

# Comparação da Orientação Institucional/Ocupacional dos Oficiais do Exército e da GNR

Fernando Cardoso de Sousa

*Tenente-Coronel de Infantaria na reforma. Presidente do Conselho Científico do INUIAF. Doutor em Psicologia Organizacional*

Jorge Gaspar Esteves

*Coronel de cavalaria da GNR. Chefe de Estado Maior da European Gendarmerie Force. Mestre em Sociologia*

## Resumo

O presente trabalho pretende comparar as orientações profissionais dos oficiais do Exército e da GNR, à luz do modelo Institucional/Ocupacional de Moskos. Trata-se da comparação sobre quais serão os objectivos de ambas as organizações, enquanto entendidos pelos valores que orientam a actividade de um grupo de indivíduos: trabalhar segundo as leis do mercado ou efectuar um serviço à sociedade.

Para este efeito são utilizados os resultados obtidos nas investigações realizadas por Sousa (1993) e Esteves (2006) a duas amostras representativas de oficiais dos Quadros Permanentes do Exército e da GNR.

Os dados da investigação não confirmam a hipótese que sustentava que oficiais da GNR registariam orientações mais ocupacionais do que os oficiais do Exército, em virtude de um mais profundo relacionamento desta instituição com a sociedade civil. Ao contrário, os oficiais da GNR revelaram tendências mais próximas do pólo institucional que os seus colegas do Exército devido, fundamentalmente, a um sentimento mais forte de pertença à instituição. No entanto, revelaram também possuir uma visão mais burocrática da instituição.

A coexistência destas orientações contraditórias parece, pois, sugerir que o modelo I/O não lida com pólos opostos de uma só dimensão mas sim com dimensões independentes, podendo um mesmo indivíduo expressar, em simultâneo, preocupações de carácter institucional e ocupacional.

## Abstract

### Comparing Institutional/Occupational Orientation of Portuguese Army and GNR Officers

*The present article compares the professional guidelines of the Portuguese Army and Guarda Nacional Republicana (GNR) officers in the light of Moskos Institutional/Occupational model.*

*The aim is to compare the goals of both institutions, considered here as the group guiding values: working according to market laws or rendering a service to society.*

*The study was based on data from the researches conducted by Sousa (1993) and Esteves (2006) involving two representative samples of officers from the Army and from the GNR.*

*The results of the study do not confirm the initial assumption which asserted that due to a closer relation with the civilian society the GNR officers would register stronger occupational tendencies than the Army officers. On the contrary, due to a stronger institutional integration the GNR officers revealed positions closer to the institutional model than their Army colleagues. Nevertheless, they also revealed a more bureaucratic conception of the institution.*

*The coexistence of this contradictory orientations, suggests that the I/O model deals with independent dimensions rather than opposite sides of the same dimension being possible for an individual to express, simultaneously, institutional and occupational concerns.*

## **Introdução**

O presente trabalho destina-se a comparar as orientações profissionais dos oficiais dos Quadros Permanentes do Exército e da GNR, à luz do modelo de Moskos (1973, 1977, 1986, 1986a), com base nas investigações conduzidas por Sousa (1993) e Esteves (2006). Estas investigações, apesar de separadas no tempo e versarem organizações com finalidades distintas, traduzem realidades cada vez mais semelhantes entre si e com as organizações empresariais, cujas implicações sobre a natureza das motivações dos seus quadros interessa analisar.

Trata-se da comparação sobre quais serão os objectivos de ambas as organizações - Exército e GNR - enquanto entendidos pelos valores que orientam a actividade de um grupo de indivíduos: de um lado, trabalhar segundo as leis do mercado; do outro, o serviço à sociedade. Trata-se também da discussão sobre os motivos individuais ligados ao trabalho: de um lado a afirmação de que o comportamento individual sobrevaloriza a recompensa financeira, menos horas de trabalho e maior segurança; do outro contrapondo-se que as pessoas são orientadas, principalmente, pelo desenvolvimento pessoal, significado e interesse do trabalho que executam, e pela melhoria das capacidades e perícias profissionais. Cingido à investigação em meio militar, o modelo inclui, assim, dois níveis de análise: o organizacional, tentando situar a organização militar como instituição ou como local de trabalho; o individual, comparando o serviço militar como vocação ou como emprego.

Com efeito, até que ponto estas organizações, apesar do seu peso institucional e de orientação de serviço público, não são vistas pelos seus quadros como qualquer grande empresa burocrático-industrial, tal como descrito por Jesuino (1986) e outros (Baltazar, 2001; Carrilho, 1985; Vaz, 2002), substituindo liderança por gestão, soldados por recursos humanos, tradições por contratos e regulamentos, e mesmo a eficiência para o combate pela relação custo-eficácia? Se bem que a racionalização possa reconhecer a utilidade da liderança, coesão, e outros valores não tangíveis, como necessários para a execução das missões, nada nos garante que a força de trabalho que entra nas fileiras faça tal racionalização, mesmo depois de um processo de socialização destinado a acentuar-lhe a orientação profissional e vocacional.

## **Tipologias da Ligação Organização-Indivíduo**

A discussão sobre as motivações pelas quais as pessoas se ligam às organizações e os diferentes modos como o fazem, sempre atraiu os cientistas sociais que, na

tentativa de estabelecerem tipologias, procuram sistematizar essas diferenças de várias formas, tentando situá-las no quadro dos modelos definidos, em geral sob a forma de escalas de opostos.

Uma das limitações da tentativa de caracterizar sujeitos numa escala de opostos é a de que, sempre que se adiciona uma variável com a finalidade de tornar o índice final mais abrangente, a classificação perde consistência, isto é, as pessoas não se distribuem conforme o modelo teórico. Tal pode ficar a dever-se à dificuldade em generalizar tipologias existentes nas organizações, como as de *linha-staff* (Selznick, 1957) e *cosmopolitas-locais* (Gouldner, 1957), ou *burocratas-profissionais*, *especialistas-generalistas* e *artistas-carreiristas*, de Reissman (1949).

Outro problema é que as teorias da socialização organizacional têm tendência a dar demasiado peso à acção da organização sobre o indivíduo, esquecendo a acção que o próprio indivíduo exerce sobre a organização e mesmo o indivíduo em si; as teorias motivacionais cometem, em geral, o erro oposto, isto é, consideram o indivíduo como isolado da organização, no que respeita aos motivos que o ligam ao trabalho. Csikszentmihalyi (1991), por exemplo, apresenta a profissão de cirurgião como o paradigma da *actividade autotélica* (aquela que constitui recompensa em si própria), uma vez que proporciona objectivos claros, *feedback* imediato, ambiente propício à concentração e rituais enriquecedores (uniforme, esterilização, preparação). O aproveitamento que faz para distinguir o profissional (pioneiro) empenhado, feliz com a sua actividade, do especialista da rotina, sempre aborrecido, empenhado nas recompensas exteriores, sugere reflexões interessantes sobre a questão da vocação. Nesta perspectiva, o importante não seria a actividade em si, mas a personalidade do indivíduo e a possibilidade de este ser capaz de atribuir um significado especial à actividade desempenhada; de reconhecer o papel do esforço na procura da satisfação e de retirar daí a sua motivação principal; de perceber os eventos da actividade profissional, por mais rotineira e aparentemente desinteressante que parecesse, como fontes de enriquecimento pessoal e de criatividade. Seria também a capacidade do indivíduo em não se deixar "corromper" pela recompensa exterior, pela facilidade das tarefas, pela rotinização e consequente diminuição da necessidade de esforço. Seria o prolongamento do "ideal": a manutenção do espírito aberto à mudança e da ideia do "jogo" permanente, como afirmação de juventude.

### **O Processo de Socialização**

Como referem Van Maanen & Shein (1979), para conhecer determinada organização e agir dentro dela, o indivíduo terá que desenvolver princípios de actuação

e formas de interpretação de senso comum, consentâneas com as aceites pela organização. O processo fornece ao indivíduo uma visão ordenada do ambiente que lhe serve de guia na aprendizagem que escolhe, sobretudo na que tem a ver com a relação que mantém com os restantes membros da organização. Quando desenvolvida, essa perspectiva transcende o seu comportamento exclusivamente na organização, influenciando todos os actos da sua vida.

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

Outra perspectiva importante, discutida por Wanuos (1980), examina o que está a montante do processo de socialização e que começa por um processo de escolha da organização, por parte do indivíduo, que pode ser racional ou irracional. No primeiro caso, o indivíduo procura activamente informação acerca da organização, decidindo em função dela; no segundo caso, o indivíduo persegue um ideal que o impede de procurar informação relevante e decidir em conformidade. Neste último caso (irracional), o indivíduo tem mais probabilidades de, só após a entrada na organização, se aperceber de eventuais conflitos entre as suas expectativas e capacidades e a realidade da organização. Neste caso, ou o conflito origina insatisfação, menor empenho e intenção de saída, ou o indivíduo opta por racionalizar o conflito para justificar a decisão que tomou.

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

pela organização, pelo menos na sua vertente formal, tal como apresentada por Jesuíno (1972).

### **O Modelo Institucional-Ocupacional de Moskos**

O modelo Institucional/Ocupacional (I/O) foi inicialmente apresentado por Charles Moskos na década de setenta (Moskos, 1973; 1977) e reiterado posteriormente (1986; 1986a; 2000). O autor defendeu a hipótese de que as organizações militares estavam a passar por um processo de mudança que reflectia uma aproximação aos valores da sociedade civil. Com o intuito de medir a intensidade desta mudança, Moskos concebeu dois modelos ou tipos-ideais de instituição e profissão militar, designando-os por *Institucional* e *Ocupacional*, respectivamente, na tentativa de dar conta de concepções alternativas da actividade militar.

O autor considerou o modelo institucional baseado em normas e valores, com um propósito que transcende o interesse individual em proveito de um presumível bem comum. Esses valores seriam consubstanciados em termos tais como *dever*, *honra*, *país*. Os membros da instituição seriam vistos como seguindo uma vocação, assumindo perante a sociedade as consequências do seu auto-sacrifício, no que esta lhe retribuiria mediante o reconhecimento do prestígio da função. A este propósito, Clotfelter e Peters (1976) vão ao ponto de afirmar que o factor mais importante que rege as decisões de entrar e permanecer no serviço militar é a opinião do público sobre esse mesmo serviço; é a imagem da causa pública. Para além do reconhecimento público, o membro da instituição estaria preparado para receber uma compensação monetária abaixo dos níveis do mercado, ainda que um pouco equilibrada com benefícios sociais de vária ordem (ex. alimentação, casa, uniformes, saúde, pensões de reforma acrescidas). O carácter paternalista da instituição desaconselharia a organização em grupos de pressão, preferindo o recurso aos superiores, e o nível remuneratório seria determinado, sobretudo, pelo posto e pela antiguidade, não pelo desempenho ou pela função. O alistamento vitalício (ser militar toda a vida), a disponibilidade total, a sujeição à lei e disciplina militares, a mudança frequente de local de residência, seriam exemplos de outras tantas características do profissional realmente vocacionado para a vida militar. Este modelo, visto na sua expressão mais extrema, poderá talvez ser ilustrado na transcrição de uma citação feita por Moskos (1986): "*I'll go anywhere in the world they tell me to go, any time they tell me to, to fight anybody they want me to fight. I move my family anywhere they tell me to move, on a day's notice, and live in whatever quarters they assign me. I work whenever they tell me to work...*"

*I don't belong to a union and I don't strike if I don't like what they're doing to me. And I like it. Maybe that's the difference."*<sup>1</sup>

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

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

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

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

Ambos os modelos (Institucional e Ocupacional) são tomados como perniciosos quando levados ao extremo, ainda que só o ocupacional surja, normalmente, como uma perversão do sistema. Na verdade, o modelo institucional, visto na sua forma extrema, favorece o paternalismo excessivo da instituição, com os fenómenos

---

1 "Irei para qualquer lugar no mundo, a qualquer momento, para combater qualquer inimigo. Deslocarei a minha família para qualquer lugar, com pré-aviso de um dia, e viverei em qualquer quartel. Trabalharei sempre que me ordenarem... não pertencerei a sindicatos nem farei greve mesmo que não goste do que me façam. Apesar de tudo eu gosto de ser militar. Talvez seja esta a diferença."

consequentes de abusos em relação aos subordinados (sobretudo os soldados), parasitismo da organização, ausência total de preocupação com a eficácia, troca entre fins e meios, e toda uma outra série de aspectos que aparecem quando se emprega a designação de "burocracia" no seu sentido pejorativo.

Por outro lado, a associação entre o Institucional e o Profissional e entre o Ocupacional e o Burocrata, não pode deixar de se adivinhar como provocadora de grandes contradições ao nível da investigação, sobretudo as de natureza empírica.

Na tentativa de ultrapassar estas contradições, Janowitz (1977), Cotton (1981) e Segal (1986) criticaram a formulação de Moskos, admitindo que, face à complexidade das interações existentes entre instituições militares e sociedade, coexistem no modelo características múltiplas e contraditórias. Nesta perspectiva, Segal defendeu que os constructos institucional/ocupacional não são pólos separados da mesma dimensão mas sim dimensões interdependentes, podendo o militar expressar, num dado momento, orientações institucionais e ocupacionais, naquilo que o autor, na esteira de Janowitz, apelida de *profissionalismo pragmático*, uma mistura de orientações ocupacionais e institucionais, numa discussão que envolveu, posteriormente, uma posição conjunta (Moskos, C., Williams, J. & Segal, D., 2000).

### **A Orientação Profissional - Burocrata**

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

a impossibilidade de existir recrutamento horizontal, isto é, de existirem elementos que não transitaram pelos vários postos de hierarquia.

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

Após estas considerações teóricas e apesar de não termos abordado o historial e a natureza militar do Exército da GNR, a pergunta a que nos propomos responder visa clarificar se os oficiais das duas instituições possuem orientações distintas face às dicotomias em análise e, em caso afirmativo, em que sentido. Teremos em atenção que estamos em presença de duas organizações distintas: o Exército como instituição vocacionada para a administração da violência armada contra ameaças externas e a GNR como força de segurança de natureza militar, desempenhando maioritariamente funções policiais e vocacionada, essencialmente, para a segurança interna. Seria compreensível que as orientações das duas organizações reflectissem algumas diferenças, quer em virtude das missões distintas levadas a cabo, quer porque os oficiais que as compõem têm proveniências diferentes.

Assim, e apesar das missões do Exército terem vindo a passar por profundas alterações, englobando, hoje em dia, um leque de novas missões – no plano internacional: participação em operações de paz, auxílio humanitário e cooperação; no plano nacional: vigilância da zona económica exclusiva e do espaço aéreo, missões ambientais e de protecção civil – que indiciam uma maior ligação com a sociedade envolvente seria, ainda assim, previsível que as orientações dos oficiais da GNR reflectissem posições mais ocupacionais, em consequência do mais profundo relacionamento desta instituição com a sociedade civil. Será esta a hipótese defendida neste trabalho.

## **Método**

Apesar de ambas as investigações (Sousa, 1993; Esteves, 2006) não terem sido coordenadas nem terem usado exactamente o mesmo instrumento, foi possível recuperar o suficiente das bases de dados para estabelecer comparações entre algumas das variáveis que suportam a operacionalização dos vários modelos, permitindo

também que os universos de pesquisa tivessem uma interpenetração suficiente das amostragens conseguidas para que os resultados fossem representativos das populações. Não foi possível, obviamente, evitar que mais de uma dezena de anos separasse estas investigações, com as naturais limitações em termos de generalização dos resultados.

### **Sujeitos e Procedimento**

No caso do Exército, a população-alvo foi de cerca de 1600 sujeitos que, em 1992, constituíam o total de oficiais das Armas, no activo, oriundos da Academia Militar. De todos eles, a esmagadora maioria tinha entrado para a Academia como cadete, directamente do Liceu (com menos de 20 anos) ou como oficial miliciano (menos de 26 anos), e uma pequena percentagem já como capitães com experiência no Ultramar. À data, o total de oficiais do Quadro Permanente, no activo, era de 3141, constituindo a população escolhida cerca de 54%. Existiam ainda 1947 oficiais na reserva, estando a maioria ao serviço. Por último os oficiais milicianos (do Serviço Militar Obrigatório - SMO - e contratados), nos postos de Aspirante, Alferes e Tenente em número não determinado e os oriundos da classe de sargentos, ou de quadros especiais, remanescentes ainda da Guerra Colonial e do 25 de Abril.

O método de amostragem escolhido foi a estratificada proporcional, feita a partir das listas actualizadas do Ministério da Defesa Nacional, de 1992. Tendo sido enviados 1006 questionários, a proporção de respostas válidas recebidas (651), em cada posto, permitiu obter uma representatividade da amostra com um grau de confiança superior a 95% e um intervalo de confiança inferior a 3%.

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

Relativamente à GNR, a população-alvo foi de 583 sujeitos que, em Fevereiro de 2004, constituíam a totalidade de oficiais no activo. Estes oficiais, cujo posto se situava entre alferes e coronel, ingressaram no Quadro Permanente através de quatro processos distintos: admitidos com base em legislação publicada nos Decretos-Lei n.º 40.822, de 24 de Outubro de 1956 e 439, de 3 de Setembro de 1973<sup>2</sup>; oriundos do Curso de Formação de Oficiais (CFO), Decreto-Lei n.º 465, de 31 de Dezembro

---

2 Estes oficiais viriam, todavia, a ingressar definitivamente no Quadro Permanente da GNR através do Decreto-Lei n.º 465 de 31 de Dezembro de 1983.

de 1983; provenientes da Academia Militar, Decreto-Lei n.º 173 de 31 de Maio de 1991; e oriundos da Guarda Fiscal, Decreto-Lei n.º 230 de 26 de Junho de 1993<sup>3</sup>.

O Quadro Permanente de Oficiais integrava ainda 10 oficiais provenientes da categoria de sargento que ingressaram neste quadro através de uma condição de excepção, criada nos termos do artigo 8.º do Decreto-Lei n.º 439 de 3 de Setembro de 1973, e 36 oficiais do Quadro Técnico de Secretariado (QTPS), Decreto-Lei n.º 260 de 25 de Julho de 1991. O número reduzido de oficiais que ingressaram na carreira através destes dois processos levou a que não fosse considerada pertinente a sua inclusão na investigação. O questionário foi ainda aplicado aos cadetes dos 1.º e 4.º anos do Curso de GNR da Academia Militar, no início do ano lectivo de 2003/04.

Dos 583 questionários enviados, 358 foram considerados válidos, o que aponta para uma taxa de retorno de 61% - muito acima dos 30% apontados para a validação do modo de aplicação do inquérito e, portanto, bastante satisfatória, se tivermos em consideração a natureza complexa do instrumento de recolha e tratamento de informação: à semelhança do Exército, esta amostra permite uma representatividade com um grau de confiança superior a 95% e um intervalo de confiança um pouco superior a 3%.

### **Instrumento**

O questionário utilizado na investigação foi objecto de uma construção que consistiu em ensaios-piloto sucessivos e adaptações consequentes, ao longo de cerca de dois anos (Sousa, 1993). De uma primeira versão com 45 itens de descrições opostas, até à versão utilizada na investigação no Exército, contendo apenas 20 itens e, finalmente, a uma ainda mais reduzida, com 12 itens, o instrumento foi sucessivamente submetido a testagens, de modo a garantir:

- \* Estabilidade temporal elevada, dentro de cada modelo e no total, tendo sido obtidos valores do coeficiente de Pearson, no teste-reteste, sempre superiores a .80.
- \* Diferenciação significativa de cada item para cada variável independente relevante (posto e idade, no caso).
- \* Variâncias próximas de 1, com a distribuição das cotações de cada item entre os valores extremos de 1 (pólo institucional-profissional) a 5 (pólo ocupacional-burocrata).

---

3 O ingresso destes oficiais na Guarda Fiscal efectuou-se através dos Decretos n.º 40.822/56 e 439/73.

\* A validade de constructo apoiada na convergência entre duas formas paralelas do teste, que obtiveram uma correlação de .71.

\* A independência relativa entre os factores, se bem que desejável, não foi conseguida, tendo todos os coeficientes de correlação significativos entre si, bem como consistências internas (Alfa de Cronbach) fracas. Tal deriva, também, da própria debilidade da validade do constructo teórico.

Em virtude dos questionários utilizados nas duas investigações não serem totalmente coincidentes, foi necessário seleccionar os itens comuns, de modo a permitir a realização da análise comparativa. Os doze itens comuns coincidiram com a versão final do questionário desenvolvido e testado por Sousa (1993), cuja antinomia se apresenta no Quadro 1.

**Quadro 1.**  
Antinomia Institucional *vs.* Ocupacional e Profissional *vs.* Burocrata

VARIÁVEL	INSTITUCIONAL	OCUPACIONAL
Modo de compensação	Uma boa parte em espécie	Salário e bónus
Primazia de interesses	Interesses do serviço	Interesses pessoais
Prestígio social	Baseado na noção de serviço	Baseado no nível de compensação
Intenção de sair	Profissão para toda a vida	Profissão dependente das ofertas do mercado
Orientação para a missão	Cumprimento da missão	Defesa dos interesses
Cerimonial Militar	Incrementado	Reduzido
VARIÁVEL	PROFISSIONAL	BUROCRATA
Objectivos e desempenho	Objectivos da organização	Objectivos de Comandante
Orientação normativa	Iniciativa e adaptação das normas	Cumprimento das leis e regulamentos
Motivação	Responsabilidades e tipo de funções	Progressão na carreira
Ser Oficial	No activo e na reforma	No activo
Motivação de entrada na Profissão	Oportunidade para servir o país	Segura e economicamente estável
Avaliação do desempenho	Holística e qualitativa	Segmentada e quantitativa

Ambas as investigações utilizaram, para cada questão, uma escala de Likert, de 1 a 5 pontos, situando-se o ponto médio no valor 3. Assim, valores inferiores a 3 sugerem um posicionamento orientado para o modelo Institucional-Profissional; da mesma forma, valores superiores a 3 são característicos do modelo Ocupacional-Burocrata.

Como já referido, o instrumento utilizado na investigação na GNR (Esteves, 2006), apesar de não ter sido totalmente coincidente com o do Exército, incluiu todos os itens da versão final utilizada por Sousa (1993), de 12 itens, pelo que se tratou apenas de eliminar todos os restantes da versão da GNR para que os resultados pudessem ser comparados. Ficou assim um núcleo de 12 itens que se agruparam, posteriormente, em 3 factores, explicando 42% da variância, a saber: *Institucional-Ocupacional*, *Profissional-Burocrata* e *Vocação-Emprego*, tal como indicado na Tabela 1. Da mesma forma que nas investigações anteriores, os factores revelaram fraca consistência interna (Alfas de Cronbach de .60, .38 e .39, respectivamente). O factor Institucional-Ocupacional correlacionou-se significativa e negativamente com o factor Profissional-Burocrata ( $r=-.12$ ;  $p<.01$ ) e positivamente com o factor Vocação-Emprego ( $r=.28$ ;  $p<.01$ ), adivinhando-se assim alguma contradição na interpretação dos resultados que envolvam os dois primeiros factores.

**Tabela 1.**  
Factores representados e respectivos itens com maior peso

INSTITUCIONAL OCUPACIONAL	PROFISSIONAL BUROCRATA	VOCAÇÃO EMPREGO
Modo de compensação	Objectivos e desempenho	Ser Oficial
Primazia de interesses	Orientação normativa	Profissão
Prestígio Social	Motivação de entrada na profissão	Cerimonial
Intenção de Sair		Avaliação do desempenho
Orientação para a missão		

## Resultados e Discussão

Procedendo, de imediato, à comparação entre ambas as forças, constatámos que a previsão inicial não se confirmava. Com efeito, os valores encontrados (Tabela 2) não deixam dúvidas quanto ao carácter mais institucional e mais burocrático da GNR. Neste caso, enquanto que, em relação ao modelo I/O, ambas as instituições

se encontram aquém do ponto médio da escala, no que respeita ao modelo B/P, a GNR situa-se além do ponto médio. O aspecto vocacional, se bem que contendo diferenças significativas, face à dimensão da amostra, não nos parece merecer referência especial. Está assim lançada a dificuldade adicional de explicar uma orientação que não aparece conforme o modelo, isto é, o lado institucional coincide com o pólo burocrata e não com o profissional, ao contrário do que previa Moskos. Neste caso, a coexistência de orientações contraditórias, institucionais e burocratas, parece sugerir que o modelo I/O não lida com pólos opostos de uma dimensão mas sim com dimensões interdependentes.

**Tabela 2.**  
*Comparação das médias relativas aos oficiais do Exército e da GNR, em cada factor (\*), e respectiva significância da diferença.*

Ramo	N	Factores		
		Institucional Ocupacional	Profissional Burocracia	Vocação Emprego
Exército	651	2,8	2,4	2,2
GNR	358	2,3	3,5	2,3
	Sig.	.00	.00	.02

(\*) Escala de 1 a 5, com o ponto médio 3. Assim, quanto mais próximo de 1, mais próximo dos pólos *Institucional*, *Profissional* ou *Vocação*

Por esse facto, resolvemos verificar melhor as razões pelas quais se verificava esta diferença, tendo concluído que esta era motivada, fundamentalmente, por uma visão menos favorável à inclusão dos benefícios sociais como forma de vencimento (vide Quadro 2.) e, de forma menos pronunciada e sempre aquém do ponto médio, com uma intenção de sair mais pronunciada no Exército, juntamente com uma menor orientação para a missão.

**Quadro 2.**  
Valores das médias em cada item

VARIÁVEL	Exército	GNR
Modo de compensação	3,0	2,2 (*)
Primazia de interesses	2,6	2,7
Prestígio social	2,4	2,4
Intenção de sair	2,5	2,2(*)
Orientação para a missão	2,1	1,9(*)
Cerimonial Militar	2,6	2,7
VARIÁVEL	PROFISSIONAL	BUROCRATA
Objectivos e desempenho	2,6	3,8(*)
Orientação normativa	2,6	3,0(*)
Motivação	2,2	3,7(*)
Ser Oficial	1,9	1,7
Motivação de entrada na Profissão	2,0	2,5(*)
Avaliação do desempenho	2,9	2,9

(\*) Diferença entre Exército e GNR significativa, no mínimo, para  $p < .05$ .

Constatadas estas diferenças, vemos que a intenção de sair não deve fazer parte de nenhum dos constructos, sendo antes um preditor do vínculo que une o indivíduo à organização; os benefícios sociais são também contestáveis, sobretudo quando se assiste à perda progressiva dos mesmos sem a correspondente inclusão do valor dessa perda nos vencimentos. Por último, apenas um item marcadamente institucional-ocupacional - a prevalência da orientação para a missão - pode ser considerado como estabelecendo a diferença. Mesmo assim, os valores são muito próximos (1,9 para a GNR; 2,1 para o Exército). Desta forma se conclui que o Exército aparece como menos institucional apenas por existir um vínculo menos forte que na GNR, entre os oficiais e a instituição, bem como um maior afastamento dos benefícios sociais como forma de compensação, sendo que, os aspectos essenciais, relativos à primazia dos interesses da organização sobre os pessoais e ao prestígio social, são idênticos em ambos os casos.

Um factor inesperado diz respeito à dimensão da diferença de valores para o factor profissional-burocrata, com o Exército a evidenciar um espírito mais vin-

cadamente profissional que a GNR o que, apesar de estar em consonância com a hipótese formulada, vem contradizer o modelo de Moskos. Com efeito, os oficiais da GNR revelaram, em todos os itens que constituem este factor, valores mais próximos da visão burocrata da organização. No entanto, o aspecto vocacional parece não acompanhar esta tendência, uma vez que se mantém abaixo do valor 3 e sem diferença em ambas as organizações.

Vendo agora a forma como estas diferenças ocorrem ao longo da carreira, constatamos (Tabela 3) que, no caso do factor Institucional-Ocupacional, a separação entre ambas as instituições vai-se acentuando ao longo da carreira devido, sobretudo, ao peso da intenção de saída e prevalência dos interesses pessoais sobre os institucionais, no caso do Exército. Já no factor Profissional-Burocrata, a separação mantém-se estável desde o início, o que nos leva a concluir que a vivência organizacional pesa negativamente na ligação entre o oficial e a instituição, no caso do Exército, e as populações que ocorrem a ambas as instituições possuem motivações diferentes à partida, como podemos constatar, analisando os valores relativos aos cadetes (Tabela 4).

Relativamente às restantes variáveis (arma, modo de ingresso e habilitações) não se observaram diferenças significativas, apesar de se constatar valores mais elevados no factor Institucional-Ocupacional entre os oficiais da GNR oriundos do Curso de Formação de Oficiais (CFO), sobretudo em relação aos oficiais admitidos pelo Decreto-Lei n.º 40.822. Estes últimos, aliás, revelaram os valores mais próximos do pólo vocacional de toda a amostra, no tocante a sentirem-se sempre oficiais, o que é compreensível, visto serem dos mais antigos e graduados, com uma média etária superior em mais de 10 anos, em relação aos oficiais provenientes das restantes fontes de recrutamento. Tal destaque não obsta a que este grupo de oficiais declare preferências bem vinculadas pela visão burocrata da GNR.

**Tabela 3.**  
*Comparação das médias relativas aos oficiais do Exército e da GNR,  
por posto, em cada factor.*

Posto	Ramo	N	Factores		
			Institucional Ocupacional	Profissional Burocracia	Vocação Emprego
Alferes	Exército	32	2,5	2,3	2,2
	GNR	36	2,2	3,6*	2,1
Tenente	Exército	160	2,8	2,5	2,2
	GNR	63	2,3*	3,5*	2,1
Capitão	Exército	145	3,0	2,4	2,2
	GNR	152	2,4*	3,6*	2,4*
Major	Exército	90	2,9	2,6	2,2
	GNR	53	2,3*	3,4*	2,4
Tenente-Co- ronel	Exército	101	2,8	2,4	2,1
	GNR	44	2,0*	3,5*	2,2
Coronel	Exército	123	2,4	2,4	2,0
	GNR	10	1,6*	3,7*	1,7

(\*) Diferença entre Exército e GNR significativa, no mínimo, para  $p < .05$ .

Com efeito, conforme podemos ver na Tabela 4, os cadetes de ambas as organizações não possuem perspectivas diferentes quanto ao primeiro e terceiro factores, o que já não acontece com o segundo. Não sendo objectivo deste trabalho analisar a evolução ao longo dos diversos anos da AM, mantemos apenas a perspectiva decorrente da investigação feita por Sousa (1993), de que, também no caso dos cadetes da GNR, não existirão grandes diferenças ao longo dos vários anos, uma vez que se trata aqui de uma escolha por populações diferentes à partida que, pelo menos no caso do Exército, não sofrem grandes desvios à sua estrutura mental original por força do processo de socialização na instituição escolar.

**Tabela 4.**  
*Diferenças entre os cadetes de 1º ano do Exército e da GNR,  
nos diferentes factores, e respectiva significância.*

Ramo	N	Factores		
		Institucional Ocupacional	Profissional Burocracia	Vocação Emprego
Exército	140	2,0	2,5	2,1
GNR	30	1,9	3,2	2,2
Sig.		.68	.00	.49

## Conclusões

Como se referiu na secção anterior, os oficiais da GNR revelaram tendências mais próximas do pólo institucional do que os seus colegas do Exército devido, fundamentalmente, a um sentimento mais forte de pertença à instituição e a uma maior preferência pelos benefícios sociais como forma de compensação. No entanto, e de uma forma mais acentuada do que no Exército, os oficiais da GNR revelaram possuir, desde o início, uma visão mais burocrática da instituição e tendencialmente mais centrada na carreira. A GNR parece assim ser formada por um grupo de oficiais integrados no espírito da corporação, situação que não se verifica, com a mesma intensidade, com os oficiais do Exército, que valorizam mais a independência profissional. Aqui, a visão do modelo de Moskos aparece na sua versão mais contraditória, uma vez que alia o pólo institucional ao pólo burocrata e não ao profissional, como seria de esperar. A coexistência destas orientações contraditórias parece, pois, sugerir que o modelo I/O não lida com pólos opostos de uma dimensão mas sim com dimensões interdependentes, podendo um mesmo indivíduo expressar, em simultâneo, preocupações de carácter institucional e ocupacional. Ganha, deste modo, especial relevo o conceito de *profissionalismo pragmático*, de Janowitz (1977), que admite a coexistência de preocupações de ordem institucional e ocupacional.

Relativamente à análise ao longo da carreira, em ambos os casos os oficiais de patente intermédia parecem sentir-se menos bem dentro de organizações que não satisfazem as suas necessidades materiais, enquanto os mais antigos são os que parecem identificar-se melhor com os valores próprios das organizações, à semelhança, aliás, do que acontece com os mais novos. Com efeito, o perfil do coronel antigo aproxima-se ao do cadete acabado de entrar na Academia, com a vantagem de estar menos centrado nele próprio.

O perfil médio do oficial do Exército Português parece, assim, caracterizar-se pela existência de um sentimento algo flutuante de pertença à organização, acentuado sentimento de dever, vontade de obter conhecimentos profissionais, respeito pela ética profissional e pela pessoa humana, e pouco confiante no sistema de remuneração e de benefícios sociais.

No caso do oficial da GNR constata-se a existência de um forte sentimento de identificação com a organização e alguma dependência em relação à hierarquia e aos regulamentos, em detrimento da iniciativa.

Quanto às características principais do constructo teórico, vimos que elas se agrupam, fundamentalmente, à volta de índices ou factores que revelam ser a personalidade individual a razão principal de explicação da relação que o indivíduo mantém com a organização. Essa razão tem menos a ver com as alterações que a

própria organização introduz no indivíduo do que com aquelas que o próprio processo de desenvolvimento acarreta. A avaliar pela evolução ao longo da carreira, o único aspecto relevante da interacção indivíduo-organização está relacionado com o facto de, na GNR, a visão burocrata parecer mais acentuada nos coronéis do que nos cadetes, mas a amostra dos cadetes é demasiado pequena para se poder concluir que a própria organização fomenta a cultura burocrática.

Assim, o tipo de orientação que o indivíduo possui e cuja formação é anterior à entrada para a organização revela-se assaz importante. O processo que se segue à entrada opera, fundamentalmente, pela possibilidade de dar ao indivíduo a visão concreta de até que ponto a organização em que está prestes a entrar se encontra em consonância com a sua estrutura de carácter. Caso tal não aconteça, ou o indivíduo opta por sair ou o grau de insatisfação tenderá a diminuir, pelo menos até que ele possa encontrar o seu lugar dentro da organização (pode ser um lugar de conformismo) ou que a idade se encarregue de diminuir a dissonância. No entanto, relativamente à visão da organização como uma vocação ou como um emprego, e no respeitante a um posicionamento mais ou menos independente em relação à própria organização, a idade não exerce qualquer influência de realce, mas apenas o tipo de personalidade individual, tal como demonstrado por Sousa (1993).

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

Os tempos da profissionalização do Exército Norte-Americano são já longínquos e a situação actual é bem mais complexa e difícil de encaixar em modelos tão estruturados. Assim, foram sucessivamente eliminadas as seguintes variáveis, constituintes do modelo de partida: (1) base de compensação (posto *vs.* desempenho); (2) modo de defesa dos interesses (hierárquico *vs.* associação de classe); (3) sistema legal (tribunais militares *vs.* tribunais civis); (4) especialista *vs.* generalista; (5) fontes de orientação (regulamentos e circulares oficiais *vs.* literatura profissional variada); (6) referências socioculturais (verticais e para cima, dentro da hierarquia *vs.* horizontais, dentro e fora da organização); (7) família (esposa integrada na organização *vs.* não integrada); (8) missão do exército (missões de combate *vs.* missões de paz); (9) forças nacionais *vs.* forças internacionais.

No final, face à pulverização do modelo e à contradição entre os pólos institucional-burocrata, ficamos perante algo difícil de generalizar, quer em relação ao

modelo, quer em relação à forma de ligação que os oficiais do Exército e da GNR estabelecem em relação à organização. Isto para já não falar no desfasamento temporal entre ambas as investigações e, sobretudo, na ausência de dados actuais relativos ao Exército, onde pesariam factores importantes como, por exemplo, a existência de oficiais do sexo feminino, que não ocorria ainda em 1992.

O que nos permite então esta investigação em termos de explicação do presente e previsão do futuro? Muito pouco, como é natural. Todavia, adiantamos algumas possíveis evoluções que reflectem alguma preocupação sobre o futuro de ambas organizações.

Se, por um lado, no caso da GNR, existe uma forte ligação entre os oficiais e a organização, também é verdade que essa ligação, ao reflectir a concordância entre orientações institucionais e burocratas, acaba por fazer realçar o lado cinzento do modelo institucional, menos inovador e mais centrado na carreira, que se desejaria ver reduzido.

Do lado do Exército, face à inexistência de estudos recentes, é impossível saber se as características se mantêm ou se, entretanto, se verificou alguma alteração, seja ela na mesma direcção da GNR, resultando em oficiais mais ligados à organização e, eventualmente, mais burocratas, ou em sentido contrário, resultando em oficiais ainda mais separados da organização.

Parece, assim, que a única forma de atribuir coerência ao modelo de Moskos, de acordo com os resultados destas pesquisas, seria a existência de uma organização com um corpo de oficiais que conciliasse as orientações institucionais e profissionais manifestadas, respectivamente, pelos oficiais da GNR e do Exército.

Na impossibilidade real de concretizar este desiderato, acreditamos que, no caso do Exército, o eventual desfasamento entre as expectativas profissionais dos oficiais e a realidade da organização pode acentuar a perda de ligação entre o indivíduo e a organização, tornando o oficial um elemento menos institucional, a menos que se tome alguma iniciativa para reforçar a componente profissional do corpo de oficiais, tal como já discutido por Sousa (1996).

Quanto à GNR, não é credível que a sua natureza se altere no curto e médio prazo, mantendo-se, pois, como uma força de segurança de natureza militar. Assim, caso eventuais medidas de natureza política não venham a colocar em causa a forte ligação dos oficiais à instituição, cremos que o reforço do investimento deverá privilegiar a formação. Face à crescente complexidade do trabalho policial, respostas mais eficazes e pró-activas dependerão, em larga medida, do aumento dos conhecimentos teóricos e de um mais elevado nível técnico.

Não queríamos terminar sem uma palavra de agradecimento a todos quantos contribuíram para esta investigação, assim como para as restantes categorias,

sargentos e praças que, apesar de não serem aqui tratadas, desempenham, hoje em dia, um papel de relevo na definição da cultura e identidade das instituições analisadas. A todos quantos possam protagonizar um futuro melhor para estas nobres instituições, dedicamos este trabalho.

### Referências

- Baltazar, M. S. (2001). *As Forças Armadas Portuguesas – Desafios numa Sociedade em Mudança (Dissertação de Doutoramento, não publicada)*. Évora: Universidade de Évora.
- Carrilho, M. (1985). *Forças armadas e mudança política em Portugal no séc. XX: Para uma explicação sociológica do papel dos militares*. Lisboa: Estudos Gerais (Série Universitária).
- Clotfelter, J. & Peters, G. (1976). Profession and Society, *Journal of Political and Military Sociology*, 4, 39-51.
- Cotton, C. (1981). Institutional and Occupational value in Canada's Army. *Armed Forces and Society*, 8, (1) pp. 99-110.
- Csikszentmihalyi, M. (1991) *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper Perennial.
- Esteves, J. (2006). *Guarda Nacional Republicana: Tendências da profissão de oficial num tempo de transição (Dissertação de mestrado, não publicada)*. Évora: Universidade de Évora.
- Feld, M. D. (1977). *The Structure of Violence*, London: Sage Publications.
- Gouldner, A. W. (1957). Cosmopolitans and locals: Towards an analysis of latent social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Janowitz, M. (1977). From institutional to occupational: the need for conceptual continuity. *Armed Forces and Society*, 4, (1), 51-54.
- Jesuíno, J. C. (1972). Modelos psicosociais e organizações militares. *Anais do Clube Militar Naval*, Julho, pp. 391-407.
- Jesuíno, J. C. (1986). Identidade e alienação dos militares, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 18/19/20, 115-128.
- Van Maanen, J. & Shein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In *Research in Organizational Behaviour* (Vol 1) pp. 209-264. New York: JAI Press.

- Moskos, C. (1973). The emergent military – Civil, traditional or plural? *Political and Sociological Review*, 16, 255-280.
- Moskos, C. (1977). From institution to occupation: trends in military organizations. *Armed Forces and Society*, 4, 41-50.
- Moskos, C. (1986). Institutional / Occupational trends in Armed Forces: An update. *Armed Forces and Society*, 12, 3, 351-376.
- Moskos, C. (1986a), Institutional and Occupational Trends in the Armed Forces. In C.C. Moskos & F. Wood (Eds.) *The military: More than just a job?* New York: Pergamon Brassey's.
- Moskos, C., Williams, J. & Segal, D. (2000). *The postmodern military: Armed Forces after the Cold War*. New York: Oxford University Press.
- Reissman, L. (1949). A study of role conception in bureaucracy. *Social Forces*, 28, 305-310.
- Segal, D. (1986). Measuring the institutional occupational change thesis. *Armed Forces and Society*, 12, 3, 351-376.
- Selznick, P. (1957). *Leadership and administration*. New York: Harper & Row.
- Sousa, F. C. (1993). *Análise da tendência Institucional-Ocupacional dos oficiais do Exército Português (Dissertação de mestrado, não publicada)*. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada.
- Sousa, F. C. (1996). Identidade e mudança na organização militar. *Revista Militar*, 10, 123-144.
- Vaz, N. M. (2002). *Civilização das Forças Armadas nas Sociedades Demoliberais*. Lisboa: Instituto da Defesa Nacional/Edições Cosmos.
- Wanous, J. P. (1980). *Organizational entry: Recruitment, selection and socialization of newcomers*. London: Addison-Wesley Publishing Company.