja masculino ou feminino. Outro contributo para a aceitação do superior mulher virá da experiência efectiva que o militar homem tem ou não de militares mulheres, desde logo como companheiras em igualdade de grau. Para quem frequentou a Academia ou a Escola Militar numa situação de integração entre géneros, aceitar as mulheres tanto como companheiros de armas quanto como superiores será bastante mais fácil do que será para quem foi formado e obteve a sua experiência de vida militar num ambiente mono-género como era o das Forças Armadas italianas até há bem pouco tempo.

Também em relação a esta preocupação, por um lado voltam a registar-se as queixas pela ausência ou insuficiência de linhas programáticas por parte da Instituição, por outro é surpreendente a confiança expressa na existência, tanto por parte de si mesmos como das próprias mulheres, de sensibilidade suficiente para resolver os problemas que, de qualquer forma, se apresentarão em relação à integração homem/mulher nas Forças Armadas.

Mesmo com a fisiológica subjectividade inata neste tipo de testemunhos, os dois temas citados pelos entrevistados constituem nós significativos e reais do processo de mudança global que envolve actualmente as Forças Armadas italianas, não diferentemente de outras Forças Armadas europeias, e logo o mesmo *caveat* para os decisores. Em primeiro lugar, a passagem do recrutamento obrigatório ao voluntariado apresentará aspectos críticos não só no plano numérico – dado para o qual os Estados-Maiores já estão totalmente alertados – mas também no plano da interacção líder/subordinado, sobretudo no que se refere às forças terrestres – dado este que se arrisca a permanecer na sombra em relação ao primeiro, que é visto como o mais urgente. Em segundo lugar, a inserção das mulheres, enquanto

---

ele que abre a porta à motorista”. Outra atitude problemática da parte dos superiores é representada pelo excesso de controlo como prevenção de comportamentos indesejados (confraternização, incómodos sexuais) especialmente na fase de formação inicial (sobre isto v. Ricotta e Sola, 2003).

parece pacífica em certos sectores (jovens oficiais), perspectiva-se mais problemática noutros (oficiais e sargentos mais velhos). Estes últimos, em particular, são descritos como um grupo particularmente crítico, caracterizado por atitudes tradicionalistas de raiz socio-cultural, só por si pouco propensos, e até agora pouco sensibilizados, à recepção de uma novidade do alcance da entrada das mulheres numa instituição desde sempre mono-género. Com paridade de idade e de permanência na instituição, em relação aos velhos oficiais, os velhos sargentos antevêm uma posterior dificuldade de ter de confrontar-se com a hipótese da relação hierárquico-disciplinar (o “dever de obedecer” que se instaurará com o superior mulher. É um facto intuitivo, confirmado pelas experiências de outros países e finalmente citado frequentemente pelos nossos entrevistados que, na relação global entre géneros que se gera na organização militar, a relação entre superior-mulher e inferior-homem é (em relação ao inverso ou em relação à situação de paridade de grau) a mais delicada e difícil de aceitar por homens, sobretudo na fase inicial do processo de integração.

#### 4. Observações conclusivas

As Forças Armadas, instituição de configuração paleo-moderna (se não até pré-moderna) que opera numa era pós-moderna estão, nas sociedades ocidentais, destinadas a encontrar novos vínculos e novas oportunidades. Como subsistema social colectivista (“altruístico” na definição de Durkheim) e tendencialmente monolítico, o militar está sujeito ao stress de um ambiente individualista e fragmentado. Ao mesmo tempo, ele próprio tem algumas respostas à difundida insatisfação para com a modernidade que caracteriza actualmente os actores sociais: o seu modelo organizativo mantém-se mais orgânico e natural do que mecânico e racional (na distinção de Goulgner); quanto à sua cultura, nas rotinas inspira-se na racionalidade instrumental da ciência e da técnica modernas, enquanto nas situações de emergência (existindo para fazer frente a estas) ocorre mais aos recursos não modernos com valor individual e de solidariedade comunitária.

Dado que, por outro lado, a instituição militar existe e funciona dentro e ao serviço da sociedade, é jogo de força para ela medir-se com as características e as tendências desta última. Paga, por exemplo, com um mais premente escrutínio da opinião pública a maior visibilidade que adquiriu nos países europeus depois do grande bloqueio da guerra-fria. A maior visibilidade provém, por sua vez, das novas funções atribuídas às Forças Armadas na tutela da segurança internacional, que se realiza mediante as operações de *peacekeeping*

nas zonas de crise e na luta ao terrorismo internacional. Trata-se de funções não tradicionais que são exercidas num ambiente de extrema incerteza e complexidade, no qual parecem muito pouco funcionais (e às vezes contraproducentes) as clássicas dicotomias estratégicas paz/guerra, amigo/inimigo, civil/militar, defesa externa/defesa interna, etc.

Este diversificado quadro, desfocado (*fuzzy*) e contraditório, impõe à instituição militar aproximações e movimentos de acção altamente flexíveis e idiossincráticos, ou seja, focalizados em situações múltiplas, uma diversa da outra. Nesta perspectiva, a diferenciação interna não mais pode ser vista, como num passado relativamente recente, uma disfunção a neutralizar e normalizar, mas sim um recurso a valorizar. Competências atípicas maturadas em experiências civis, pertenças étnicas, linguísticas, religiosas minoritárias, sensibilidade do género alternativas ao machismo preponderante, etc., que configuram características suspeitas ou no mínimo inúteis nas rotinas do quartel, podem revelar-se preciosas em situações operacionais conotadas com novidade e imprevisibilidade.

A qualidade, que numa fase moderna do desenvolvimento social e produtivo, era assegurada pela estandardização de comportamentos e produtos, actualmente só pode ser assegurada com o impulso na subjectividade dos produtores. Conciliar a subjectividade dos seus membros com os indispensáveis vínculos da hierarquia e da disciplina é actualmente o principal dos desafios para onde se devem dirigir as Forças Armadas, em matéria de gestão dos recursos humanos<sup>8</sup>.

Como na fábula oriental do príncipe e do esquilo, a mão da organização sobre as pessoas deve estar bastante fechada para não as deixar escapar, mas bastante suave para não as sufocar. É assim que as inovações são criadas e socializadas pelos produtores em resposta às solicitações do ambiente; nem sempre é um dado adquirido que as cúpulas tenham de resolver os problemas, enquanto é mais desejável que apoiem as soluções elaboradas pela base. Isto pode significar ignorar os prementes pedidos de “linhas programáticas” que frequentemente provêm do pessoal (como no caso das directivas em matéria de relações com os seus subordinados reclamadas por muitos jovens oficiais). Provém dos mesmos, por exemplo, uma via inovadora em matéria de relações homem mulher que, mesmo sem intervenções oficiais, aparecem definidas num “faz-por-ti” de evidente proveniência exterior e de influência geracional.

---

8 Para desmentir a sensação de inferioridade às vezes notada na comparação com outras organizações (em especial as empresas), sublinha-se que, numa época estimulante de flexibilidade do mercado de trabalho, que para os empregados significa frequentemente precariedade e nomadismo, as Forças Armadas ficaram entre as não muitas entidades patronais em condições de pedir *commitment*.

Trata-se de abandonar de uma vez por todas a visão *tayloristica* de *one best way* para a solução dos problemas, que deveria ser determinada pelas cúpulas e dali ser transmitida ao resto da “máquina” e dos seus dependentes - engrenagens. Na realidade, no lugar de improváveis linhas programáticas, difíceis de elaborar e ainda mais difíceis de socializar em terrenos altamente complexos como os comportamentos sociais, a mudança organizativa procede, nas Forças Armadas como em qualquer lado, graças a processos de translação da inovação de um actor para outro, com todo o dinamismo e subjectividade que este processo comporta.

Em alternativa à tradicional visão da “difusão”, com base na qual as inovações se estendem mecanicamente como uma mancha de óleo conquistando novos adeptos, a teoria da translação pressupõe o envolvimento dos actores (Czarniawska e Sevón, 1996). Transladar atitudes e descobertas do exterior para o interior da organização e vice-versa, assim como entre pontos diversos da mesma organização, significa - como é evidente no termo inglês e francês *translation* - operar uma tradução no duplo significado da mudança de um lugar para outro e, simultaneamente, da perda de um conceito de uma língua para outra. Como diz um provérbio existente em muitas línguas europeias, “traduzir é um pouco trair”. É verdade: mas a subjectividade que intervém neste processo não é apenas um preço a pagar, mas mais um valor acrescentado que a organização pós-moderna pode arrecadar.